



UNIVERSITAS MERCATORUM
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

TESI DI LAUREA

TITOLO TESI:

**MODELLI TEORICI, APPROCCI E TECNICHE PER IL
MIGLIORAMENTO DELLA SODDISFAZIONE PERSONALE:
IL COACHING ESPERIENZIALE**

RELATORE:

PROF. SPATARO PIETRO

LAUREANDO:

CHESTA ROBERTO

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

INDICE

INTRODUZIONE	Pag 3
CAPITOLO 1. IL COLLOQUIO	
1.1 Preparazione del colloquio	Pag 4
1.2 Il colloquio motivazionale	Pag 6
1.3 Come mettere in pratica i principi del colloquio motivazionale	Pag 10
1.4 Gli stadi della motivazione al cambiamento	Pag 12
1.5 Il rispecchiamento,	Pag 14
1.6 Il modello precisione del linguaggio	Pag 17
1.7 L'anamnesi e la Reconnaissances des acquis	Pag 20
1.8 Le tappe del metodo	Pag 25
CAPITOLO 2. LA MOTIVAZIONE	
2.1 La spinta indispensabile per raggiungere qualsiasi obiettivo	Pag 30
2.2 Cosa succede quando la dopamina non è sufficiente?	Pag 33
2.3 Disallenare la motivazione	Pag 37
2.4 Allenare la motivazione	Pag 38
2.5 L'importanza della volontà	Pag 41
CAPITOLO 3. IL COACHING	
3.1 Il coaching strategico	Pag 43
3.2 Imparare dalle esperienze, il coaching esperienziale	Pag 45
3.3 Riflessioni sugli aspetti emersi	Pag 48
3.4 Esperienze diverse effetti diversi	Pag 49
3.5 Quale medicina va bene per tutti?	Pag 50

3.6 Il modello sfera	Pag 53
3.7 In pratica.....	Pag 55
3.8 I fattori SFERA	Pag 60
3.9 Migliorare i fattori deboli	Pag 79
4.1 Il lavoro in gruppo	Pag 84
4.2 Definizione dell'obiettivo	Pag 89
4.3 La mindfulness	Pag 93
4.4 La sfida del modello Antifragile	Pag 98
4.5 Le attribuzioni causali	Pag 100
4.6 Riflessioni finali	Pag 104

INTRODUZIONE

Ormai da alcuni anni è sorto in me l'interesse per questo argomento, sia come conseguenza della continua ricerca di approcci efficaci che mi accompagna continuamente nello svolgimento del mio lavoro, che come esigenza personale di scoprire cose nuove e raggiungere nuovi obiettivi.

Un po' forse la stessa motivazione che mi ha spinto a iscrivermi a questa scuola, in età matura.

Credo che l'uomo sia naturalmente spinto verso il miglioramento di se stesso, della sua capacità di raggiungere nuovi obiettivi, trovare nuove soluzioni, risolvere nuovi problemi e che questo sia un po' la ricetta del benessere, inteso come l'arte di trovare senso alla propria esistenza.

Nello svolgimento del mio lavoro, relativo alla cura e al reinserimento di persone con problemi di dipendenza da sostanze psicotrope, ho riscontrato, tra gli individui, molta diversità nell'affrontare l'esistenza, e come a volte questa attitudine non sia presente o lo sia solo in parte.

Lo stesso può dirsi per persone non affette da dipendenze, che attraversano particolari momenti della loro vita caratterizzati da difficoltà o crisi momentanee, o che sono semplicemente insoddisfatte della propria vita.

Da questo presupposto è nata la domanda che vorrei sviluppare in questo lavoro.

Cosa fare, come aiutare coloro che non trovano la strada della soddisfazione?

Durante la ricerca di risposte a questa domanda attraverso la letteratura ho avuto l'opportunità di conoscere e sperimentare modelli teorici, approcci, e tecniche, che sicuramente non permetteranno in nessun modo una risposta univoca, ma potranno aiutare a orientare meglio il lavoro dandogli una struttura organica e scientificamente basata.

CAPITOLO 1

IL COLLOQUIO

1.1. Preparazione del colloquio

Apparentemente il colloquio inizia dal momento in cui ci troviamo la persona davanti, ma aggiungerei che non andrebbero trascurati neanche gli istanti prima in quanto permettono di prepararsi, smettere di pensare a quello che si stava facendo fino a quel momento, svuotare la mente e predisporre ad essere totalmente concentrati.

Un aspetto da non trascurare in questa fase è la produzione di *pre-giudizi*, definiti anche *ragionamenti euristici*.

Gli esseri intelligenti, a differenza delle macchine, utilizzano delle scorciatoie per prendere decisioni, affrontare situazioni, interpretare la realtà. Queste scorciatoie, definite: pregiudizi, sono vere e proprie astrazioni e inferenze basate su informazioni insufficienti.¹

L'euristica è, quindi, una scorciatoia cognitiva impiegata per produrre giudizi in maniera rapida ed economica sulla base di regole empiriche. Spesso, non potendo tenere conto di un numero sufficiente di informazioni, l'utilizzo di queste euristiche produce errori sistematici.

Il ragionamento euristico:

- È influenzato dall'interazione con il contesto sociale;
- Permette l'elaborazione di altre conoscenze;
- Orienta il nostro comportamento;
- Ci permette di risolvere problemi di varia natura e in tempi rapidi.

Un esempio interessante per capire la facilità con cui ricorriamo a questo meccanismo, spesso utilizzato come esercitazione, è il seguente:

¹ Corso SFERA Coaching Torino 2012

“La terra sta morendo: l’unica possibilità di salvezza è una navicella spaziale con sette posti che sta per partire per un altro pianeta. Intorno alla navicella vi sono undici persone che aspirano a partire. Voi vi trovate nella posizione di dover scegliere le sette che partiranno e costituiranno il primo nucleo di una nuova civiltà, le informazioni che avete sono:

Militante nero/ Poliziotto con fucile/ Atleta/ Architetto/ Cuoca/ Falegname cieco/ Dottoressa/ Prostituta/ Ragazza di sedici anni incinta/ Musicista gay/ Sacerdote

Quando la navicella con i passeggeri da voi prescelti sta già viaggiando verso il nuovo mondo arriva un secondo documento con informazioni più dettagliate su ognuno dei candidati:

Il militante nero è un pacifista, esperto in non violenza e gestione creativa dei conflitti. Il poliziotto con fucile è un giovane e atletico leader dei BoyScout, uno che userebbe il fucile unicamente per procurare il cibo con la caccia. L’atleta è una donna di settant’anni che ha vinto le olimpiadi di Roma nel 1960. L’architetto mangia solo rape rosse, pianta che non sembra crescere nel nuovo pianeta. La cuoca ha lavorato unicamente nel carcere di Sing Sing e ha imparato a cucinare solo quel tipo di pietanze. La prostituta è un’ottima cuoca, giovane, allegra, e gode di ottima salute. La ragazza di sedici anni ha l’Aids. Il musicista gay suona solo l’organo. Il falegname cieco è un famoso maestro della costruzioni in legno e sarebbe in grado di insegnare queste rare abilità a chiunque. La dottoressa è una laureata in legge, dirigente della pubblica amministrazione. Il sacerdote è il capo di una setta fondamentalista musulmana.

In genere, quello che si ottiene in questo tipo di compiti è che le scelte e i giudizi formulate sulla base delle informazioni iniziali (necessariamente incomplete) si rivelano spesso inappropriati e superficiali dopo aver ricevuto le informazioni più dettagliate. Considerando il fatto che è praticamente impossibile non formulare

pregiudizi, ma volendo cercare di evitare gli errori dovuti a questa produzione, non rimane che la possibilità di cercare di *produrli in maniera consapevole*².

1.2 Il colloquio motivazionale

“Le persone si lasciano convincere più facilmente dalle ragioni che esse stesse hanno scoperto, piuttosto che da quelle scaturite dalla mente di altri”

Blaise Pascal (matematico, fisico, filosofo e teologo francese, 1623-1662)³

Le persone che si trovano in una situazione di disagio molto spesso sviluppano anche tutta una serie di meccanismi utili a convivere con questa situazione. Come ci spiega Roberto Re (saggista, formatore, mental coach italiano), tendono a costruirsi una *zona di comfort*, che sicuramente non è la migliore soluzione per loro, ma che in qualche modo offre loro sicurezza ed evita la paura dell'ignoto, passaggio indispensabile per il cambiamento. Non sono soddisfatte, ma non riescono ad organizzarsi per cambiare quello che non funziona⁴. In apparenza potrebbero sembrare disposte a cambiare, ma i loro comportamenti mostrano forti difficoltà a farlo.

L'impostazione che ho scelto per le sue caratteristiche spiccatamente idonee ad operare in situazioni di questo tipo è quella del *colloquio motivazionale* di Miller e Rollnick (William Richard Miller, professore di psicologia e psichiatria presso l'Università del New Mexico, U.S.A., 1947; Stephen Rollnick, Professore di psicologia clinica all'università di Cardiff, Inghilterra, 1952). Secondo questi due autori il Colloquio Motivazionale è uno stile di comunicazione collaborativo e orientato, che presta particolare attenzione al linguaggio del cambiamento,

² Corso SFERA Coaching Torino 2012

³ Guelfi, G. P., Scaglia, M. & Spiller, V., (2004). *Il colloquio motivazionale*. Centre for motivation & change.

⁴ Re, R. - <https://www.youtube.com/watch?v=pMcKbrUMvp8>

progettato per rafforzare la motivazione personale e l'impegno verso un obiettivo specifico, attraverso la facilitazione dell'esplorazione delle ragioni proprie della persona per cambiare, il tutto in un'atmosfera di accettazione e di aiuto.⁵

Nel "colloquio motivazionale" il primo principio da mettere in pratica è quello di "esprimere empatia". Conclusioni simili le possiamo cogliere già nel lavoro di Carl Rogers 1970 (Carl Ramson Rogers, psicologo USA, fondatore della terapia centrata sul cliente, 1902, 1987) in cui sosteneva che:

"lo stato di empatia, dell'essere empatico, è il recepire lo schema di riferimento interiore di un altro con accuratezza, e con le componenti emozionali e di significato ad esso pertinenti, come se una sola fosse la persona, significa perciò sentire la ferita o il piacere di un altro come lui lo sente e di percepirne le cause come lui le percepisce".

Egli osserva che quando una persona è ascoltata empaticamente, si sente di conseguenza più libera di accedere alla propria soggettività aprendosi con maggiore spontaneità. L'empatia equivale allo sforzo dell'operatore che lavora con un cliente di tentare di entrare in contatto e, possibilmente, di assumere la "visione del mondo" del cliente stesso, attivando un atteggiamento esplorativo e non giudicante. Senza farsi influenzare dalle scelte o punti di vista del cliente, immergendosi nella sua soggettività senza però fondersi completamente con lui, in caso contrario si avrebbe una semplice identificazione che ne comprometterebbe la comprensione. Essere empatico significa assumere una posizione di neutralità all'interno della relazione con il cliente. Una neutralità che non ha nulla a che vedere con il distacco. Ci si deve porre piuttosto nella condizione di ascoltare il cliente e mantenere il contatto con lui, senza perdere la percezione di sé, del proprio spazio, delle proprie emozioni e tralasciando i propri giudizi. In questo

⁵ Miller, W. R. & Rollnick, S., (1994). *Il colloquio motivazionale. Tecniche di counselling per problemi di alcol, droga, e altre dipendenze*. Trento: Centro studi Erikson.

modo si può favorire la creazione di un clima di fiducia e rispetto, elementi determinanti per la buona riuscita dell'intervento.

Si passa poi a sviluppare, ad incoraggiare la consapevolezza della “*frattura interiore*”, cioè la discrepanza tra comportamento e valori, cercando di mettere in evidenza il conseguente disagio, ma anche l'ambivalenza. La resistenza al cambiamento deve essere considerata un aspetto naturale, inevitabile, il saper accogliere con empatia sia le motivazioni favorevoli al cambiamento che quelle sfavorevoli, senza insistere a voler eliminare la resistenza, è un elemento che ne favorisce la riduzione. Il terapeuta deve saper trasmettere al cliente, la convinzione che *in lui ci siano sia le capacità che le ragioni per il cambiamento*. L'autore di riferimento, per sostenere questa concezione continua ad essere C. Rogers.

Secondo questo autore infatti, ogni individuo possiede forti spinte verso la crescita, l'adattamento o il cambiamento; ovvero verso quello che si definisce realizzazione di sé. Ma può succedere che determinati fattori, come l'ansia, le tensioni, il rapporto con l'ambiente in cui vive, bloccano queste spinte e la persona perde il contatto con sé, con la sua autenticità. I problemi psicologici derivano dal fatto che la persona assorbe idee, pensieri, sentimenti e valori di altri che non funzionali al suo vivere. Scopo della terapia è allora quello di aiutare le persone a riprendere il contatto con sé stessi, ritrovare la propria autenticità, i veri sentimenti e valori, accettandosi per quello che si è.

L'assunto di base è l'esistenza di una *tendenza attualizzante*, descritta come una forza motivazionale che opera in maniera costruttiva per conto della persona. È la tendenza a sviluppare tutte le proprie potenzialità. Potremmo paragonare tale tendenza al sistema propulsore dell'individuo. Una tendenza in grado di portarlo ad affrontare forti difficoltà pur di andare verso una sempre maggiore realizzazione personale. La forza, l'energia necessaria a questo processo è intrinseca

all'organismo ed è in grado di guidare la persona verso lo sviluppo e l'attuazione delle sue potenzialità⁶.

Lo scopo principale della terapia rogersiana è quello di creare delle condizioni che permettano, appunto, a questa forza di base di agire in modo che la persona possa crescere verso la propria autorealizzazione creando un clima relazionale adeguato con le caratteristiche sopra specificate. I problemi infatti sorgono quando, durante la crescita, il bambino non incontra le condizioni necessarie per sentirsi apprezzato, amato, capito dalle persone di riferimento. Ad esempio, in seguito ad un'incongruenza tra la sua esperienza, il suo sentire ed il suo bisogno di considerazione, da adulto il suo concetto di sé andrà a sottostare in maniera rigida al bisogno di considerazione positiva da parte degli altri e ciò gli creerà problemi nell'avere la giusta consapevolezza rispetto alla propria esperienza. In questo caso il bambino non svilupperà un concetto di sé in grado di permettergli di affrontare la vita con soddisfazione.

Da sottolineare è la particolare concezione della *figura del terapeuta* secondo l'impostazione Rogersiana. Questi, infatti, non è più l'esperto dei problemi a cui rivolgersi con sottomissione, ma un collaboratore che, attraverso l'esperienza di aiuto con la persona, ha la possibilità crescere. Lo stile della seduta è quello dell'incontro colloquiale mentre l'attenzione è centrata sulla *qualità esistenziale* del rapporto che si instaura tra le persone. Ed è proprio l'intensità della qualità del rapporto che permette alle persone ed ai gruppi di comunicare efficacemente, svilupparsi, evolversi, risolvere problemi, esprimere al massimo le proprie potenzialità e crescere interiormente.

Spesso tra le persone che arrivano a chiedere il nostro aiuto, il “*copione*” della “*resistenza*” è stato già utilizzato molte volte, così come il ruolo dell'operatore, fino a rendere il tutto quasi prevedibile, ecco quindi la necessità di interrompere il

⁶ Balestra, S. (2004). *La teoria della personalità secondo Carl Rogers*. Rivista Script Riflessioni. N. 8 – Febbraio

meccanismo, per evitare di arrivare nuovamente allo stesso risultato. Solo se l'operatore riuscirà a riscrivere il suo ruolo in modo diverso, il trattamento potrà cambiare e giungere ad una diversa conclusione finale⁷. Questo comporta inevitabilmente lo sforzo di uscire dalla zona di comfort anche per l'operatore

I principi filosofici su cui si basa *Il colloquio motivazionale* sono:

Tolleranza: evitare di cadere nella trappola dell'esperto, “questo è giusto questo è sbagliato”, “torto-ragione”; occorre accettare le persone come tali, come sono;

Direzione attiva: ma non cadere nemmeno in posizioni lassiste, passive, trovare il giusto equilibrio propositivo calibrato sulla persona;

Ascolto riflessivo: restituire alla persona ciò che dal suo interno ha fornito, ciò che ha portato di utile nella direzione del cambiamento⁸.

1.3 Come mettere in pratica i principi del colloquio motivazionale

Le domande: Fare in modo che alle nostre domande non si possa rispondere con sì o no, ma indurre a spiegare, descrivere la situazione, questo aiuta la nostra attenzione a convogliarsi sulla persona stimolando l'attenzione responsiva, usare *domande aperte*. Riservare domande chiuse per situazioni specifiche e definite. Evitare sia le domande troppo aperte che possono sembrare dispersive o quelle con due alternative che limitano le possibilità di scelta e quindi di ottenere informazioni. Evitare anche quelle che iniziano con “*perché*” in quanto presuppongono la conoscenza di meccanismi di causalità lineare che forse la persona non ha a disposizione o stimolano la sensazione di essere giudicati.

Ascolto riflessivo: L'ascolto riflessivo è la comunicazione di una ragionevole considerazione rispetto al significato di quanto riportato dalla persona, restituita

⁷ Miller, W. R. & Rollnick, S., (1994). *Il colloquio motivazionale. Tecniche di counselling per problemi di alcol, droga, e altre dipendenze*. Trento: Centro studi Erikson.

⁸ Guelfi, G. P., Scaglia, M. & Spiller, V., (2004). *Il colloquio motivazionale*. Centre for motivation & change.

dall'operatore. Una parte del concetto si riferisce alla restituzione all'interlocutore di materiale suo, come uno specchio, un'altra parte si riferisce all'elaborazione dovuta al pensiero dell'operatore rispetto a quanto ascoltato. Il tutto confluisce in un'affermazione pronunciata con l'obiettivo di testarne la corrispondenza con le intenzioni della persona. Per mezzo di questa pratica l'operatore può riportare anche solo le stesse parole del paziente, restituendo maggior chiarezza, oppure sottolineare, enfatizzare, minimizzare quanto espresso dal paziente, introducendo così piccole variazioni che rappresentano l'ipotesi che l'operatore vuole verificare, e che costituiscono l'inizio del processo di cambiamento. L'intento è quello di passare da una *condizione statica ad una esplorativa*, potenzialmente evolutiva, volta al movimento.

Avremmo quindi:

la ***ripetizione semplice***: anche una semplice ripetizione di una parola o di una frase può aiutare la persona a concentrarsi sul significato, costituisce un invito ad approfondire, a dare la giusta importanza a quello che stava dicendo.

la ***parafrasi***: consiste nel riproporre alla persona il concetto espresso, ma con altre parole, consente di minimizzare o amplificare alcuni aspetti.

la ***riformulazione***: consiste nel restituire al cliente le sue affermazioni arricchite in modo mirato da alcune considerazioni, consente la proposta di ristrutturazioni di percezioni del cliente stesso, per suggerire nuove connessioni e significati.

la ***riflessione del sentimento***: consiste nel comunicare un possibile stato d'animo, un'emozione conseguente alle affermazioni del cliente. Si utilizza per favorire l'esplicitazione di emozioni non espresse.

il ***riassumere***: In momenti particolari, come ad esempio i momenti di svolta, l'ascolto riflessivo diventa più esteso e complesso, prende la forma del riassunto.

Sia durante, che alla fine, si controlla sempre con il cliente con frasi tipo: “sei d’accordo?”, “ti sembra che io abbia capito?”⁹

1.4 Gli stadi della motivazione al cambiamento

All’interno del modello motivazionale troviamo un’interessante distinzione delle diverse tipologie con cui le persone si avvicinano al cambiamento. Prochaska e DiClemente (1982) sostengono che: “*Il cambiamento non è un fenomeno del tipo “tutto o niente”, ma un processo graduale che attraversa specifici stadi progressivi, secondo un andamento a spirale*”. Tale distinzione ha la sua grande utilità di evitare all’operatore di ingaggiarsi con impegno in situazioni in cui la persona non è pronta, provocando senza volerlo un aumento della resistenza, o anche solo un dispendio inutile di energie. I due autori propongono una suddivisione in cinque stadi:

Precontemplazione: La persona *non contempla* l’idea di cambiare, non considera di avere un problema che richieda un cambiamento, ma questo non le impedisce di arrivare ugualmente in contatto con l’operatore spinto da cause esterne, ad esempio amici, parenti, autorità giudiziaria, situazioni contingenti come mancanza di lavoro, di soluzioni abitative¹⁰.

Es: Paolo, arriva nel nostro servizio accompagnato dai genitori quando l’uso di cocaina ha ormai determinato fortissimi problemi economici, relazionali, sanitari. Dopo un primo momento necessario a riprendersi fisicamente, inizia a manifestare tutto il suo disaccordo rispetto alla prospettiva di cambiamento proposta. Resiste in questa condizione per otto mesi, contrastando le pressioni del gruppo dei pari, degli operatori, della famiglia, del Serd con un grosso dispendio di energie. Al momento sta bene ha iniziato a lavorare da alcuni mesi, non usa sostanze, ma non ha mai accettato di modificare i propri meccanismi disfunzionali.

⁹ Guelfi, G. P., Scaglia, M. & Spiller, V., (2004). *Il colloquio motivazionale*. Centre for motivation & change.

¹⁰ https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

Contemplazione: La persona in questa fase è caratterizzata da *ambivalenza*, considera di dover cambiare, ma nello stesso tempo rigetta questa prospettiva. Oscilla tra progetti e obiettivi per modificare un aspetto della sua vita e le giustificazioni per non farlo¹¹.

Es: Giovanni, chiede di affrontare un percorso di coaching, individua come obiettivo il diventare indipendente dalla famiglia e andare a vivere da solo. Facciamo un piano d'azione che non viene rispettato, negli incontri successivi gli obiettivi vengono sempre rimandati senza motivazioni valide. Per risolvere la situazione dobbiamo quindi utilizzare diversi incontri per cercare di sbilanciare l'equilibrio tra "vado o resto".

Determinazione: La persona si trova nella condizione momentanea di *voler attivamente* ricercare una soluzione al problema. Tale condizione è di breve durata. Se in questa fase ha la possibilità di passare all'azione, sperimenterà in concreto un cambiamento, in caso contrario tornerà nella condizione di Contemplazione.¹²

Es: Andrea, è caratterizzato da fortissima energia e impulsività, a causa di questo modo di essere ha rovinato la sua vita fino alla soglia dei 40 anni, ha affrontato e fallito numerosi percorsi terapeutici. Porta in colloquio una buona consapevolezza del problema, e una certa stanchezza di questi meccanismi ridondanti. Decidiamo di provare a cambiare lo stile relazionale nei confronti della compagna e del figlio in occasione di un loro incontro: anziché "proporre, parlare, giudicare, proverà a ascoltare, percepire i bisogni dei famigliari". L'esercizio ha un buon successo, la compagna non esita a riportare con stupore il cambiamento rilevato alla collega del servizio che la segue. Abbiamo applicato in questa situazione il modello SFERA ed in particolare una ottimizzazione della gestione del fattore energia: imparare a percepirla anziché lasciarla fluire.

¹¹ https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

¹² https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

Azione: È lo stadio con cui spesso, *in maniera riduttiva, si identifica il cambiamento*, dimenticandosi che in realtà stiamo parlando di un processo iniziato ben prima di questo momento. La persona si impegna in azioni concrete per raggiungere determinati obiettivi.¹³

Es: Matteo, durante i colloqui riesce a descrivere con chiarezza i suoi problemi, ha imparato a chiedere aiuto, accetta di valutare con l'operatore le possibili soluzioni, ha scelto di abitare in uno dei monocali destinati a chi è nella fase di reinserimento del programma di recupero per evitare l'eccessiva solitudine di una casa in affitto lontana dalla struttura, studia, periodicamente viene per i colloqui di riprogettazione, prova a mettere in pratica le indicazioni, quando trova difficoltà torna e ne parla, ha conseguito con questo sistema la patente, è stato promosso, è andato in vacanza, tra poco terminerà l'ultimo anno di scuola.

1.5 Il rispecchiamento

Sempre secondo Rogers, scopriamo che *l'attitudine a comportamenti empatici* non deve necessariamente essere innata, ma può essere imparata. Un modo per fare questo è attraverso lo studio dei meccanismi di rispecchiamento.

Dagli studi di Bandler e Grinder sul comportamento umano, in particolare su come le persone comunicano, scopriamo l'importanza del rispecchiamento per migliorare il modo di entrare in relazione, in sintonia, aspetto importante ancora di prima di qualsiasi contenuto. Infatti diversi altri autori tra cui Mehrabian suggeriscono che il *contenuto* delle parole, la parte verbale, conta a livello di importanza solo per il 7%, l'aspetto *paraverbale*, il tono di voce per il 38%, mentre le espressioni facciali o i movimenti del corpo, il *non verbale* per il 55%.¹⁴

¹³ https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

¹⁴ <https://www.lostudiodellopsicologo.it/psicologia/comunicazione-non-verbale-regola-albert-mehrabian/>

Uno degli aspetti del rispecchiamento, che ho avuto modo di sperimentare grazie ad un corso di formazione interno alla cooperativa il Ginepro, erogato dalla “Modelli di comunicazione”, riguarda l’utilizzo delle *sottomodalità*. Ciascuno di noi utilizza, per rappresentare la realtà, principalmente una delle seguenti modalità:

- *modalità visiva*, basata su caratteristiche fisiche come dimensione, forma, colore, quantità;
- *modalità uditiva*, basata su aspetti come volume timbro, tonalità, ritmo;
- *modalità cinestesica*, basata sulle sensazioni percepite come quelle tattili, gustative, olfattive¹⁵.

Diventa quindi importante considerare queste differenze non solo come semplici differenze delle modalità espressive, ma soprattutto riferite ai *diversi modi di capire e interiorizzare la realtà*. Sarà necessario individuare la sottomodalità usata dal paziente prestando attenzione a predicati verbali che usa per descrivere la realtà. Ad esempio:

- modalità visiva: “hai visto che cosa è successo?”;
- modalità uditiva: “hai sentito che cosa hanno fatto?”;
- modalità cinestesica; “che effetto ti ha fatto?”;

per poi sforzarsi di ridurre la distanza tra noi e il paziente cercando *di usare la sua modalità e non la nostra*. Questo sforzo comporta inevitabilmente l’andare incontro all’altro e creare fiducia e sintonia.

Un altro modo di favorire la relazione è considerato, da questi due autori, il *rispecchiamento fisico*, posturale. Concretamente si tratta di osservare, e riprodurre alcuni aspetti fisici utilizzati dalla persona nel suo comportamento naturale. Questa tecnica si basa su osservazioni sperimentali che dimostrano come persone in sintonia tra loro assumano ad esempio le stesse posture, come osservabile nel caso

¹⁵ <https://www.modellidicomunicazione.com/wp-content/uploads/2016/10/Introduzione-alla-PNL-Sistemica.pdf>

di due persone innamorate. Ma è poi stata fortemente supportata da ricerche scientifiche successive.

Gli studi sui *neuroni-specchio* da parte del gruppo dell'università di Parma del professor Rizzolatti, (1995) fatti sulle scimmie, ma poi ricondotti anche all'uomo, portarono a scoprire che tali neuroni erano in grado di attivarsi non solo nel processo di pianificare il movimento, ma anche semplicemente di fronte all'osservazione di un'azione compiuta da un altro soggetto, anche in assenza di qualunque movimento da parte del soggetto che osserva. Il funzionamento di tali neuroni sembra confermare che nel processo di rispecchiamento l'individuo è in grado di comprendere a fondo ciò che prova il suo interlocutore attraverso la simulazione nel cervello delle esperienze da lui provate. L'attivazione dei neuroni specchio crea la rappresentazione a livello cerebrale delle emozioni dell'altra persona creando una sorta di ponte fra gli individui senza con questo far perdere il senso di sé.

La scoperta dell'attivazione delle stesse strutture neuronali sia nell'atto di compiere un'azione o di provare un'emozione, che nell'atto di osservarla in un'altra persona, fornisce elementi di notevole interesse relativamente alla spiegazione neurofisiologica dell'empatia. Infatti questo processo consentirebbe di cogliere il vissuto dell'altro in maniera immediata, provocando un'esperienza diretta e fisiologica, qualcosa di diverso da un ragionamento o da un processo mentale di astrazione. L'assumere quindi la stessa postura della persona che ci sta di fronte attiva una serie di meccanismi inconsci, automatici, che favoriscono il sentirsi "simili" secondo le basi fisiologiche dell'empatia.

Un'azione che potrebbe sembrare una semplice imitazione, secondo il meccanismo di rispecchiamento descritto dal Professor Rizzolatti diventa un processo di comunicazione immediato, di comprensione diretta ovvero *un'azione che si traduce in un'esperienza interiore senza la mediazione dell'astrazione logica*.¹⁶

¹⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Neuroni_specchio

Oltre la postura può essere utilizzato anche il respiro, il tono della voce, il ritmo. Se l'obiettivo della sintonia viene raggiunto non sarà più necessario mantenerlo artificialmente, ma diventerà automatico, con il conseguente clima di fiducia che si instaurerà. Molto facilmente si può constatare l'attivazione di questo meccanismo attraverso l'osservazione della sincronia tra cliente e operatore per quello che riguarda i movimenti posturali spontanei, come ad esempio l'accavallamento delle gambe.

Naturalmente tutto va messo in pratica con l'attenzione a non esagerare per evitare che la persona si senta "presa in giro"; andranno quindi sicuramente evitati i rispecchiamenti di difetti.

1.6 Il modello di precisione del linguaggio

Una volta iniziato il colloquio ci troviamo di fronte ad una persona che non è riuscita da sola a trovare una risposta efficace alla situazione in cui vive, secondo Bandler a causa di *un modello di rappresentazione della realtà impoverito*, aspetto che traspare dal sistema di espressione di tale realtà che la persona usa. Aiutare ad *arricchire* il modello di espressione *significa aiutare ad abbandonare i processi di impoverimento* che hanno portato alla sofferenza attuale.

Secondo Noam Chomsky, esistono due livelli di linguaggio, di espressione della rappresentazione della realtà:

- *la struttura superficiale*, cioè tutto quello che diciamo agli altri e a noi stessi.
- *la struttura profonda*, ciò che intendiamo veramente, il significato profondo, che spesso non viene espresso.

La mancanza di allineamento tra queste due strutture crea inevitabilmente situazioni di incomprensione e scarsa efficacia comunicativa. Un buon supporto al nostro lavoro può derivare dall'aiutare la persona a cercare di recuperare maggiore

coerenza, recuperare l'esperienza originaria e il proprio potenziale, questo aiuterà anche noi nel comprenderla più a fondo. In ogni caso questo modello ci aiuterà a capire con maggiore precisione che cosa la persona intende esprimere con le parole che utilizza, e lo renderà maggiormente chiaro anche alla persona stessa permettendole di diventare maggiormente consapevole e in grado di scegliere di modificarsi.

I tre principali modi con cui le persone organizzano la percezione e la rappresentazione del mondo sono per Bandler e Grinder:

- *cancellazioni*
- *generalizzazioni*
- *distorsioni*

Cancellazioni: Spesso nel descrivere la realtà (cio che accade e quindi anche i loro problemi), le persone cancellano inconsapevolmente delle informazioni mentre si concentrano maggiormente su altre, filtrando o escludendo inconsciamente certi elementi. Questo può comportare in positivo un aiuto in termini di economia della mente, evita il sovraccarico di informazioni, ma può, a svantaggio, escludere elementi importanti per la risoluzione di problemi. Il nostro compito sarà di aiutare la persona a individuare e recuperare i pezzi mancanti attraverso domande appropriate.

Ad esempio: “tutti fanno così” (chi esattamente?); “nessuno mi capisce” (a chi si riferisce in particolare)?

Generalizzazioni: Si intende quando una caratteristica di una parte viene utilizzata attribuendola ad una categoria più vasta, anche questo è un processo utile ed economico per la nostra mente, ci consente di capire come funziona un fenomeno e poi di riutilizzarlo in altre situazioni simili, quindi di imparare, permette di risparmiare energie, ma può produrre delle mappe della realtà eccessivamente impoverite, si dovrà quindi cercare di aiutare a riconoscerle e controllarle nella

loro attendibilità con l'obiettivo di aiutare la persona a ristrutturare l'immagine mentale della situazione con una versione meno limitante.

Le domande proposte dalla PNL cercano di proporre delle riflessioni mirate a cercare eccezioni, differenze, scandagliando le esperienze.

Ad esempio: “non ci si può fidare di nessuno” (ti è mai capitato di fidarti con successo?); “con un sì ti impicci, con un no ti spicci” (hai un esempio in cui non è stato così?); “mostrare sentimenti fa apparire deboli” (sempre? Ti è capitato di aver provato altri sentimenti?).

Distorsioni: Sono interpretazioni della realtà non basate su fatti concreti, ma su attribuzioni di significati, i dati sensoriali vengono organizzati e interpretati fino a far scaturire determinate convinzioni che difficilmente potrebbero essere giustificate da meccanismi causa-effetto.

Spesso il sistema con cui questo viene messo in pratica assomiglia alla “lettura della mente altrui”, o all'utilizzo delle intuizioni.

Esempio: “da come mi ha guardato ho capito che...” (come si potrebbe controllare questa percezione?); “è rimasto in silenzio quindi...” (sempre il suo silenzio ha questo significato?);

Anche questo meccanismo può rivelarsi efficace, appartiene alla parte più istintiva di noi stessi, quindi è rapido e funzionale, in grado di saltare i processi logici, e dare un grosso contributo alla nostra vita quotidiana, ma può, a causa delle sue caratteristiche rudimentali creare a volte problemi e difficoltà, rappresentare un vero e proprio limite. Si dovrà con domande precise aiutare a riflettere sui nessi di causalità ad esempio: “sempre questo fenomeno comporta questa conclusione?”, “ci possono essere casi in cui questo fenomeno ha significati diversi?”. In altre

parole si dovrà cercare di stimolare la parte logica e riflessiva e attenuare quella emotiva, mettere in dubbio le percezioni.^{17 18}

1.7 L’anamnesi: quale storia di vita ha portato la persona alla situazione attuale, la *Reconnaissances des aquis*.

Un po' in tutti i testi in cui viene spiegato il percorso di aiuto al cambiamento viene sottolineata l'importanza della storia della persona. Spesso le persone quando si trovano in momenti di crisi faticano ad utilizzare le loro risorse, in qualche modo tendono a cercare risposte all'esterno di sé, come se gli mancasse qualche cosa, come se non potessero sfruttare le abilità che altre volte hanno messo in campo, non riescono a rispondere alla situazione in modo efficace.

Alcuni anni fa, durante un corso di formazione tenuto da Dominique Sinner a Parigi, ho conosciuto la *Reconnaissances Des Aquis*, un metodo interessante, proprio per come considera e dà importanza alla storia della persona, alla sua unicità di esperienze vissute. La RDA, viene tradotta con: “*riconoscimento delle competenze acquisite*”. Una delle figure importanti per le sue ricerche in questo campo è Marthe Sansregret, dalla sua opera scopriamo, che, le prime esperienze e riflessioni sulla *Reconnaissance des Acquis* compaiono già nel secondo dopoguerra negli Stati Uniti. I soldati americani rientrati dal fronte si ritrovarono con qualifiche diverse, ma un'esperienza comune: la guerra. Si sviluppò così una riflessione intorno all'individuazione di quelle capacità e competenze, acquisite e sviluppate in un contesto militare, che sarebbero potute essere trasferite e riconvertite in un contesto civile.

Per *Reconnaissance des Acquis* s'intende un numero considerevole di ricerche, studi, percorsi, progetti sviluppatasi nell'ambito dell'educazione degli adulti,

¹⁷ <https://www.modellidicomunicazione.com/wp-content/uploads/2016/10/Introduzione-alla-PNL-Sistemica.pdf>

¹⁸ corso formazione interno a coop Ginepro in collaborazione con *Modellidicomunicazione*

riconducibili ad un medesimo ambito, quello relativo *all'apprendimento esperienziale*, vale a dire quell'insieme di apprendimenti legati all'esperienza. "Ogni individuo apprende lungo tutto il suo percorso di vita e attraverso tutto ciò che fa". (Dalla definizione di Lifelong learning)¹⁹ Per John Dewey (1938) ogni esperienza nuova è condizionata dalle esperienze passate, e condizionerà le esperienze future, secondo il principio di continuità. (Dalla Sintesi del pensiero di J. Dewey)²⁰ Francis Karolewicz, esperto in Risorse Umane, sostiene che l'esperienza può avvenire in due modalità: una passiva, l'individuo vive l'esperienza interiormente senza rendersene conto; un'altra attiva, l'individuo agisce e riflette sul suo agire. La RDA ci pone quindi di fronte al problema di riconoscere l'esperienza come fonte di conoscenza e di come rendere consapevole quindi utilizzabile questo sapere.

Un ulteriore interessante apporto lo si deve a David Kolb che nel 1984 presenta, con la sua opera "*Experiential Learning*" (apprendimento esperienziale), il ciclo dell'apprendimento esperienziale.²¹ Egli considera l'apprendimento un movimento perenne, con reinvestimenti continui e definisce quattro tappe in questo processo circolare. Trasferendo il ciclo di Kolb in un percorso di Reconnaissance des Acquis, occorre identificare quattro fasi (Figura 1):

1. Faccio un'esperienza concreta;
2. Rifletto, apprendo quando divento consapevole attraverso l'osservazione ponderata;
3. Strutturo le mie competenze, le mie conoscenze (elaborazione di concetti);
4. Le metto in pratica attraverso un progetto definito (sperimentazione).

¹⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning

²⁰ <http://www.filosofico.net/deds21ewe46723ya.htm>

²¹ www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development

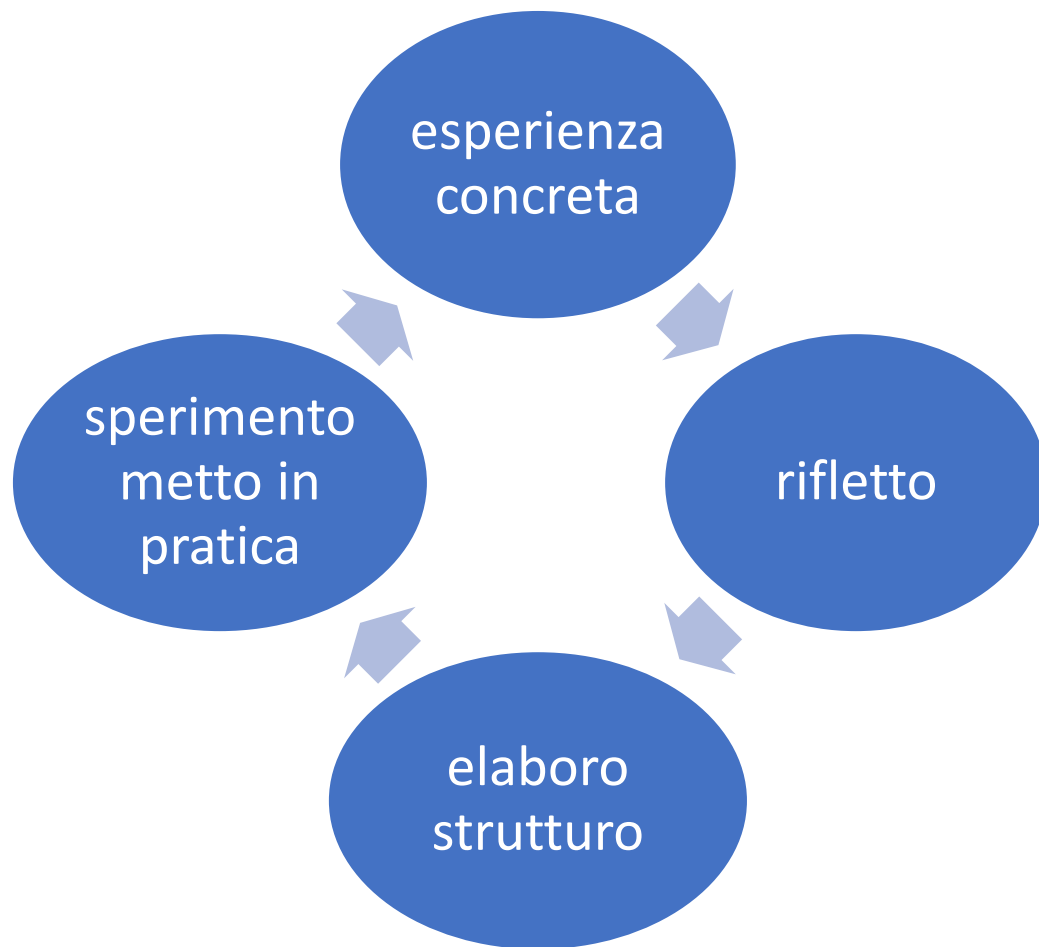


Figura 1. Il ciclo dell'apprendimento esperienziale

Esperienza concreta: È il punto di partenza del processo di apprendimento esperienziale. Tutte le persone, in situazioni d'apprendimento, pensano, più o meno esplicitamente, di aver bisogno di qualcosa che in quel momento sfugge loro, di poter acquisire determinate conoscenze, abilità, attitudini o comportamenti. Desiderano giustamente colmare lo scarto fra ciò che hanno e ciò che vorrebbero. Ad un certo punto accade qualcosa che suscita la loro curiosità e il loro interesse. Vivono un'esperienza autentica, dalla quale emerge una situazione reale. Ciò sviluppa un'attenzione particolare: l'individuo ascolta, vede apprezza, o rifiuta l'accaduto. Se trova l'esperienza gradevole, se soddisfa le sue attese, se stimola la sua curiosità, se si sente motivato, la ricorderà, la distinguerà in mezzo a molte altre.

Rifletto: Nella misura in cui quest'esperienza è interiorizzata dall'individuo, egli ne farà un'immagine personale che alimenterà in vari modi: confrontandosi con gli amici, raccogliendo informazioni, e così via. L'esperienza iniziale rappresenta ora più che mai un'attrattiva, comincia a prendere forma, acquisisce un significato; egli non è più solamente interessato, ma fortemente coinvolto. Dunque l'individuo riflette ed analizza l'esperienza vissuta.

Strutturo: Quando la riflessione si approfondisce, diventa più pregnante, l'esperienza s'incorpora nell'individuo, s'identifica coi suoi pensieri e col suo essere. Ciò che era coinvolgente all'inizio ha suscitato un'analisi ed una riflessione significativa al fine di comprendere o imparare a dominare nuovi dati. Fiero di questo apprendimento, l'individuo lo fa suo. Egli l'ha integrato nel suo bagaglio precedente ed è capace di descriverlo precisamente. A partire dalle riflessioni sull'esperienza immediata e i legami con esperienze e conoscenze sviluppate in passato, l'individuo formula delle strategie d'azione che gli permetteranno di modificare le esperienze future (principio di continuità di Dewey).

Metto in pratica: Prima l'individuo costruisce intenzionalmente un quadro d'osservazione e di valutazione e successivamente mette in opera, sperimenta le strategie di cambiamento elaborate nella fase precedente. Sperimentare, passare all'azione significa mettere in pratica il proprio bagaglio di sapere, saper-fare e saper-essere, per esplorare nuovi orizzonti, nuove strade, nuove esperienze.

E il ciclo dell'apprendimento ricomincia di nuovo. Il movimento va letto come una spirale senza fine, costruita su reinvestimenti continui. Kolb, attraverso questo ciclo, definisce l'apprendimento esperienziale come un processo che permette all'individuo di acquisire conoscenze a partire dalla trasformazione della sua esperienza. Questa nuova conoscenza si crea e si costruisce attraverso tutte le tappe del ciclo.

Questo schema di progressione a spirale è stato ripreso da diversi autori ed è parte integrante di molti approcci al coaching, viene anche chiamato ruota di Deming,

ciclo PDCA dove: *Plan* è l'analisi, la riflessione; *Do* è il momento dell'azione, dell'ottimizzazione; *Check* è la verifica, l'integrazione del sapere; *Act* è la nuova azione con i contenuti arricchiti dalle fasi precedenti.

La RdA considera l'individuo portatore di potenzialità e risorse. Ciò significa che il punto di partenza sono le risorse di una persona e non i suoi problemi. Per sviluppare questo concetto il metodo della RdA utilizza tre parole chiave di cui è costituito il termine francese *reconnaissance*, che diventano poi successivamente tre obiettivi:

Nascere (Naissance): che significa nascita, venire al mondo (“à soi-même et pour soi-même”: a sé stessi e per se stessi); è l'autocoscienza, il momento in cui si prende coscienza di ciò che si è e di ciò che si conosce (apprendimenti, capacità). Il primo obiettivo è *far emergere* quelle potenzialità, conoscenze, attitudini sepolte nei meandri dell'esperienza che non sono state individuate e valorizzate. Ciò significa prendere possesso delle competenze acquisite attraverso un percorso *d'emersione e riconoscimento*.

Conoscere (Connaissance): che significa conoscenza, organizzazione del proprio sapere con la propria dinamica. Il secondo obiettivo è *strutturare* le competenze acquisite e organizzarle individuando le dinamiche e le strategie individuali agite in un processo di apprendimento, di cambiamento o di sviluppo di capacità.

Riconoscere (Reconnaissance): che significa riconoscimento; è il livello di integrazione nel proprio ambiente, nella propria società, con i propri pari. Le competenze acquisite vengono riconosciute dalla persona, che ne prende possesso, e riconosciute all'esterno (riconoscimento sociale). Il terzo obiettivo è *trasferire*, convertire le attitudini, le competenze e le conoscenze in altri settori d'attività, in altri progetti (professionali o meno).

In breve la RdA ha l'obiettivo di individuare le capacità di un individuo, riconoscerle, strutturarle e reinvestirle in un progetto, al fine di ottenere il miglioramento, o il cambiamento desiderato. Il metodo nel concreto è suddiviso in

sei tappe interdipendenti, caratterizzate da strumenti diversi, può essere messo in pratica sia in gruppo che in individuale, si tratta di accompagnare le persone ad uscire da una logica passiva, per passare ad una logica di costruzione e presa di responsabilità.²²

1.8 Le tappe del metodo

Prima tappa – *definizione dell'obiettivo*

Non si può iniziare un percorso di Reconnaissance des Acquis senza che la persona abbia chiarito l'obiettivo che si propone. Individuare uno o più obiettivi significa trovare una motivazione, un senso nel percorso della Rda (il significato che ha per me, la direzione che voglio intraprendere, cosa sento). Una persona racconta, le altre, se si è in gruppo, ascoltano. Chi ascolta ha una funzione di ascolto attivo, non chiede alla persona perché ha individuato un certo obiettivo, ma la aiuta a chiarire, a precisare (es. una persona dice “voglio evolvere” e noi le chiediamo “cosa intendi tu per volere evolvere?”), che non significa interpretare e dirigere la persona, ma aiutarla a chiarirsi. Chi ascolta parla in questi termini: "Ascoltandoti mi sembra che...", "Dall'esterno pare che...", deve fare molta attenzione al vocabolario che utilizza. Ritroviamo qui l'utilità degli strumenti appresi dalla PNL a proposito del modello di analisi del linguaggio.

Gli obiettivi possono essere professionali o personali. È importante sottolineare che gli obiettivi, una volta individuati, durante il percorso della Rda possono essere riformulati o abbandonati per lasciare spazio a quelli nuovi.

Seconda tappa – il panorama di vita

²² Sinner, D., (1997). *Accompagnement bio-cognitif au changement professionnel*. D.E.A., Université de Nantes.

Ogni storia è degna di essere raccontata e ogni persona ha una storia da raccontare. Ognuno racconta quello che vuole della propria storia di vita. Secondo la metafora del promontorio si chiede all'escursionista della vita di fare una pausa sulla vetta a cui è giunto, di fermarsi a riguardare da distante il panorama con gli occhi di oggi, a ripercorrere il cammino compiuto fin dove lo accompagnano i suoi ricordi, attraverso l'individuazione dei momenti più significativi, ma senza approfondirli. Si persegue una visione d'insieme, a differenza del metodo autobiografico, che porta la persona a ripercorrere lo stesso percorso per intero.

Questa è una tappa molto importante, non tanto dal punto di vista dei contenuti, ma soprattutto per ciò che smuove nell'individuo. Ci si colloca da un lato in un processo di ricordo, di risveglio della memoria, dall'altro in un processo di riappropriazione e riconciliazione con la propria storia. Riconciliazione non significa accettazione beata del proprio passato, bensì prendere in mano il proprio percorso di vita, e aiutati dagli altri del gruppo considerarlo nella sua completezza cioè uscire dalle connotazioni positive o negative, ma cercare di capire la strada percorsa dove ci ha portati, le difficoltà che si sono affrontate, le energie messe in campo.

Anche qui i ruoli si alternano: c'è chi narra e chi ascolta prendendo appunti, che verranno poi restituiti sia fisicamente, che verbalmente all'interessato. Ogni persona è invitata dopo questo lavoro a formalizzare individualmente la propria autobiografia. L'elaborato personale può avere diverse forme e può rappresentare un momento di vita, l'intero percorso, o un singolo avvenimento. Si potranno utilizzare per questa formalizzazione diversi strumenti e tecniche. Alcune formalizzazioni si prestano più di altre a rappresentare graficamente il panorama di vita.

Terza tappa – analisi delle esperienze e decodifica degli apprendimenti

L'obiettivo è analizzare due o più esperienze individuando gli apprendimenti ad esse connessi; ciò comporta due livelli:

- ◇ identificare le competenze e gli apprendimenti dal punto di vista del contenuto;
- ◇ identificare le dinamiche, le strategie messe in gioco da una persona in un processo d'apprendimento, di cambiamento o di sviluppo delle competenze.
- ◇ Identificare il contesto in cui le competenze e le strategie sono state messe in campo.

Si sceglie un'esperienza che si reputa significativa, in cui la persona ha avuto l'impressione di aver messo in gioco qualcosa di veramente importante che le appartiene, può essere un'esperienza che sente fonte d'apprendimento oppure un'esperienza ordinaria. L'esperienza può essere professionale o extra-professionale. La persona racconta e ricorda (risveglio della memoria): siamo nel registro della narrazione. È importante che la persona si collochi personalmente nel racconto parlando in prima persona ("io..."). L'operatore, o i compagni stessi se si lavora in gruppo, ascoltano, prendono appunti, e compilano la tabella illustrata nella Figura 2.

L'ascoltatore ed il narratore durante il racconto analizzano e svelano insieme: i passaggi effettuati, le tappe e temi dominanti, le competenze agite. Occorre cercare di comprendere *come* la persona ha sviluppato le sue capacità e *non perché*. Si passerà poi ad individuare le strategie individuali messe in opera in un processo (processo di apprendimento, di cambiamento, di trasformazione, di sviluppo di competenze, ...), organizzando per iscritto la struttura del processo, divisa in grandi temi, tappe... ed individuando parallelamente le competenze agite.

Personalmente ho constatato come almeno agli inizi sia necessario prendere in considerazione esperienze brevi perché più facilmente decodificabili, e analizzarle avanzando dal punto di vista temporale molto lentamente. Questo consente di aiutare la persona a diventare maggiormente consapevole di quelle azioni, abilità, che passerebbero molto facilmente inosservate, ma che a volte sono proprio quelle che distinguono un individuo da un altro.

Nome:	esperienza:	contesto:	data:	
saper fare (abilità tecnico pratiche)	sapere (abilità teoriche, culturali, scolastiche)	saper essere, atteggiamenti, valori	saper fare relazionale (abilità relazionali)	Altro:

Figura 2. Tabella utilizzata durante il processo RdA

Quarta tappa – individuazione delle competenze generiche forti

Le competenze che consideriamo in un'esperienza sono suddivise in:

- “*competenze generiche*”, che coincidono col saper essere (saper fare relazionale, attitudini, comportamenti e valori);
- e “*competenze tecnico-teoriche*” (sapere, saper fare).

Attraverso ogni esperienza professionale o personale l'individuo attiva alcune competenze generiche e nell'analisi delle esperienze si scoprirà che le competenze attivate sono spesso le stesse a prescindere dal tipo d'esperienza. In questa tappa si lavora sull'inventario di queste competenze in modo che gli individui trovino i pilastri (competenze generiche/trasversali forti, dominanti) sui quali si fondano le loro esperienze. Ogni competenza generica sarà definita e inserita in un contesto (ad es. se riconosci che la “capacità relazionale” è uno dei tuoi pilastri, esplicita

cosa significa per te, come la definisci e in quale contesto riesci ad utilizzarla al meglio).

Poi ognuno formalizzerà la lista dei pilastri attraverso la strutturazione dell'albero delle competenze o attraverso altre forme più congeniali (disegno...). L'albero è un simbolo che bene si presta a rappresentare esperienze e competenze: il tronco può ad esempio contenere i pilastri, le competenze generiche forti, che sono la sintesi delle risorse e delle competenze (rametti) evidenziate nelle varie esperienze (rami). Normalmente si utilizza un elenco di competenze generiche collettive, che è utile ed interessante elencare se si lavora con un gruppo al fine di stimolare la ricerca.

Quinta tappa – traduzione degli apprendimenti

È il momento del trasferimento e dell'adattamento delle competenze al progetto e/o alla domanda esterna. Bisogna aiutare la persona a fissare una strategia, a costruire un progetto (es. rielaborazione fallimento scolastico, valorizzazione patrimonio individuale a partire dai fallimenti, supporto ad un'équipe...), a mettere in relazione ciò che la persona sa fare con ciò che vorrebbe fare (obiettivo/progetto).

RISORSE  **OBIETTIVO/PROGETTO**

Occorre individuare gli scarti tra le proprie risorse individuali e i bisogni del progetto. Ci si trova spesso a ri-orientare il progetto in base alla misurazione degli scarti, attraverso i quali s'individuano spesso i punti deboli rispetto al progetto, i punti di difficoltà su cui bisogna lavorare. Successivamente si trovano delle strategie individuali in base ai punti forti e deboli. Si lavora molto sulla nozione di creatività: se esistono mancanze, nodi problematici, esistono anche strumenti per affrontarli. La creatività si colloca al punto d'incontro dei punti forti e dei punti di difficoltà.

Sesta tappa – formalizzazione e pezze giustificative

È il momento conclusivo. Si tratta di ripercorrere tutte le conoscenze ritrovate, cercare tutte le pezze che possono giustificare le capacità acquisite, organizzarle e presentarle attraverso un dossier denominato *Portfolio di competenze*. Le pezze giustificative servono ad attestare ciò che è stato rielaborato in precedenza. Personalmente riserverei quest'ultima parte, più a carattere formalizzante, per percorsi di miglioramento personale specifici in cui sia necessaria per essere mostrata a qualcuno, come ad esempio nei percorsi di orientamento e inserimento lavorativo ma la riterrei superflua nei casi in cui il cambiamento riguarda più l'individualità della persona. Il metodo ha una costruzione modulare per meglio adattarsi alle caratteristiche di ciascun percorso, può essere utilizzato per intero, o a tappe singole, o anche solo come concezione di base su cui utilizzare altri strumenti.²³

²³ Chesta, R., (2002). *Introduzione alla Reconnaissances des Aquis*. Tesi Scienze dei Servizi Sociali, Scienze Politiche, Università degli Studi di Torino.

CAPITOLO 2

LA MOTIVAZIONE

2.1 La spinta indispensabile per raggiungere qualsiasi obiettivo

Pietro Trabucchi nel libro “Opus” (2018) sostiene che “sulla faccia della terra esiste un solo essere interessato a raggiungere la perfezione estendendo senza sosta le proprie capacità, impegnandosi a fondo verso obiettivi anche in assenza di ricompense o costrizioni, un essere capace di ricavare piacere dal padroneggiare le sfide a cui si sottopone”, ma si chiede anche: “perché ad un certo punto smettiamo di cercare, di migliorarci, di far crescere le nostre capacità”? come mai questo meccanismo naturale a volte smette di funzionare?

Indubbiamente considerando la prima affermazione non ci sarebbe molto bisogno del nostro lavoro, i problemi, le crisi verrebbero affrontati e risolti dalle persone in modo naturale, come accade quando tutto funziona. Attraverso il suo lavoro scopriamo i meccanismi che legano motivazione - soddisfazione e soprattutto che cosa fare quando mancano questi due aspetti fondamentali per il benessere della persona. Secondo Trabucchi due ragioni indeboliscono il naturale funzionamento:

- *la convinzione che la motivazione sia un fattore estrinseco*, basato su rinforzi esterni, se non è presente non ci si può fare nulla, che in pratica funziona da alibi per non assumere responsabilità, per evitare fatica e impegno.
- Lo stile di vita attuale, *la continua frammentazione dell’attenzione operata dalla cultura digitale*, la passivizzazione operata dai social network, disallena le aree corticali implicate nei comportamenti motivanti.

Dall’altra parte, paradossalmente, la nostra società, con i continui cambiamenti obbliga le persone a reinventarsi e ricominciare frequentemente, azioni che possono essere messe in pratica solo con la forza della motivazione. Gli incentivi esterni, o la coazione, detti anche “bastone o carota” funzionano un pochino, a breve termine e con obiettivi non troppo difficili o faticosi, ma non risolvono il

problema. Mentre la motivazione intrinseca, cioè la capacità di attivarsi sulla base di intenzioni interne, consente di accedere ad un forte piacere nel compiere l'attività stessa, permette di sentirsi capaci, all'altezza, e spingerà la persona ad un impegno ancora più assiduo. Diversi studi hanno dimostrato che, anche gli animali utilizzano comportamenti motivati in modo intrinseco, giocano e esplorano, anche in assenza di stimoli da soddisfare come fame, sete, pericoli, questo permette loro di padroneggiare meglio l'ambiente, di individuare minacce e opportunità, e di accedere ad una forma di piacere interno.

Scopriamo ora attraverso la biochimica come funziona questo piacere. I neuroscienziati distinguono due tipi diversi di piacere:

- Il *wanting*, cioè il piacere anticipatorio;
- Il piacere consumatorio;

Il **piacere anticipatorio** dipende dal desiderio, dagli obiettivi che ci fissiamo, chimicamente viene percepito grazie alla produzione e rilascio di un neurotrasmettitore chiamato dopamina, il quale ha la funzione di far percepire un'anticipazione del piacere consumatorio. “L'attivazione dopaminergica diventa un segnale predittivo della ricompensa” (Canali, 2017). ²⁴È questa sensazione che ci spinge ad agire e impegnarsi. Nei pazienti affetti da disturbi al sistema di generazione dei neuroni dopaminergici, come il Parkinson, si registra una forte mancanza di interessi verso obiettivi potenzialmente appaganti.

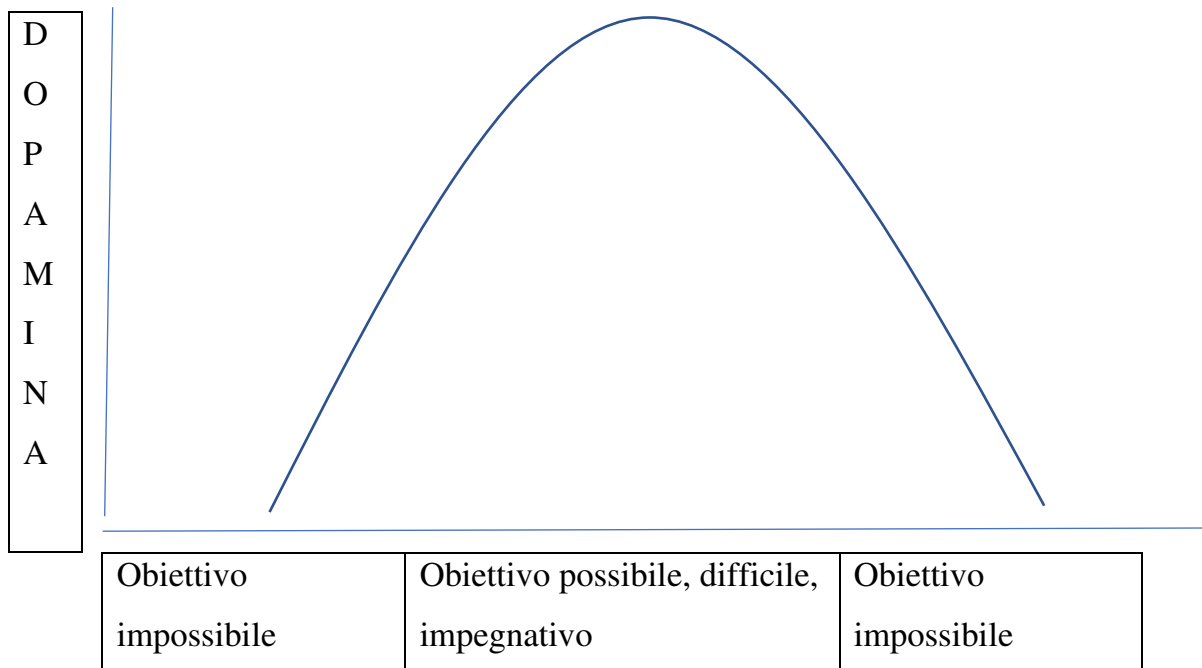
Quando il risultato viene raggiunto la concentrazione dell'attività dopaminergica, in cooperazione con l'acido glutammico, viene fortemente incrementata. La sua utilità biologica è quella di memorizzare i legami tra i neuroni che si sono attivati per generare il comportamento soddisfacente. Questo fenomeno viene chiamato “*learning dopaminergico*” e si riattiverà in presenza di situazioni percepite simili per raggiungere nuovamente il risultato vincente. L'intero meccanismo è anche alla base della tossicodipendenza: “*Il corpo si attiva per raggiungere la*

²⁴ <http://www.psicoadattivo.com/piacere-ricompensa-cerebrale-evoluzione-dipendenze/>

ricompensa e quando l'ha ottenuta, la desidera automaticamente di nuovo quando è di fronte a stimoli che la connettono ad essa, a seguito di comportamenti adottati. Per questa ragione, qualunque tipo di questi stimoli o di questi stati soggettivi si ripresenti nell'ambiente, nell'organismo o nella coscienza, diventa un segnale che predice la ricompensa e tende a riattivare la sequenza motoria e comportamentale usata quando si è provato quel tipo di piacere, si è appreso ad ottenere quel tipo di gratificazione” (Canali, 2017).

Il piacere consumatorio viene invece provato nel momento della soddisfazione del bisogno primario e si esaurisce con la cessazione di tale consumo, quando il bisogno è stato appagato. Chimicamente viene percepito grazie alla produzione e rilascio di sostanze oppioidi.

Il rilascio di dopamina è fortemente influenzato dal tipo di obiettivo. Segue, graficamente, una curva a campana. Come si vede nel grafico proposto da Wolfram Schult (Figura 3):



Sarà minimo o nullo in presenza di obiettivi considerati di facile o scontata realizzazione. Sarà massimo nel caso di obiettivi ritenuti difficili, ma raggiungibili con sforzo e impegno. Sarà nuovamente minimo o nullo nel caso di obiettivi ritenuti impossibili. Da queste considerazioni possiamo già trarre un'informazione molto concreta su come stimolare il sistema della motivazione interna:

*è possibile controllare ed essere responsabili del proprio modo di raggiungere il piacere anticipatorio attraverso la scelta degli obiettivi.*²⁵

2.2 Cosa succede quando la dopamina non è sufficiente?

Non tutti gli obiettivi possono essere raggiunti con questo sistema, esistono le giornate negative, senza passione, anche gli individui più performanti le incontrano. Trabucchi sostiene due ipotesi per far fronte a questa situazione:

La prima è *l'importanza della presenza di un contesto relazionale adeguato*. Cioè di una persona che a livello relazionale favorisca l'innescò della passione, partendo da piccoli obiettivi, dando fiducia, fornendo feedback costruttivi, aiutando la persona a sentirsi via via capace e in grado di dare significato alle emozioni conseguenti, in altre parole viene delineata la funzione di un buon coach.

La seconda è *riservata a coloro che non hanno avuto nessuno vicino che li ha aiutati ad appassionarsi*. L'evoluzione ha concesso agli esseri umani di sviluppare aree del cervello in grado di reagire in queste particolari e difficili situazioni: le parti del cervello chiamate aree prefrontali tra cui la corteccia cingolata anteriore e la corteccia orbitofrontale. Queste zone sono infatti deputate a regolare la forza di volontà, l'autocontrollo, la capacità di attenzione focalizzata.

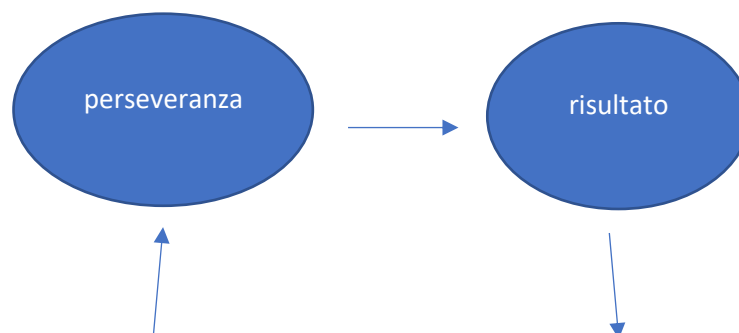
²⁵ Trabucchi, P., (2018). *Opus*. Milano: Corbaccio.

Quindi, di fronte a situazioni che richiedono, per essere risolte positivamente, sforzi intensi e prolungati, queste aree permettono di:

- *riuscire a rimandare la gratificazione*
- *iperinvestire in termini di sforzo e impegno*
- *regolare l'attenzione in modo flessibile sulle reali necessità momento per momento*

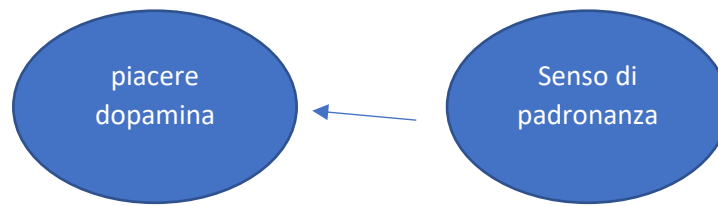
L'inizio della formazione di queste aree viene fatta risalire, secondo Bramble e Lieberman, alla cosiddetta “*persistence hunting*”,²⁶ cioè la metodologia di caccia che gli esseri umani dovettero imparare ad usare per far fronte alla loro incapacità di competere con i predatori classici. Tale caccia consisteva nell'inseguire l'animale, erbivoro di grossa taglia, fino a mandarlo in ipertermia, sfruttando e affinando le proprie doti di costanza, capacità di resistenza e di posticipazione della gratificazione. Il risultato di tale pratica, protratta per migliaia di anni, ha comportato un miglioramento notevole in quanto a capacità di gestire il conflitto interiore (“fermati e riposa”), di regolare i costi energetici sia mentali che fisici, e di mantenere la motivazione alta.²⁷ Quindi per imparare a motivarsi da soli in presenza di situazioni che non presentano aspetti attraenti occorre *perseverare*, lentamente il senso di padronanza stimolerà il rilascio di dopamina, il successo verrà memorizzato, e il meccanismo potrà mettersi in moto.

Come si può vedere dallo schema “ciclo della passione”:



²⁶ <https://www.nature.com/articles/nature03052>

²⁷ Bramble, D. & Lieberman, D., (2004). *Endurance running and evolution of homo*. Nature.



Riassumendo, dalle indicazioni ricevute da questo approccio, sappiamo quindi che possiamo incidere sulla motivazione attraverso i seguenti modi:

- scegliendo adeguatamente gli obiettivi in modo che inneschino il sistema dopaminergico;
 - aiutando a sviluppare la passione attraverso la relazione di aiuto;
- allenando le aree prefrontali con la perseveranza;

Mentre il sistema dopaminergico, decisamente più primitivo e istintivo, non ha bisogno di allenamento, la stessa cosa non la si può dire delle aree prefrontali, che risentono molto delle esperienze e delle situazioni vissute dall'individuo. Naturalmente ciascuno ha sviluppato dentro di sé questi meccanismi in modo del tutto personale. La seguente tabella, sviluppata da Trabucchi, permette di dividere a scopo diagnostico le persone in quattro categorie:

	Corteccia prefrontale non allenata	Corteccia prefrontale allenata
Funzionamento a dopamina alta	Funzionamento discontinuo	Funzionamento eccellente
Funzionamento a dopamina bassa	Funzionamento disastroso	Funzionamento Faticoso

Descrizione delle 4 categorie:

Funzionamento disastroso: La situazione più difficile è quella formata dalle persone che hanno bassa attivazione dopaminergica e non hanno nemmeno la corteccia prefrontale allenata: è praticamente impossibile, in questi casi, provare passione per ciò che si fa.

Funzionamento discontinuo: Ci sono poi le persone che provano soddisfazione solo per determinati obiettivi verso i quali il sistema dopaminergico si attiva, ma non hanno mai allenato determinazione e autodisciplina, di solito hanno risultati discontinui, o successi rispetto ad obiettivi facili. Non riescono a salire di livello. Ma lo potranno fare allenando la perseveranza che gli permetterà di raggiungere una maggiore continuità.

Funzionamento faticoso: Ci sono le persone che hanno una bassa attivazione dopaminergica, ma hanno imparato ad usare il senso del dovere e l'impegno, riescono a raggiungere i loro obiettivi accusando fatica, provando poco piacere. Con la perseveranza anche quest'ultima categoria può accedere a livelli di soddisfazione via via maggiori, i buoni risultati derivati dal loro impegno genereranno dopamina.

Funzionamento eccellente: Ci sono infine le persone che hanno dopamina alta e alto funzionamento delle aree prefrontali. Riescono a raggiungere obiettivi difficili provando spesso forte soddisfazione. Superano i momenti negativi con la forza del loro impegno.

In qualche modo, in questa classificazione, facendo riferimento ad argomentazioni scientifiche diverse, P. Trabucchi, anticipa il modello "Antifragile" descritto in seguito da Taleb N.N. almeno per quello che riguarda le categorie uomo-fragile, uomo robusto, uomo antifragile.

2.3 Disallenare la motivazione

Considerando le spinte motivazionali a migliorarsi, a reagire, ad affrontare i problemi, non innate e stabili, ma modificabili con le esperienze, si può dedurre che questa modifica può essere fatta in due direzioni, quella positiva, finalizzata ad accrescere queste abilità e quella opposta, che produrranno il loro indebolimento. La differenza sta nel fatto che mentre l'accrescimento delle capacità delle corteccie prefrontali è avvenuto per via genetica, quindi molto lento, l'indebolimento sta avvenendo per l'effetto neuroplastico della cultura, con risultati decisamente più veloci. Si potrebbe dire che si fa prima a distruggere che ha costruire.

Ogni società contribuisce a modellare potentemente le funzioni cognitive e comportamentali degli individui, attraverso vari strumenti, valori, bisogni e sistemi di distribuzione o acquisizione di meriti. Una società basata su valori meritocratici spingerà le persone in un modo molto diverso da una in cui i risultati non sono determinanti per il proprio sviluppo. Nel nostro lavoro dovremmo necessariamente tenere conto di questi fattori.

Secondo Trabucchi alcuni fattori sociali sono particolarmente ostacolanti lo sviluppo personale delle capacità di automotivazione. Ecco alcuni di questi:

- la passivizzazione e la diminuzione di intenzionalità operata dalla tecnologia, questo in pratica si manifesta ad esempio con la facilità di accedere attraverso internet ad argomenti completamente diversi da quelli che ci eravamo prefissati all'inizio del collegamento, grazie alle continue stimolazioni esterne.
- Anche la facilità con cui si può fare un acquisto non lascia il giusto tempo ai desideri di strutturarsi, lasciando campo aperto alla compulsività e all'impulsività, sottraendo terreno all'autocontrollo e alla capacità di attenzione.

Tutto va ottenuto subito. La “connessione perpetua” proposta dalla cultura digitale distorce il rapporto con la realtà, attraverso la dissociazione dal qui ed ora per

connettersi altrove ci si allontana dal presente. I messaggi trasmessi da personaggi pubblici, che infrangono regole rimanendo impuniti spinge a pensare che in realtà l'impegno non serva a nulla, disincentivando quegli atteggiamenti di sforzo e sacrificio utili all'allenamento della perseveranza. Così come le soluzioni di grandi problemi sociali impostate su azioni di emergenza, di tamponamento provvisorio, anziché su scelte di comportamenti orientati al futuro in modo responsabile.

2.4 Allenare la motivazione

Naturalmente, i fattori ostacolanti descritti da sopra non devono assolutamente limitare l'azione del nostro lavoro, o l'entusiasmo, ma devono essere tenuti in considerazione come elementi presenti nel contesto in cui operiamo, caratteristiche che possono essere più o meno presenti nelle persone di cui ci occupiamo. Questo ci permetterà di calibrare meglio l'azione allenante. Ecco gli aspetti ritenuti importanti in questo senso:

Agire con intenzionalità: quello che fa la differenza, secondo questo approccio, non è la quantità dell'impegno, ma la sua intenzionalità. Il consapevole desiderio con cui compiamo un'azione attiva sistemi neurali diversi dalla semplice ripetizione di un esercizio e tiene lontani dubbi e pensieri demotivanti.

Imporsi condizioni di gioco più difficili: dare a sé stessi regole e parametri più duri rispetto all'obiettivo. Usare compiti noiosi per allenare l'attenzione.

Uscire dalla zona di comfort: Roberto Re ci spiega che, tutti noi crescendo, sviluppiamo una serie di comportamenti, abitudini, modi di fare, modi essere, schemi mentali che fanno parte del nostro quotidiano e che ci danno sicurezza, magari non ci piace tutto quello che c'è nella zona di comfort, ma la sensazione di tranquillità supera la spinta al cambiamento. Quando invece per qualche motivo ci troviamo al di fuori di questa zona e ci confrontiamo con modi di pensare, abitudini, comportamenti diversi dal nostro, proviamo disagio e insicurezza. Spesso le persone a questo punto cercano di rientrare nella loro zona di sicurezza,

nei loro vecchi schemi, a causa della naturale resistenza al cambiamento. Il problema è che se vogliamo migliorarci dobbiamo abbandonare le nostre certezze e metterci nuovamente in gioco; se continuassimo a fare le stesse cose, con le stesse modalità, otterremo sempre gli stessi risultati. Se impariamo a resistere al disagio, riuscendo a convivere, lentamente questo svanirà ed accederemo nuovamente ad una situazione di sicurezza. Utilizzeremo in questo caso lo stesso meccanismo con cui abbiamo imparato tutto ciò che sappiamo, all'inizio non eravamo capaci, poi pian piano abbiamo imparato. Si tratta come già visto nella RDA, non di inventare qualche cosa di nuovo, ma di sbloccare qualche cosa che è già in noi. Caratteristica indispensabile perchè il tutto funzioni è la capacità di convivere con il disagio per il tempo necessario.

Sempre Roberto Re propone una frase da utilizzare a scopo di segnale di attivazione verso noi stessi quando proviamo resistenza verso qualche cosa di nuovo, verso qualche cosa che vorremmo fare ma che non riusciamo:

“if you can't, then you must”

tradotto in “se non puoi”, perchè in quel momento sei il limite di te stesso, “allora devi”^{28,29}. Ecco che lo stress da cui a volte cerchiamo di fuggire assume valore, diventa quasi un ingrediente indispensabile per evitare che il nostro cervello si atrofizzi.

Darsi obiettivi anche in presenza di attività poco significative, facendo attenzione al giusto livello di ingaggio per sviluppare la dopamina corrispondente.

Misurare le prestazioni in modo tale da avere sempre un feedback correttivo o rinforzante.

Usare la forza di volontà con gentilezza, resisti alle tentazioni, alle perdite di attenzione senza pensare di dover avere il controllo assoluto, con lo stesso stile

²⁸ Re, R. - <https://www.youtube.com/watch?v=pMcKbrUMvp8>

²⁹ Re, R., (2009). Seminario *Camminata su carboni ardenti*. Milano: HRD.

proposto dalla mindfulness: “se cento volte la mente perde di attenzione, per cento volte la riprenderò”.

Cercare di essere curiosi, interessati, questo facilita il rilascio di dopamina, che a sua volta facilita l’attivazione dei centri cerebrali deputati all’attenzione.

Sfruttare l’uso delle tecnologie digitali per assumere una posizione attiva nei confronti della loro gestione stabilendo dei limiti a cui attenersi, combattere il desiderio con astinenze imposte, imparare a percepire il rilascio dopaminergico durante l’attesa.

Sfruttare a nostro favore le attività noiose o che in apparenza sono scarse di significato a scopo di allenamento per riuscire a reincorniciare tali attività in termini di sfida.

Ristabilire la connessione mente corpo, come vedremo nella sezione dedicata alla mindfulness.

2.5 L’importanza della volontà.

La capacità di regolare e controllare volontariamente le emozioni, i desideri, l’attività mentale e il comportamento è uno dei principali aspetti delle funzioni esecutive; una competenza con uno straordinario impatto sull’adattamento dell’individuo all’ambiente e alle relazioni sociali, quindi anche sulla sua eventuale tendenza a sviluppare disturbi somatici o comportamentali.

“Studiare il rapporto tra i fenomeni e i concetti di inibizione, volontà, regolazione, decisione, pianificazione e memoria di lavoro diventa molto importante per la comprensione del comportamento umano, ma anche per la spiegazione delle dinamiche dello sviluppo della personalità, delle abitudini e degli stili di vita che sostengono nel tempo la patogenesi delle malattie croniche, somatiche e

comportamentali: disturbi che sono in buona parte correlati al modo in cui l'autocontrollo viene esercitato". (Lattanzio, 2020)³⁰

Il raggiungimento di obiettivi, molto spesso non richiede solo la definizione, la progettazione, e l'esecuzione di una serie di azioni in modo coordinato, ma spesso comporta la messa in discussione di atteggiamenti, comportamenti, modi di pensare, che si sono radicati nella persona e che ormai, come abbiamo visto, fanno parte della sua zona di comfort. Il lavoro necessario a questo cambiamento, proprio per il fatto che si sta parlando di abitudini, richiede "un fortissimo e prolungato impegno della mente contro sé stessa" (gian maria zapelli, Strumenti per hr, Barolo Cn, 2020)³¹. Un ostacolo in questo senso è costituito da quella che Roberto Re ha definito: "una delle malattie più diffuse: la *rimandite*"³². Con questo termine, in una delle sue lezioni, descrive come le persone abbiano la tendenza a rimandare ad un momento non ben specificato, una qualche cosa importante da fare.

La caratteristica della "cosa" da fare è quella di creare nella persona un certo disagio, imbarazzo, dolore, ma anche di essere potenzialmente importante per il miglioramento dell'esistenza. Ecco quindi che per evitare una sofferenza immediata, la persona rinuncia ad un miglioramento a lungo termine, o rimanda il comportamento necessario fino a che non avrà raggiunto la condizione di non poterne fare a meno. In qualche caso il "rimandare" diventa una condizione stabile nella vita della persona e prende le sembianze di una vera e propria fuga dalle proprie responsabilità. A volte il processo di cambiamento viene solo rallentato molto, in altri casi il cambiamento non avverrà mai. In entrambe le situazioni il vissuto della persona sarà di scarsa efficacia e sfiducia nelle proprie capacità.

Personalmente ritengo questo disturbo particolarmente ostacolante per le sue caratteristiche di oppositività non espressa. Infatti durante il colloquio non incontreremo evidenti resistenze espresse in modo da poter essere discusse e

³⁰ Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.

³¹ Zapelli, G. M. (2020). *Strumenti per hr*. Barolo: Convegno Associazione direttori del personale.

³² Re, R. - <https://www.youtube.com/watch?v=tis48UZq6kE>

affrontate, ma scopriremo semplicemente, nel colloquio successivo, che la persona non ha portato a compimento le azioni o le esperienze che avevamo concordato, di conseguenza non avrà modificato i comportamenti che avevamo individuato come “utili da cambiare”, il quadro emotivo di conseguenza non potrà essere molto diverso da quello del colloquio precedente. Facendo riferimento a due pazienti che ho visto recentemente distinguerei due situazioni.

Luigi: ormai da diversi mesi deve prendere la decisione se rimanere in comunità per tutta la durata del programma, oppure se interrompere e tornare dal padre. Tale decisione dovrebbe venire esplicitata in modo chiaro sia al padre che al servizio dipendenze che lo ha in carico. Luigi, con rimandi più o meno settimanali, si prefigge l’obiettivo di prendere la decisione definitiva, ma inevitabilmente arriva al colloquio senza nulla di fatto. Nei fatti stà scegliendo di aderire al programma terapeutico, ma il non dichiararlo apertamente lo assolve per il momento da responsabilità esplicite. Gli permette di non sbilanciarsi, di non assumere impegni diretti, concedersi la libertà di non impegnarsi a fondo. *Il grado di consapevolezza è basso*, l’utilizzo di meccanismi di comportamento automatici è di conseguenza alto, durante il colloquio capisce la situazione e accetta di impegnarsi, ma poi non mette in pratica.

Mario: è passato un po’ di tempo dal suo ingresso in comunità, ha dichiarato di sentirsi fermo dal punto di vista del miglioramento personale, mostrando interesse per il cambiamento. Abbiamo analizzato la storia di vita che lo ha portato fino alla domanda di aiuto, abbiamo individuato una serie di ripetizioni di comportamenti utili solo a replicare la situazione di sofferenza che lo ha portato fino all’ingresso in comunità. In seguito abbiamo deciso di analizzare in due tabelle i comportamenti negativi appresi dal padre, e i comportamenti negativi sviluppati da sè come reazione. Dopo un iniziale adesione al programma, con relativa soddisfazione da parte sua, si è verificato un periodo di inattività; per alcune volte non ha lavorato su questi compiti, rimandando fino a chiedere un colloquio specifico in cui ha dichiarato: “mi sono perso”. Analizzando con lui il problema

della “rimandite” riconosce perfettamente di aver utilizzato questa modalità parecchie volte, di essersi accorto che la stava utilizzando di nuovo, ma di non essere riuscito a farne a meno. Questo secondo caso, pur essendo simile al primo si distingue per una *consapevolezza maggiore*.

CAPITOLO 3

IL COACHING

3.1 Il coaching strategico

Molto difficilmente il nostro cliente giungerà a noi la prima volta che ha incontrato il problema o la difficoltà, senza aver provato prima a cercare di risolvere la situazione da solo. Molto probabilmente avrà fatto dei tentativi, avrà cercato di mettere in pratica pensieri e comportamenti in linea con gli obiettivi desiderati, ma senza ottenere il risultato sperato. Diventa quindi interessante per l'operatore conoscere e confrontarsi con il "già sperimentato".

A questo proposito può essere utile il modello di cambiamento chiamato "*Terapia strategica breve*" proposto da Giorgio Nardone, sviluppato con la collaborazione di Paul Watzlawick. La base della loro teoria è: *l'inesistenza della realtà oggettiva*, unica e condivisa da tutti, e *l'esistenza di tante realtà soggettive*. Queste realtà soggettive si formano a partire da esperienze diverse, linguaggi diversi, rappresentazioni della realtà diverse. Naturalmente questa convinzione si basa a monte sulla distinzione tra:

- esperienze reali di primo ordine (riguardanti le proprietà fisiche degli oggetti)
- esperienze reali di secondo ordine (i vissuti, i significati attribuiti agli oggetti, alle situazioni)

Per quanto riguarda lo specifico professionale dello psicologo, e il tipo di cambiamento in questione, verranno prese in considerazione quest'ultime. Dato che, come detto prima, non si può fare riferimento ad una realtà univoca e oggettiva, Nardone propone l'uso del termine "*autoinganni*", che non si riferisce al mentire a sé stessi, ma alla caratteristica di rappresentarsi la realtà in riferimento a se stessi e ai propri vissuti. Una volta accettato il concetto che, stiamo vivendo

in un mondo definito come reale da noi stessi attraverso l'interpretazione e l'attribuzione di significati, e quindi *non oggettivo*, il passo successivo sarà quello di iniziare ad utilizzare comportamenti “come se...”, “provare a far finta che...”. In altre parole, se accettiamo che stiamo usando involontariamente un sistema di attribuzione di significati con certi risultati poco soddisfacenti, potremo cercare di cambiare questo sistema con un altro più funzionale, il tutto sotto il controllo della nostra volontà.

L'aspetto migliorativo, terapeutico, sarà costituito dal cercare forme di “autoinganni” maggiormente efficaci evitando quelli disfunzionali. Nardone fa osservare come, spesso il problema delle persone stia nel fatto di non riuscire a rispondere alle esigenze della vita con soluzioni appropriate, ma con programmi mentali ripetitivi, soluzioni ridondanti. Soluzioni basate sul principio “più di prima”, piuttosto che cercare strategie nuove. Preferiscono *ripetere* invece di *esplorare*. Aspetto che viene messo in evidenza anche da altri autori tra cui B. Lipton a proposito del concetto di “programma mentale di lettura dei geni”.

Il metodo proposto da Nardone può essere schematizzato così:

- analizzare le tentate soluzioni ridondanti;
- analizzare le modalità disfunzionali messe in atto;
- individuare chiaramente il copione e descriverlo in termini di comportamento.

In particolare, bisogna cercare di capire se la tentata soluzione è:

- *scelta*: la persona in una certa situazione sceglie il comportamento disfunzionale in quanto lo ritiene la soluzione migliore;
- *spontanea*: la persona si rende conto che la modalità è disfunzionale, ma non riesce a comportarsi diversamente;

- *subita*: la persona usa una certa modalità perché si sente forzata da qualche cosa, emozioni, credenze, valori relazioni personali³³.

3.2 Imparare dalle esperienze, il coaching esperienziale

Una volta analizzate le modalità disfunzionali di vivere le esperienze, proveremo a cercare di intervenire fornendo modalità alternative. Cercherò in questa parte di descrivere un metodo di lavoro, *il coaching esperienziale* che, per ora, ha avuto solo una condivisione orale durante i convegni a cui ho partecipato dedicati alla “montagna terapia” e attraverso le attività di formazione che mi sono state richieste da alcuni servizi per le dipendenze, ma non ha ancora avuto nessuna rappresentazione scritta. Quindi colgo l’occasione per mettere ordine nelle sequenze procedurali, e recuperare i diversi collegamenti con gli aspetti scientifici su cui si supporta.

Il metodo si è sviluppato gradualmente, nel corso di diversi anni, e ha avuto per parecchio tempo solo un’applicazione pratica, esperienziale, poi ho iniziato a trovare collegamenti teorici interessanti. La prima osservazione-sperimentazione che ho fatto, risale a ormai parecchi anni fa, è avvenuta durante un’escursione in canoa in modo del tutto casuale. In quel periodo svolgevo il servizio civile presso una comunità per il recupero di tossicodipendenti, l’ambiente era da me vissuto in modo abbastanza cupo, gli ospiti passavano le loro giornate impegnati nelle pulizie, nei lavori dell’orto, e nella preghiera, si percepiva il loro continuo sforzo a resistere, ogni tanto qualcuno cedeva e abbandonava. Ogni sera ciascuno raccontava durante la cena come aveva trascorso la sua giornata. Essendo inserito nel gruppo allo stesso livello degli ospiti, anche io raccontavo, inizialmente solo ciò che facevo durante il servizio, poi su richiesta di uno del gruppo, anche quello che facevo quando ero fuori dalla comunità. Avevo circa vent’anni e la mia vita fuori della comunità era interamente dedicata alle attività sportive all’aria aperta.

³³ Nardone G., & Watzlawick P. (1997). *Terapia strategica breve*. Cortina Raffaello.

Quindi in tavola, quando era il mio turno, raccontavo le mie piccole avventure, le mie soddisfazioni, o le delusioni quando mi andava storto qualche cosa. Mi accorgevo che qualcuno iniziava a provare interesse, qualcuno cambiava espressione, *qualcuno si emozionava*. Oggi direi che *cambiavano stato mentale*.

Una sera, finito il gruppo che chiamavamo “revisione serale” un ospite mi ha chiesto: “posso venire anche io in canoa con te?”. Con l’accordo del responsabile della struttura, ci siamo organizzati. La persona in questione era un uomo con un passato delinquenziale di tutto rispetto, impulsivo, poco avvezzo ad aspettare, propenso al tutto e subito. Per pura inesperienza non ho tenuto conto di questi fattori, cosa che farei oggi, e abbiamo organizzato una discesa in fiume senza farlo passare per il necessario percorso di apprendimento. Il fiume aveva un buon volume d’acqua a causa del disgelo, lui non era mai salito su una canoa, quindi ha fatto un numero considerevole di “bagni”, ad ogni capottamento cercavo di soccorrerlo, di aiutarlo a recuperare la canoa, andare a riva, svuotare la barca e ricominciare. Non avevamo nessuna muta per proteggerci dal freddo, così abbiamo dovuto smettere circa a metà percorso, stava andando in ipotermia, tremava in tutto il corpo.

La sera, senza avere ancora nessuna nozione di debriefing, ciascuno ha riportato in gruppo la propria giornata: lui *era semplicemente entusiasta*, io di conseguenza. Non avrei mai immaginato che un semplice obiettore, senza nessuna esperienza, quale mi ritenevo, avesse potuto favorire l’innesco di emozioni simili. Molto probabilmente è grazie a quell’emozione, provata attraverso l’emozione vissuta da quello che, non conoscendo Carl Rogers, avrei chiamato ragazzo, che ho deciso di lasciare gli studi di architettura e dedicarmi alle persone.

Avevamo capito che il “fare” qualche cosa di dinamico, in qualche modo vissuto come avventuroso, *aveva provocato alcuni cambiamenti* nella persona in senso positivo, quindi bisognava riprovare il prima possibile. Sempre mossi da ciò che provavamo, senza riferimenti teorici di nessun tipo, allargammo la proposta ad altri ospiti costruendo un piccolo gruppo. Il primo che aveva fatto l’esperienza assunse

il ruolo di promotore all'interno del gruppo, stimolava i compagni a “guadagnarsi” l'esperienza, che avveniva una volta alla settimana, con l'impegno nelle attività della comunità. Visto il numero degli ospiti interessati passammo dalla canoa al rafting, non avendo disponibilità economiche le attrezzature venivano costruite o fatte “risorgere” recuperando quanto veniva buttato via da altri. Scoprimmo che anche questa fase, non propriamente ludica, attivava qualche cosa di interessante. L'impegno nel costruire ad esempio le pagaie non aveva niente a che fare con quanto si sperimenta nel fiume, ma ugualmente attivava aspetti come l'interesse, la capacità di trovare soluzioni e di posticipare la soddisfazione. Stabilimmo anche una progressione per quanto riguarda la difficoltà del tipo di discesa e programammo la gita di fine stagione nella Dora, in valle d'Aosta, tratto fluviale di grande impegno tecnico.

Da quella che era stata l'esperienza legata alle attività fluviali, passammo ad altri tipi di attività, principalmente per supplire all'effetto stagionale, in autunno e in inverno i fiumi sono quasi secchi. Ormai il bisogno di quel benessere che veniva provato con le attività outdoor era entrato a far parte della vita della comunità, e bisognava continuare a procurarselo.

3.3 Riflessioni sugli aspetti emersi

Un'*esperienza pratica* è più potente, a livello di apprendimento, rispetto ad un'*esperienza verbale*.³⁴ Il fatto che questa avvenga *fuori dai contesti conosciuti* ai partecipanti permette di non poter utilizzare competenze già organizzate, di uscire dagli schemi abitudinali e di *entrare in modalità “apprendimento”*. Se consideriamo gli studi di Bruce Lipton, noto biologo cellulare americano conosciuto per la “Biologia delle credenze”, scopriamo l'esistenza del programma mentale a cui tutti noi aderiamo in modo naturale, arriviamo così, dallo studio dei

³⁴ Corso SFERA Coaching Torino 2012

comportamenti cellulari alle stesse conclusioni di Roberto Re a proposito di cambiamento e zona comfort.

Il programma mentale, l'insieme dei comportamenti appresi dalla famiglia o dal confronto con l'ambiente, viene registrato a livello inconscio, ha lo scopo di accorciare i tempi di reazione nei confronti della vita quotidiana, di evitare tutte le volte che ci troviamo di fronte ad una situazione, di fare la stessa fatica che avevamo fatto la prima volta che ci è capitata. Ma proprio per queste sue caratteristiche di velocità e immediatezza non è sotto la parte della nostra mente consapevole, e quindi controllabile. Lipton porta l'esempio di un'incisione su un cd, ecco che nella nostra vita quotidiana, quando sentiamo la musica, non la stiamo registrando, la stiamo soltanto ascoltando per come è stata registrata.

Per cambiare qualche cosa nel nostro programma esistenziale, *dobbiamo sovrascrivere sul programma esistente*, come faremmo su un cd, questo avviene a livello neuronale in una parte del cervello che proprio per darci una certa stabilità è protetta da cambiamenti improvvisi, o non fortemente voluti. Quando qualche cosa nella nostra vita non funziona bene, ecco che non basta averlo capito, ma bisogna cambiare in qualche modo questo programma. Lipton propone alcuni modi per accedere a questa “*modalità registrazione*”: EMDR, EFT, Holographic repatterning, ma soprattutto la forte attenzione generata dalla consapevolezza di ciò che stiamo facendo.³⁵

3.4 Esperienze diverse, effetti diversi

Come ho detto in precedenza, dopo l'esperienza del fiume, venne quasi naturale proporre al gruppo di ospiti della Comunità altre attività diverse. Seguendo un po' l'andamento delle stagioni sperimentammo le camminate in montagna, l'arrampicata, le passeggiate a cavallo, la meditazione, la corsa ed altre ancora.

³⁵ Lipton, B., (2007). *La Biologia delle credenze*. Macro Edizioni.

Scoprimmo che l'effetto emotivo non era lo stesso, ma variava a seconda del tipo di attività, e della persona che la svolgeva. A volte era simile a quello fortemente positivo sperimentato la prima volta nel fiume, altre volte non lo era, anzi la persona viveva qualche cosa di negativo. Quindi, un po' in contrasto con quanto, durante i convegni dedicati alla "montagna terapia", sostenevano semplicemente: "andare in montagna fa bene", iniziammo a porci delle domande. Se consideriamo ad esempio l'andare a camminare in montagna come uno strumento della montagna terapia, quindi assimilabile ad un intervento terapeutico, possiamo dire che va bene per tutti?

3.5 Quale medicina va bene per tutti?

Ad esempio, se immaginiamo una famiglia composta da padre, madre, figlio che effettua una gita domenicale in montagna, come conseguenza potremmo avere tre vissuti esperienziali differenti:

Il padre (40 anni, persona sportiva): risulta *mediamente soddisfatto* in quanto l'impegno fisico era sottodimensionato rispetto a quello che avrebbe voluto fare.

La madre (35 anni, svolge attività lavorativa come impiegata, un po' in sovrappeso): risulta *soddisfatta*, l'impegno fisico era adeguato, rispetto alla sua routine era proprio ciò che si aspettava.

Il figlio (8 anni amante della tv e giochi elettronici): risulta sovra affaticato, *annoiato*, non vede l'ora di smettere di camminare, l'impegno fisico elevato soprattutto rispetto alla durata dello sforzo e alla mancanza di stimoli lo porterà a chiedere di restare a casa le prossime volte per giocare in cortile.

Quindi ci rendemmo conto che l'effetto emotivo era influenzato dalla *soggettività della persona* e dal *tipo di attività* che veniva proposta. Avendo come obiettivo quello di far sperimentare alla persona esperienze in grado di farle vivere stati di

benessere, stati emotivi che stimolassero l'interesse per la vita "naturale", senza ausili di sostanze, ma non potendo influire direttamente sugli elementi soggettivi, decidemmo di agire sulla scelta delle attività. E se fosse vero che ciascuna attività ha "*principi attivi*" propri e differenti? E a causa di questo può provocare effetti emotivi diversi? In questo caso sarebbe abbastanza facile spiegarsi come mai una passeggiata nei boschi può fare stare bene una persona e farne stare male un'altra, o lasciarla indifferente. Chiaramente non stiamo parlando dei benefici cardiovascolari che una persona può trarre dal movimento, ma del tipo di stato mentale che può provocare, del tipo di emozione che l'attività può aiutare a sperimentare, o meglio del tipo di esperienza che può rappresentare.

Provammo quindi a selezionare con maggiore attenzione le attività in base all'effetto che pensavamo potessero provocare. Ad esempio il giorno in cui volevamo far sperimentare una soddisfazione legata allo sforzo di lunga durata, (imparare a posticipare la gratificazione) proponevamo la gita a piedi in montagna, il giorno in cui valutavamo di voler suscitare vissuti più legati al divertimento inteso come gioco e risate (risveglio della parte emotiva legata al "bambino naturale") proponevamo il canyoning (torrente in cui si scende con tuffi nelle pozze d'acqua e scivoli naturali scavati nella roccia). Vivendo in una zona con buone possibilità di attività all'aria aperta, riuscimmo abbastanza facilmente a mettere insieme un piccolo catalogo di attività varie in grado di esprimere principi attivi diversi.

Fino a questo punto della sperimentazione, per operare le nostre scelte, ci basavamo sull'attenzione al clima del gruppo, sulla valutazione dello stato dell'umore individuale, sugli accadimenti della vita dei singoli all'interno del gruppo. I risultati venivano rilevati alla fine dell'esperienza durante il debriefing, ciascuno si esprimeva descrivendo la propria percezione dell'umore, prima, durante l'attività e dopo (veniva utilizzata una scala da 0 a 10). I vissuti individuali, misurati in termini di percezione emotiva erano generalmente buoni. Il nostro "sentire" e quello degli ospiti della struttura, ci faceva pensare che quello che

facevamo era una cosa buona, molto spesso accompagnavamo a fare esperienze all'aria aperta persone che nella loro vita non le avevano mai neppure immaginate e questo uscire dal loro ambiente, in cui avevano sperimentato sofferenza e negatività, le trasformava. Inizialmente l'effetto era relativo solo alla giornata e solo legato al tono emotivo, ma con il ripetersi di tali stimolazioni, e l'analisi delle dinamiche messe in atto durante l'esperienza, si vedevano cambiamenti anche in altri aspetti come ad esempio l'opinione di sé, delle proprie capacità, delle aspettative future.

Ma, come detto prima, una medicina non può fare bene a tutti, a volte la persona non sviluppava gli stati emotivi positivi che immaginavamo, a volte il tono dell'umore peggiorava a causa di situazioni vissute negativamente. Il fatto di essere un gruppo con finalità di tipo terapeutico, in questi casi metteva in evidenza la sua importanza. Ciascuno era parte del gruppo per un motivo ben preciso legato al miglioramento della propria esistenza e aveva accettato, pur con tutte le possibilità e resistenze viste nel *modello motivazionale* di impegnarsi in tale miglioramento.

Durante il debriefing giornaliero, chiamato "revisione serale" (Beppe Fabro, 1990) veniva passata a setaccio l'intera giornata, ciascuno descriveva come l'aveva vissuta in relazione a:

- *sé stesso*: Mi sono impegnato? Mi sono piaciuto? Avevo lo spirito giusto? Mi sono messo in gioco? Ho utilizzato l'attività per migliorarmi? Ho cercato di capire e accettare e correggere le osservazioni rispetto al mio comportamento?
- *in relazione agli altri*: com'è stato il mio rapporto con i compagni? Mi sono sentito adeguato? Inferiore? Sminuito? Sono stato in grado di aiutare? Di leggere le esigenze degli altri? Ho fatto le osservazioni di cui sentivo il bisogno?
- *in relazione con l'attività svolta*: Quali aspetti sono stati più significativi?

Quali abilità ho utilizzato? Quali ho appreso? Quali aspetti mi hanno messo in difficoltà?³⁶

Il fine del lavoro del gruppo “revisione serale” era di aiutare ciascuno a capire e a correggersi in maniera il più possibile schietta, e ad assumere impegni correttivi specifici e adeguati, sfruttando meccanismi di mutuo aiuto. Ecco che in questo modo, l’aspetto apparentemente disfunzionale vissuto a volte durante l’esperienza, veniva sfruttato come occasione di crescita personale. Tutto il lavoro era basato sulla forte sollecitazione fisica ed emotiva legata all’esperienza, sulla sua caratteristica di essere un’esperienza “fuori dalla zona di comfort”, sull’analisi e comprensione degli accadimenti e sull’impostazione di comportamenti correttivi.

Esempio: partiamo con un gruppo di 5 persone per una discesa con canoe gonfiabili, arrivati al punto di imbarco ciascuno prepara la propria attrezzatura, Giovanni, personalità fortemente impulsiva e narcisista, mentre sono intento ad aiutare un compagno, sale sulla canoa, entra in acqua e in un attimo viene trascinato a valle dalla corrente. Devo abbandonare il resto del gruppo per inseguirlo ed aiutarlo a tornare a riva dopo un ribaltamento. I compagni gli faranno pesantemente notare come, con la sua irresponsabilità, abbia compromesso l’umore di tutti e fatto perdere molto tempo, messo a rischio il risultato dell’attività anche di altri oltre che la sua, rimarrà escluso dall’attività seguente.

Pur avendo ottenuto con questa impostazione già un certo risultato in termini di capacità di incidere su personalità adulte e strutturate in modo problematico, per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento in senso maggiormente professionale il metodo appariva ancora molto approssimativo. La quasi totalità del lavoro avveniva a posteriori, come conseguenza di quello che accadeva durante l’attività, mancava un’*analisi di tipo diagnostico* delle caratteristiche della persona e un *sistema di manipolazione* che consentisse di adattare l’esperienza a tali caratteristiche in modo da operare il miglioramento già durante l’esperienza stessa.

³⁶ Fabro, B. (1990). *Incontri con il responsabile*. Cuneo: Coop. Il Ginepro.

Ma soprattutto *manca qualche cosa che permettesse ai diversi strumenti del cambiamento di interagire fra loro* in modo complementare, qualche cosa che non si ponesse come uno strumento alternativo, ma che ne consentisse la collaborazione, la vera integrazione.

3.6 Il modello sfera

Ho trovato la risposta a questo problema attraverso lo studio del *modello s.f.e.r.a.* durante il percorso formativo Sfera Coaching diretto da Beppe Vercelli e collaboratori, da me frequentato nel 2012. Questo modello, ha la pretesa di essere *semplice*, quindi in grado, se inserito nella formula che lega l'uso delle risorse al metodo, di dare ottimi risultati.

$$hp = (rt \times ru) / m$$

dove: *hp* sta per human performance; *rt* sono le risorse potenziali, teoriche; *ru* sono le risorse realmente utilizzate; *e m* rappresenta il metodo³⁷. Appare quindi chiaro che, se la prestazione è data dal prodotto tra le risorse potenziali e quelle realmente utilizzate, diviso per il metodo, più il metodo tende ad 1, più è semplice, più il risultato sarà alto.

Con la sua forte *schematicità*, il modello SFERA consente di rendere l'azione *ripetibile* e sotto controllo, quindi non affidata al caso. Consente di intervenire ad un livello *meta*, rispetto agli altri strumenti visti fino ad ora. Rappresenta il sistema con cui creare ordine e trovare la posizione adatta all'uso dei singoli strumenti che ciascun operatore possiede. Quindi è un modello e non uno strumento. È un sistema "*aperto*", in grado di accogliere nuove idee, nuove tecniche, così come di valorizzare tutto il sapere che il professionista che si avvicina a conoscerlo già possiede. L'impostazione è fortemente ad indirizzo *costruttivista*, considera la realtà costantemente generata dall'interazione uomo ambiente.

³⁷ Corso SFERA Coaching Torino 2012

Il termine S.F.E.R.A. riunisce in un acronimo i cinque punti fondamentali per una buona preparazione mentale. In realtà questi cinque fattori, *Sincronia, Punti di Forza, Energia, Ritmo e Attivazione*, come vedremo, sintetizzano in modo esaustivo tutto ciò di cui l'atleta, il professionista, o la persona qualsiasi, può aver bisogno per realizzare la sua massima prestazione nel suo ambito di azione o di vita. Con il termine “*massima prestazione*” si intende quando un individuo riesce ad esprimersi in una data azione al massimo delle *sue* possibilità; coincide con l'annullamento delle differenze tra il valore potenziale e il valore assoluto che si esprime durante lo sviluppo dei processi prestazionali.

Spesso i termini “massima prestazione”, “prestazione di eccellenza”, “successo” vengono associati ad ambiti elitari, difficilmente la persona comune ricorre agli strumenti del coaching per risolvere i problemi quotidiani, meno che mai le persone con difficoltà di inserimento sociale, marginalità, o dipendenze. Personalmente ho riscontrato come, al di là delle espressioni di “impatto”, questi strumenti suggeriti dal modello di Vercelli G. possano essere applicati anche ad una analisi della domanda di una persona non di “successo” soprattutto grazie alle loro caratteristiche di semplicità concettuale e replicabilità. Molto spesso, il far sapere al paziente che gli stava per essere proposto uno strumento normalmente destinato a “situazioni importanti” suscitava interesse ed emozioni positive ancora prima di iniziare, innescando un effetto placebo senza dubbio utile ad orientare positivamente tutto il processo.

3.7 In pratica....

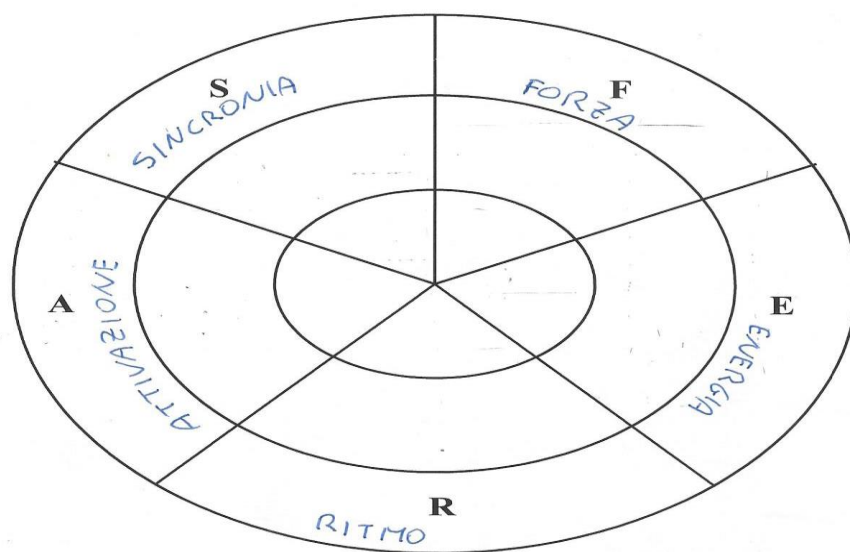
Come riporta P. Lattanzio, nel suo lavoro “*Il Corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*”, si inizia con lo S.F.E.R.A. Mandala e la sua spiegazione, il metodo d'indagine che consente, attraverso alcune domande specifiche, di evidenziare quali siano le aree psicologiche che la persona dovrà potenziare per ottenere una prestazione d'eccellenza. L'attenzione viene rivolta in

questo momento ad una prestazione specifica *con risultato peggiore delle aspettative*, sfruttando così l'esperienza analizzata per accrescere le capacità. Molto spesso questa ricerca dell'“insuccesso”, proposta come base indispensabile per il miglioramento personale, consente già un primo cambiamento di approccio verso quelle che ciascuno ritiene le parti di sé da cui vorrebbe fuggire, liberarsi.

Rispetto alla ricerca delle risorse e del miglioramento in senso logico, lineare, come potrebbe avvenire attraverso la domanda: “quali risorse già possiedo per risolvere un problema, o affrontare una situazione?”, concentrare il focus sui fallimenti consente di “sorprendere positivamente”, attivando aspetti emotivi che di solito non si sperimentano in momenti di difficoltà. La domanda da cui partire potrà così diventare: “sarà molto utile, addirittura indispensabile partire da una situazione in cui hai fallito, quale potrebbe essere una di queste?”. Questo aspetto verrà meglio sviluppato nella parte “*conosci e integra la tua ombra*”.

Esempio di S.F.E.R.A. mandala per valutare presenza S.F.E.R.A in una situazione.
(Vercelli G., 2012) ³⁸

³⁸ Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.



Questo semplice esercizio ti permette di analizzare la tua sfera personale del momento che stai vivendo.

Ti chiediamo per ognuno dei 5 fattori (Sincronia, Forza, Energia, Ritmo e Attivazione) di posizionarti nelle varie sezioni che meglio ti rappresentano.

La zona più prossima al centro rappresenta la minor presenza del fattore; la zona intermedia indica una media presenza e quella più esterna la zona di maggior presenza.

Al termine potrai valutare la forma della sfera che hai tracciato.

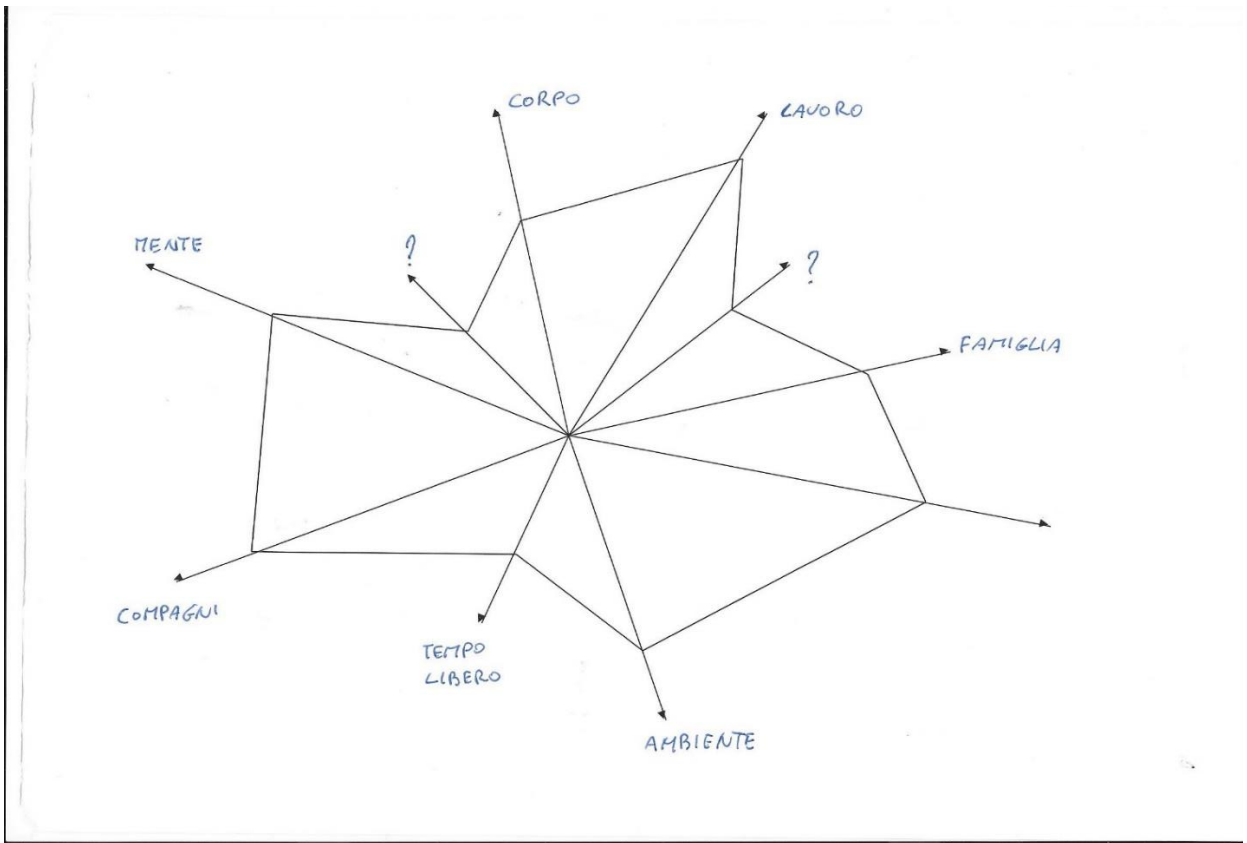
Dopo aver realizzato un primo inquadramento delle nostre risorse e punti di debolezza si potrà approfondire con lo S.F.E.R.A. gramma, che è lo strumento che consente di finalizzare il lavoro di potenziamento ottenibile con il Modello S.F.E.R.A., mediante l'identificazione, per ciascuno dei fattori, dei due attrattori che lo compongono. In questa fase verranno spiegate le caratteristiche dei due attrattori che compongono il singolo fattore, in modo tale da rendere ciascuno in grado di capire e descrivere con un punteggio da 0 a 10 quanto sente presenti in lui quelle specifiche caratteristiche. Esempio di Sferagramma per valutare presenza S.F.E.R.A nello specifico (Vercelli G., 2012):

sincronia	immaginare	0.....10	fare
		10.....0	
forza	fare	0.....10	percepire
		10.....0	
energia	percepire	0.....10	lasciare
		10.....0	
ritmo	lasciare	0.....10	tenere
		10.....0	
attivazione	tenere	0.....10	immaginare
		10.....0	

Si cercherà poi passando ad *“esplorare quello che ancora non sappiamo”*, di minimizzare il più possibile l’intervento di variabili sconosciute, fattori imprevisi fonti di possibili “cigni neri” descritti da T. Nassim ne *“Il cigno nero, come l’improbabile governa la nostra vita”*³⁹. “Quindi si analizzerà la *noosfera*. Tanto più questa sarà attraversata, visitata, definita, tanto più sarà controllabile e dunque minore il suo intervento impreveduto e disarmante” (Vercelli G., 2012).⁴⁰ *“è perdonabile essere sconfitti, non è perdonabile essere sorpresi”* (Federico il Grande). Naturalmente questo procedimento non sarà mai esaustivo a causa delle caratteristiche stesse degli eventi “imprevedibili”, ma consentirà in qualche caso di ridurre l’effetto.

³⁹ Taleb, N. N., (2017). *Il cigno nero*. Cremona: Il Saggiatore.

⁴⁰ Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.

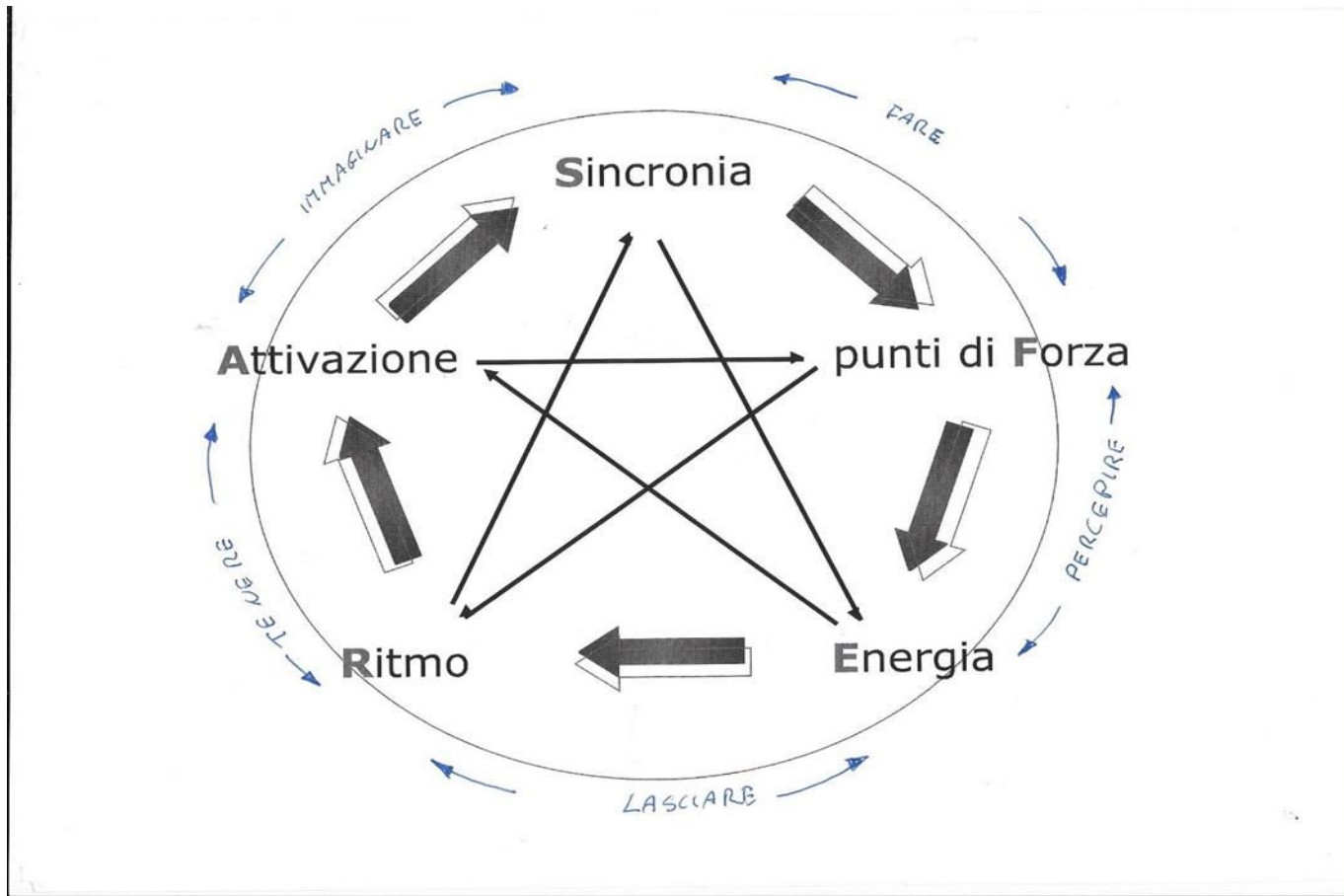


Sappiamo che il raggiungimento della vittoria sportiva, ma anche in altri ambiti, “è conseguente alla capacità di gestire e interpretare la struttura della NooSfera”, ma, è altrettanto efficace e funzionale utilizzare questo strumento per agire sulle cose che “non sappiamo di dover sapere” in altri termini, cercare di tenere conto della variabilità dell’ambiente e della sua influenza. Ma la noosfera non è soltanto lo sconosciuto che può nuocere e dunque va ridotto, bensì è fonte creativa, contiene soluzioni innovative, informazioni utili, contiene quella parte misteriosa che può, a volte, letteralmente sorprendere, che può rendere viva e stimolante la realtà.⁴¹

Passerò ora in rassegna i cinque fattori S.F.E.R.A. Ogni fattore, come ogni fenomeno è definito da due polarità (attrattori) di uno stesso continuum, tra i cui

⁴¹ Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.

estremi si sviluppa un ritmo, un'oscillazione, tramite un flusso di energia costante. Ho poi ripreso gli aspetti che meglio definiscono i singoli fattori, come riportato da Vercelli G. (2012).



3.8 I fattori sfera:

Sincronia: La si ottiene dall'equilibrio tra gli attrattori *immaginare e fare*. È il fattore fondamentale di cui abbiamo già apprezzato la funzione parlando della sua attinenza con l'esperienza del "rispecchiamento" durante le fasi iniziali del colloquio, può essere stimolato ed allenato come visto nei percorsi di mindfulness. Rappresenta la capacità di *focalizzarsi sul presente*, senza divagazioni in un

ipotetico futuro o in ricordi del passato, dunque rimanendo concentrati nel qui e ora, prestando massima attenzione alle sensazioni che ci rimanda il nostro corpo e l'ambiente intorno a noi. Le sensazioni principali associate allo stato di sincronia sono:

essere nel presente; mantenimento dell'attenzione e della concentrazione per l'intera durata della performance; alleanza mente-corpo-ambiente; ampliamento dei sensi; armonia fra pensiero ed azione; Percezione delle migliori sensazioni durante l'azione svolta.

Si è in una situazione di sincronia quando *pensiamo a ciò che stiamo facendo e facciamo ciò che stiamo pensando*. Quindi va evitato il pensiero rivolto al passato, al futuro, la paura di sbagliare (vergogna/colpa), il pensiero rivolto al giudizio degli altri, presenza di aspettative eccessive non realistiche. Sarà opportuno, per rimanere in sincronia, procedere con obiettivi chiari e raggiungibili in breve periodo, per poi passare ad altri, in progressione. Il giusto equilibrio tra gli attrattori permetterà la possibilità di realizzare, di tradurre il pensiero nel gesto, nell'azione efficace.

Gli Attrattori della Sincronia		
		FARE
IMMAGINARE		
Creo un disegno mentale di ciò che desidero vivere, realizzare e sviluppare nella realtà		Realizzo fisicamente ciò che ho immaginato mentalmente
Figurare nella mente, progettare, “vedere” con la mente,		Agire, eseguire, creare,
ideare, rappresentarsi con la fantasia, concepire con la fantasia		mettere in atto, realizzare, compiere, vivere
Chi è spostato troppo sull'immaginare tende a ...		Chi è spostato troppo sul fare tende a ...
<ul style="list-style-type: none"> • “Farsi troppi film”, cioè a vedersi attore di situazioni SOLO mentali; 		Muove il corpo senza fermarsi a riflettere su ciò che fa o su come lo farà;
<ul style="list-style-type: none"> • Distaccarsi dalla propria realtà perdendo la dimensione del “qui ed ora”; 		<ul style="list-style-type: none"> • Esegue azioni in modo automatico e stereotipato;

<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzarsi esclusivamente sull'immaginare perdendo il contatto con il proprio corpo e l'ambiente circostante; 		<ul style="list-style-type: none"> • Tende a perdere la connessione con l'ambiente esterno e le proprie sensazioni
<ul style="list-style-type: none"> • Distrarsi molto facilmente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ad es. perde la percezione del respiro, degli odori
		<ul style="list-style-type: none"> • Ha delle difficoltà nello spiegare cosa accade dentro di sé (pensieri e emozioni)
Chi è spostato troppo sull'immaginare deve essere aiutato a ...		Chi è spostato troppo sul fare deve essere aiutato a ...
<ul style="list-style-type: none"> • Riprendere in mano "le briglie" = controllo sull'attore -> Modello S.F.E.R.A.; 		<ul style="list-style-type: none"> • Usare l'immaginazione e il pensiero creativo; • Immaginare l'azione che sta compiendo;
<ul style="list-style-type: none"> • Riconnettersi con la realtà del "qui ed ora" riconoscendo il ruolo del proprio corpo e l'ambiente circostante (suoni, colori, oggetti, ecc.); 		<ul style="list-style-type: none"> • Chiedersi il perché di ciò che sta facendo • Chiedersi il perché di come lo sta facendo
<ul style="list-style-type: none"> • Smettere di fare il "regista di film" e iniziare a fare il "fotografo di Polaroid"; 		<ul style="list-style-type: none"> • Ritrovare la connessione con le proprie sensazioni fisiche
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere che l'immaginazione è fondamentale quando è utilizzata nel cambiamento di prospettiva e nella determinazione dei "percorsi alternativi" risolutivi. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ritrovare la connessione con l'ambiente esterno (ad esempio ritrovando la connessione cosciente con il respiro, con i suoni ambientali)
<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzarsi su alcuni "ancoraggi" specifici e istantanei 		

Il fattore Sincronia è collegato attraverso l'attrattore "Immaginare" al fattore precedente che secondo lo schema circolare è l'Attivazione e al fattore seguente attraverso l'attrattore "fare". "Un aspetto costituente la sincronia è *l'attenzione – concentrazione*. L'attenzione è un processo cognitivo che permette di selezionare gli stimoli che ci circondano e di azionare i meccanismi preposti all'immagazzinamento delle informazioni nella memoria a breve e lungo termine. Come la percezione, ad essa strettamente connessa, è un processo attivo poiché dipende non solo dalle caratteristiche dello stimolo, ma anche dai bisogni interni generali e situazionali, dalle aspettative e dalle esperienze pregresse, dagli stati d'animo vissuti nel momento. In base a questo si distingue un'attenzione

volontaria o controllata quando indirizzata coscientemente e volontariamente, appunto, verso un determinato stimolo, e un'attenzione involontaria o spontanea quando invece attratta dalle caratteristiche stesse dello stimolo, piuttosto che da una propria volontà. Quest'ultima non richiede particolare energia, mentre quella volontaria richiede uno sforzo che dipende in larga misura dalla motivazione dell'individuo verso lo stimolo, e quindi può indurre affaticamento.”⁴²

È quest'ultima che, attraverso l'impegno consapevole e prolungato della mente contro sè stessa consente il *cambiamento volitivo*, riconosciuto da B. Lipton come una delle cause maggiormente efficaci per incidere sul programma inconscio di funzionamento individuale. Per descrivere l'aspetto costituente la mancanza di sincronia, prendiamo in esame lo spazio che si crea fra mente e corpo quando non lavorano insieme, quando cioè il corpo è in un luogo mentre la mente vaga in tempi e spazi diversi da quello contingente. Uno degli stati mentali legati alla mancanza di sincronia, è una sorta di “vuoto” che produce a sua volta una serie di reazioni psicofisiche che possono sfociare in uno *stato d'ansia*. In parte questa condizione potrebbe avere una funzione importante, in quanto ci permette di anticipare situazioni di pericolo e di preparare il nostro corpo ad attivarsi, fisicamente per fronteggiare la situazione, e mentalmente per adottare la strategia più opportuna. Quando invece si configura come una condizione eccessiva e stabile può diventare un problema.

Seligman, Walker & Rosenhan (2001) descrivono l'ansia come caratterizzata da 4 componenti:⁴³

- *cognitiva*: percezione (o immaginazione, previsione o ricordo) di una situazione di pericolo;

⁴² Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.

⁴³

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=765572](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=765572)

- *somatica*: attivazione del sistema simpatico come preparazione di attacco o fuga da una situazione di pericolo (aumento della pressione arteriosa, della respirazione, della sudorazione, ecc.);

- *emozionale*: vissuti emotivi negativi, quali paura, preoccupazione;

- *comportamentale*: possono essere volontari, per cercare di risolvere la situazione, o involontari, quali tremori, scatti improvvisi;

La persona potrà sperimentare emozioni come: la paura l'apprensione, reazioni fisiche come palpitazioni e affanno, pensieri negativi “non ce la faccio!”. Tutto questo può diventare una reazione che può verificarsi anche in assenza di uno stimolo esterno, ma anche con la semplice anticipazione mentale di una situazione che potrebbe presentarsi. Il risultato sarà la quasi indisponibilità, da parte del paziente, di risorse da destinare al comportamento efficace da mettere in campo in quella situazione specifica, generando così il risultato deludente. Essendo il coaching principalmente un'esperienza concreta, dopo le spiegazioni è fondamentale dare la possibilità di misurarsi con qualche strumento che possa far capire in pratica, attraverso i sensi, che cosa intendiamo.

A questo proposito, lo strumento che ho imparato ad usare, da Gladys Bounus, psicoterapeuta esperta in ipnosi, per far capire ai coachee che cosa si intende con tutto quanto detto a proposito della sincronia è il *pendolino*. Si tratta di distribuire al cliente circa trenta cm di filo da pesca, o per cucito e un peso di piombo da pesca oppure un bullone di ferro. Il bullone o il piombo andranno legati all'estremità del filo. Su un foglio di carta si tratterà una croce e lo si posizionerà per terra. La persona dovrà, tenendo il filo con due dita, perfettamente immobile, cercare di impartire al pendolino una serie di movimenti, non succederà nulla di magico, ma la forte concentrazione metterà in movimento il pendolino attraverso impercettibili micro movimenti dovuti a muscoli situati nel polpastrello. Solo grazie alla concentrazione del pensiero la massa si metterà in movimento, in alternativa resterà ferma. Nel caso di riuscita dell'esercizio la persona perderà completamente

la percezione delle informazioni provenienti dall'ambiente circostante sperimentando la sensazione della sincronia.⁴⁴

Forza

Padroneggiare il fattore FORZA significa ricordarsi, nel senso di avere presenti e disponibili, tutte le *qualità e competenze* che si è assolutamente certi di possedere (risorse personali) e che si sa, ci supporteranno durante la prestazione. La situazione opposta si genera quando si porta l'attenzione a ciò che non si sa fare o a ciò che gli altri fanno meglio di noi, dimenticandoci delle proprie capacità. Ovviamente è importante dedicare attenzione anche ai nostri punti deboli, al fine di conoscerli e lavorare per migliorarli, ma nel momento dedicato a questo. Sarà l'atteggiamento mentale nei confronti delle nostre potenzialità la chiave di volta per esprimerle pienamente. Tale fattore può essere allenato attraverso i feedback, ovvero le informazioni di ritorno, attraverso la possibilità di sperimentarsi, attraverso momenti di riflessione e analisi mindfulness, attraverso l'individuazione di pensieri limitanti.

Si dovrà lavorare sulla percezione di sé, sull'autoefficacia, sull'esame oggettivo di sé e porsi in ascolto dei feedback esterni, con fiducia. Si riconoscerà di essere in equilibrio rispetto a questo fattore, quindi si avrà la disponibilità dei propri punti di forza quando si percepirà:

- La sensazione di “essere capace di fare”; la sensazione di sicurezza in sé e di efficacia; la consapevolezza delle proprie doti; l'attivazione delle risorse; la sensazione di “potenza”; la focalizzazione sugli obiettivi chiari e definiti.

Bisognerà dunque evitare quegli atteggiamenti di autosvalutazione, di bassa autostima e scarsa autoefficacia, che sono dettati dalla percezione di essere certi di fallire, non riuscire ad utilizzare le proprie abilità, essere focalizzati sui limiti e sul voler evitare di mettersi in gioco.

⁴⁴ Vercelli, G., & Bounus, G. (2004). *Ghiande dello stesso ramo*. Torino: Cortina.

I due attrattori della Forza sono *Fare e Percepire*. Il buon equilibrio tra questi due attrattori è fortemente collegato con alcuni concetti che permettono di apprezzarne l'applicazione pratica. Come già anticipato parlando della sincronia, tanto più mente e corpo sapranno armonizzarsi e collaborare anziché ostacolarsi, tanto più riusciremo ad esprimere il nostro potenziale. Troppo spesso succede che si cerchi di annullare la mente, o al contrario non si ascolti il corpo pensando che con la sola mente (con la volontà e la concentrazione) si possa fare qualsiasi cosa. Entrambe le situazioni possono interferire con una buona prestazione. Non è possibile ignorare i nostri pensieri, questi troveranno sempre il modo di farsi sentire, e tanto più cercheremo di respingerli tanto più potranno essere distorti e nocivi per un corretto approccio alla prestazione. Allo stesso modo è altamente rischioso ignorare il nostro corpo. Bisogna, dunque, prima di tutto ascoltare e capire i segnali di entrambi, spostandoci armonicamente sui due poli fare e percepire, agire ed ascoltare le sensazioni del corpo.

Un aspetto importante, legato alla percezione dei nostri punti di forza è *l'apprendimento*. È una capacità fondamentale per l'esistenza, in quanto l'acquisizione di informazioni e la loro ritenzione permettono all'organismo di adattarsi all'ambiente circostante e di viverci nel modo più efficace per se stesso. L'apprendimento coinvolge l'area cognitiva e motoria dell'uomo, ma anche l'area affettiva e sociale: le emozioni ed il contesto sociale in cui viviamo influenzano la nostra capacità di acquisizione. Le informazioni che raccogliamo attraverso le nostre afferenze interne ed esterne vengono immagazzinate nella nostra memoria ed utilizzate al momento opportuno.

Un altro aspetto è, la sensazione di *autoefficacia*, riprendiamo la definizione e trattazione di Bandura: *“Il senso di autoefficacia corrisponde alle convinzioni circa le proprie capacità di organizzare e eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati, circa le proprie capacità di eseguire un compito o, più specificatamente, di adottare con successo un determinato comportamento”*

(Bandura 2000).⁴⁵ Queste convinzioni influenzano notevolmente le scelte d'azione che la persona farà successivamente: cosa sceglierà di fare, a quale impegno deciderà di dedicarsi, quanto resisterà ad eventuali frustrazioni ecc. Così come le azioni che farà, le esperienze che vivrà, le possibilità di cimentarsi in determinate situazioni (fare), il vedersi (percepire) in azione in particolari contesti (allenamento, gara, ecc..), andranno ad agire sulle sue credenze (sulle immagini – mappe cognitive che ha creato relativamente alle sue abilità).

Collegato, ma differente è il concetto di *autostima*, che, invece, è strettamente connessa con la sensazione di adeguatezza che possiamo avvertire in generale nelle diverse situazioni della vita (es. intelligenza, bella presenza oppure, di contro, scarse capacità). Corrisponde al sentirsi una persona adeguata, equilibrata, che di conseguenza può implementare la percezione di essere capace a fare e raggiungere obiettivi.

Legato ai precedenti è il concetto di *coping*, perché strettamente correlato all'autoefficacia e all'autostima. Esso deriva dall'inglese “to cope” = “fronteggiare”, e fa riferimento alla capacità cognitiva e comportamentale di affrontare situazioni stressanti, che rappresentano una minaccia o una sfida. Le risorse di coping fanno riferimento alle valutazioni che il soggetto fa di sé stesso e delle proprie risorse personali per affrontare all'evento stressante, ed in generale fanno riferimento al concetto di Sé. Gli stili di coping indicano “l'insieme di pensieri e sentimenti che le persone mettono in atto per gestire situazioni difficili, impreviste o preoccupanti” (Lazarus e Folkman, 1984).⁴⁶ Le risposte di coping rappresentano gli sforzi costanti di cambiamento cognitivo e comportamentale che l'individuo mette in atto per gestire specifiche domande interne e/o esterne.

L'ultimo concetto collegato al fattore “forza” è l'uso della *comunicazione e dei feedback*, che rappresentano lo strumento principale per il riconoscimento e lo sviluppo dei punti di Forza. Come già visto più sarò allineato con i miei punti di

⁴⁵ Bandura, A., (2000). *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*. Trento: Edizioni Erickson.

⁴⁶ Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

forza, più sarò in grado di riconoscere ciò che so fare bene, ma anche i miei limiti, più sarò pronto ad esprimere tali capacità al meglio. Se non riconosco le mie abilità e ciò che invece devo ancora implementare, non potrò lavorare con consapevolezza, non potrò allenarmi sulle mie aree di miglioramento e rafforzare le capacità già consolidate. Qui si inserisce l'operatore del cambiamento, attraverso una comunicazione efficace: questa diventa strumento principe per lavorare nella direzione del miglioramento continuo e favorire l'autoefficacia del paziente. Una comunicazione veramente efficace si basa su uso di parole precise e concrete, gesti e dimostrazioni che precisano le parole, uso dei canali comunicativi in modo coerente, ascolto attivo del paziente per capire il suo punto di vista (con domande e verifiche della comprensione) senza giudizio. Questo sarà realizzabile dando correttamente i feedback cioè le risposte/commenti alla prestazione.⁴⁷ Tra gli autori, il cui apporto ho trovato maggiormente utile, rispetto a questo argomento sono stati Kenneth Blanchard e Spencer Johnson con il loro libro "*The one minute manager*".⁴⁸

In senso generico i Feedback si possono suddividere in due tipi:

- *positivi* (elogi, complimenti, rinforzi);
- *negativi* (critiche, critiche costruttive).

I feedback, sia positivi che negativi, si distinguono ulteriormente in:

- *condizionati*, cioè rivolti al fare;
- *incondizionati*, cioè rivolti all'essere.

I feedback negativi rivolti all'essere non sono efficaci in quanto non costruttivi e percepiti come giudicanti. La comunicazione dei feedback deve avvenire in modo

⁴⁷ Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.

⁴⁸ Blanchard, K. & Johnson, S. (1981). *L'one minute manager*, Sperling e Kupfer.

preciso e chiaro, rivolta in termini concreti ai comportamenti da cambiare e non ai giudizi. Il modello “one minute manager” si basa sul principio che *gente soddisfatta produce buoni risultati*. Per raggiungere questo risultato gli autori propongono questa efficace strategia comunicativa:

Obiettivi da 1 minuto

- Accordarsi circa gli obiettivi, descriverli con poche parole (max 250), 1 foglio per ogni obiettivo.
- Individuare comportamenti adatti a raggiungerli (sapere cosa ci aspettiamo e come fare per ottenerlo).
- Verificare giornalmente se i nostri comportamenti raggiungono gli obiettivi.
- Non dare per scontato quello che ci si aspetta dagli altri.
- Dare alle persone la possibilità di verificare i propri risultati.
- Far sapere alle persone che riceveranno delle informazioni in termini chiari su quali comportamenti vanno bene e quali no.

Lodi da 1 minuto

- Sorprendere le persone a fare qualche cosa di giusto
- Specificare che cosa hanno fatto di giusto
- Dire a che cosa giova tale comportamento e che cosa si prova.
- Incoraggiare a continuare
- Se si ha confidenza toccare la persona (mano ecc.)
- Gli obiettivi devono essere proporzionati alle capacità, così da poter partire con rimandi positivi.
- Non aspettare il grande risultato finale ma anticipare (sorprendere)

Sgridate da 1 minuto

- Accertarsi che gli obiettivi siano chiari e condivisi;
- Specificare quali comportamenti non funzionano e in che modo, a cosa nuociono;
- dire che cosa si prova;
- non accumulare episodi, ma trattarne uno alla volta;
- riconfermare la stima, distinguere la stima dall'errore;
- Trasmettere che il rimprovero non avrà altro seguito se il comportamento verrà modificato.⁴⁹

Gli Attrattori dei PUNTI DI FORZA		
FARE		PERCEPIRE
Il fare pratico, applico una competenza in relazione al risultato che desidero ottenere)		(Riconoscere e vivere le sensazioni fisiche ed emotive che derivano dall'applicazione efficace di tecniche e competenze finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo
Operare, produrre, costruire, elaborare, generare, formare, fabbricare,		Riconoscere, osservare, cogliere, apprendere, capire, comprendere,
esercitare, praticare, agire una competenza, creare, realizzare.		sperimentare
Chi è spostato troppo sul fare tende a...		Chi è spostato troppo sul percepire tende a ...
• Partire in quarta senza aver pianificato;		• Spendere molto tempo sulla riflessione teorica;
• Essere eccessivamente legato al concreto e poco al pensiero;		• Porsi esclusivamente in una posizione di osservatore esterno senza mai agire;

⁴⁹ Blanchard, K. & Johnson, S. (1981). *L'one minute manager*, Sperling e Kupfer.

• Essere eccessivamente centrato sull'azione ma non percepisce le sensazioni fisiche che derivano dal fare		• Valutare diverse strategie per provare sensazioni fisiche differenti senza mai sperimentarle
• Non percepire l'utilità di ciò che sta facendo (non genera autoefficacia);		• Considerarsi efficace senza avere un riscontro pratico e concreto
• Non cambiare, non mettersi in gioco se non su binari abituali e conosciuti.		• Vivere una dimensione in cui l'importanza delle aree di miglioramento a discapito dei propri reali punti di forza.
Chi è spostato troppo sul fare va aiutato a:		Chi è spostato troppo sul percepire va aiutato a:
• Percepire l'utilità derivante dall'azione concreta (sviluppare apprendimento);		• Programmare una strategia finalizzata al raggiungimento di un obiettivo e allo sperimentare le relative sensazioni (fisiche ed emotive) verificandola attraverso indicatori sul campo
• Essere cosciente e consapevole delle sensazioni fisiche ed emotive che derivano dalle azioni che compie;		• Allenare le azioni quotidiane progettando modalità operative sempre differenti e verificandone i benefici e le sensazioni correlate
• Portare l'attenzione sul significato del percepirsi autoefficace;		• Ragionare su esperienze vicarie
• Riflettere su strategie alternative.		• Creare condizioni operative in cui sperimentarsi per testare il proprio livello di autoefficacia

ENERGIA

Il fattore ENERGIA è l'uso attivo della forza e della potenza. È un momento dell'atto operativo e rappresenta la potenza dell'organismo come l'aumento dell'azione vitale di una parte del corpo. In base alla valutazione della situazione in cui ci si trova, *l'impiego dell'energia va regolato*: è fondamentale riconoscere il quantitativo di energia richiesto e modularlo lungo la prestazione al fine di non trovarsi improvvisamente senza le energie necessarie, o addirittura accusare troppa stanchezza per proseguire o ritrovarsi senza la forza necessaria, perché dispersa in cose inutili. Occorre allenarsi ad analizzare attentamente i fattori "distraenti" che

rubano energia alla performance, in modo da neutralizzarli. Le principali sensazioni associate all'energia sono:

- Sensazione di “essere a proprio agio”; Sensazione di essere in equilibrio; Sensazione di “vedere” meglio; Manifestazione di atteggiamento assertivo; Utilizzo delle emozioni come alleate; Capacità di delega; Capacità di concludere un'azione in modo efficace.

Sono di solito le sensazioni tipiche provate e riferite da chi, in un percorso di sviluppo personale, dopo un periodo di trattamento avvenuto con successo, si stupisce della percezione lucida di sé, delle situazioni che è in grado di controllare, delle nuove esperienze che è in grado di vivere, della sensazione di adeguatezza e di agio, ormai dimenticate. Tutto questo può essere visto come la conseguenza del “recupero di sé” avvenuto in seguito al riequilibrio dei due attrattori.

Non sempre la buona gestione del fattore Energia deve comportare un “aumento dello sforzo”, può anche, al contrario, portare all'abbandono di situazioni che comportano dispersioni inutili, quindi alla comprensione di aspetti che da soli non si possono esplorare, controllare, gestire.

Grazie alla componente “percepire” si potrà giungere alla consapevolezza degli effetti e delle reazioni che genera tutto ciò su cui si porta nuova attenzione. Utile è infatti soffermarsi sull'aspetto della dispersione dell'energia, in quanto è fondamentale che l'intervento psicoeducativo metta ordine e consenta di dare priorità alle cose da fare, per non disperdere energia, ma soprattutto per orientare le persone nel “maneggiare” l'energia, perché spesso non ne sono affatto consapevoli. *Perché fare una fatica non necessaria?* Talvolta alcune situazioni vanno evitate per risparmiare energie e non disperderle. Si dovranno tenere in considerazione, quelle situazioni di fatica, che corrispondono alla sensazione di stanchezza e svogliatezza, alla noia, alla manifestazione di aggressività, ad eccessi di emotività, al tentativo di tenere sotto controllo ciò che non è sotto la nostra responsabilità, oltre alla manifestazione di passività.

I due estremi dell'energia sono *percepire e lasciare*, in altre parole dosare l'energia. Il tipo di energia a cui ci riferiamo, naturalmente non sarà di tipo fisico, o almeno non come primo obiettivo, ma di tipo emotivo. Un ruolo fondamentale, nella performance sportiva è giocato infatti dalle emozioni: queste costituiscono un sistema fisiologico e cognitivo estremamente importante per la mediazione uomo-ambiente, quindi per il suo adattamento. Esse forniscono informazioni utili per leggere le nostre sensazioni, la percezione della situazione che stiamo vivendo, il significato che ha per noi e dunque la nostra risposta fisiologica a questa. Saper leggere le emozioni e saperle contestualizzare, inquadrare e sfruttarle al meglio, saperle riconoscere anche negli altri, sta alla base dell'intelligenza "emotiva" di Goleman, che viene considerata e integrata nell'intelligenza agonistica.⁵⁰

“Avremmo a che fare sia con emozioni positive e piacevoli che sostengono la motivazione e il desiderio di impegnarsi, sia emozioni meno piacevoli e stimolanti, quali la frustrazione, la paura, la vergogna. È evidente lo stretto legame fra emozione e motivazione, dunque fra Energia e Attivazione. Una buona regolazione dell'energia, grazie alle buone sensazioni di efficacia che genera, può mantenere alta l'attivazione e la passione. Quindi possiamo dire che gli stati emotivi fungono spesso come spinta per un certo comportamento, ma in senso circolare anche il comportamento influenza gli stati emotivi”⁵¹. È un fenomeno complesso che nasce dall'intersezione di vari aspetti: soggettivi, come il soggetto vive una situazione, in base ai suoi schemi mentali, sia da un punto di vista cognitivo che affettivo, e fisiologici, cioè come si attivano il sistema nervoso autonomo e quello endocrino. Infatti, di fronte all'insorgenza di un'emozione assistiamo a reazioni su tutti questi diversi livelli.

A questo proposito può essere interessante la video intervista in cui B. Vercelli spiega l'“*extra power*”:

⁵⁰ Goleman, D. (1995). *Intelligenza emotiva*. Rizzoli Editore.

⁵¹ Vercelli Giuseppe, (2009) *Intelligenza agonistica*, Ponte alle Grazie,

Alcuni atleti della squadra nazionale di canottaggio si erano preparati con alcune induzioni ipnotiche, ad affrontare il momento di massima fatica che avrebbero inevitabilmente vissuto durante la gara, avevano installato dentro loro stessi una specie di interruttore *emotivo*, che solo in presenza di quella specifica sensazione avrebbe dato il consenso per accedere a quella *riserva di energia* che normalmente non è disponibile, se non in situazioni disperate. Durante la prestazione, quando è sopraggiunto il momento dell'affaticamento legato a quello che sembrava lo sforzo massimo e inevitabilmente anche i vissuti relativi al vedersi penultimi, anziché abbattersi sono riusciti ad accedere alla loro riserva di risorse e recuperare, concludendo con il terzo posto.

La loro capacità di vivere quella situazione era cambiata, invece di condurre al “mollare” era diventata attivante, era quasi come se attendessero con interesse quel preciso momento. ⁵²

Gli Attrattori dell'ENERGIA		
PERCEPIRE		LASCIARE
Sento l'intensità dell'emozione che sto provando; sento l'intensità del fabbisogno energetico atto allo sforzo; gestisco l'energia psico-fisica nello stress		Lascio fluire le emozioni e le energie in maniera equilibrata; abbandono ciò che non si può controllare; gestisco al meglio le mie risorse fisiche per garantirne un uso attivo ed efficace nel tempo
Avvertire, Rilevare, Contenere, Mantenere,		Liberare, Abbandonare ciò che non serve, Permettere,
Ponderare, Pesare, Bilanciare		Rilasciare, Rilassare, Decomprimere, Comunicare, Equilibrare
Chi è troppo spostato sul PERCEPIRE tende a.....		Chi è spostato troppo sul lasciare tende a ...
• Non manifestare ciò che prova		• Applicarsi, a sforzarsi, senza avere la percezione del costo energetico

⁵²G. Vercelli, <https://www.youtube.com/watch?v=dCSRWigurWQ>

• Trattenere oltre misura		• Ascoltare poco sé stesso e le proprie necessità psico - fisiche
• Dissimulare (risate interlocutorie, colpi di tosse, gestualità varie, ecc)		• Esprimere le proprie emozioni senza filtri, enfatizzandole
• Implodere letteralmente		• Perdere il controllo
• Somatizzare, apparentemente in modo inconsapevole, sugli organi riflessi		
• Mal gestire la propria reattività, sbagliando tempi, modi, luoghi e/o intensità delle reazioni		
Chi è spostato troppo sul percepire va aiutato a ...		Chi è spostato troppo sul lasciare va aiutato a ...
• Lasciare andare l'energia		• Percepire sé stesso e le proprie sensazioni
• Manifestare le emozioni e a lasciarle fluire		• “Vedere meglio”: cogliere e percepire nuove soluzioni
• Comunicare il proprio “sentire” psico-fisico ed emozionale		• “Vedere meglio”: consapevolezza dei propri consumi energetici impiegati nella gestione psicofisica
• Liberare l'eccesso che, se trattenuto, genera un ulteriore conflitto		• “Vedere meglio”: farsi carico delle proprie reali responsabilità, mettendo in luce ciò che non è sotto il suo controllo
• Rendersi conto dei costi psico-fisici del trattenere		• Gestire meglio il controllo delle proprie emozioni

RITMO

Il RITMO è l'ordinata successione degli intervalli di tempo, ciò che genera il giusto flusso nella sequenza dei movimenti, è la struttura che connette. Trovare il ritmo giusto colora le nostre azioni di armonia, rendendo fluido, libero, sciolto, leggero ogni nostro comportamento; come un'oscillazione che si propaga nell'infinito, non c'è fatica, non c'è sforzo, ma libero fluire, tutto avviene in maniera spontanea e pressoché inconscia, in una danza armoniosa col mondo interno ed esterno.

In S.F.E.R.A. il ritmo è rappresentato dall'equilibrio tra gli attrattori *lasciare e tenere*, esprime la capacità di ordinare il movimento in modo armonico. Tutta la natura è regolata da ritmi, si pensi al ritmo giorno-notte, al ciclo delle stagioni, ai ritmi che gestiscono le nostre funzioni biologiche, in primis il ritmo cardiaco.

Quando alteriamo questi ritmi andiamo incontro a possibili malesseri. Gli stressor sono elementi in grado di alterare i nostri ritmi; ecco perché, invece, rispettare i ritmi ha come risultato evidente il benessere dell'individuo, l'eleganza, l'equilibrio con se stesso, con quanto sta facendo e con l'ambiente intorno. Persone stressate spesso vanno fuori ritmo: possono avere improvvisi scatti d'ira o comportamenti non abituali e inopportuni, problemi a dormire e disturbi nell'appetenza. Una scarsa presenza di ritmo rende i movimenti poco fluidi e, disarmonici, causando anche difficoltà a realizzare i compiti, richiedendo un surplus di energia e sforzo che viene mal impiegato, comporta sentirsi in ritardo e in affanno o bloccati nell'espressione di sé.

Quando si è nel ritmo giusto, si percepiscono precise sensazioni:

- Fluidità e armonia nei movimenti; Governare la situazione; Possedere il controllo di sé stessi; Rispetto dei propri tempi; Manifestazione di leadership; Orientamento al cambiamento; Percezione di fiducia.

Diventa quindi importante per una persona che si stia occupando della cura di sé, conoscere, gestire e rispettare, per quanto possibile, i propri ritmi biologici.

Gli Attrattori del RITMO		
LASCIARE		TENERE
Mi decontraggo, mi rilasso, mi prendo il giusto tempo, ho la capacità di riconoscere e distinguere le mie e le altrui responsabilità		Contraggo, Guadagno tempo, Sono capace di assumermi le mie responsabilità, Sono Capace di autocontrollo, Sono capace di gestire le situazioni
Rilassare, Decontrarre Mollare Allentare, Sciogliere, Espirare		Contrarre, "Stressare", Trattenere, Inspirare, Detenere,
		Possedere, "Guadagnare" Tempo
Chi è troppo spostato sul LASCIARE tende a ...		Chi è troppo spostato sul TENERE tende a ...

<ul style="list-style-type: none"> • Perdere tempo: fare “una cosa nel tempo di dieci” 		<ul style="list-style-type: none"> • Vivere ansia
<ul style="list-style-type: none"> • Essere sempre in ritardo: in chiave temporale (ad es. appuntamenti, ecc.) 		<ul style="list-style-type: none"> • Strafare: “fare dieci cose nel tempo di una”
<ul style="list-style-type: none"> • Essere sempre in “ritardo”: in ogni azione fisica (ad es. in ritardo sulla palla, nello spostamento sul campo, ecc.) 		<ul style="list-style-type: none"> • Sovraccaricarsi di impegni • Temere di non aver mai tempo a sufficienza
<ul style="list-style-type: none"> • Essere lento nei movimenti e nelle azioni • Essere disarmonico 		<ul style="list-style-type: none"> • Anticipare troppo le azioni (ad es. troppo in anticipo sulla palla, negli spostamenti sul campo, ecc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Perdersi nella confusione 		<ul style="list-style-type: none"> • Eccessivamente rapido e con movimenti a scatti
<ul style="list-style-type: none"> • Non coordinare, a non gestire i propri collaboratori (stile laissez-faire) 		<ul style="list-style-type: none"> • Non delegare nulla ai propri collaboratori
<p>Chi è troppo spostato sul LASCIARE va aiutato a ...</p>		<p>Chi è spostato troppo sul TENERE va aiutato a ...</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Percepire sé stesso in relazione al proprio “tempo-ritmo” rispetto all’azione da compiere 		<ul style="list-style-type: none"> • Rilassare e decontrarre i muscoli • Percepire sé stesso in relazione all’azione da compiere: una alla volta
<ul style="list-style-type: none"> • Scorgere le informazioni importanti e applicare dei metodi di controllo del “tempo” 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestire l’ordine temporale della azioni da compiere inbase ad una valutazione reale e non proiettiva
<ul style="list-style-type: none"> • “Compiere un’azione nel tempo di una” 		<ul style="list-style-type: none"> • Imparare a godere di ciò che si fa
<ul style="list-style-type: none"> • Scomporre la macro-azione in sequenze più piccole e maggiormente controllabili 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare tecniche di verifica relative ai reali tempi di esecuzione delle azioni riferimento al diagramma di Eisenhower)
<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare il time management: Gestione del tempo - Gestione dell’agenda 		<ul style="list-style-type: none"> • Ad apprendere la gestione dello strumento agenda (con riferimento al diagramma di Eisenhower)
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare autopercezione del proprio ritmo (battito cardiaco, respiro, ...) • Ritrovare fluidità nei movimenti 		<ul style="list-style-type: none"> • Respirare “fisiologicamente”

ATTIVAZIONE

Il fattore ATTIVAZIONE, si riferisce al momento in cui le risorse psico-fisiologiche dell'individuo si rendono *pronte all'uso*, passano cioè da uno stato di quiete/potenzialità ad uno di attivazione in cui divengono disponibili ad essere impiegate. Ciò che può determinare questo passaggio è *il piacere*, il divertimento, la voglia di fare quello che si sta facendo. La motivazione è alla base di questo fattore, è ciò che porta la persona ad accogliere le sfide nuove, oppure rende necessario trovare sempre nuovi stimoli anche all'interno di uno stesso progetto. L'Attivazione rimanda all'idea del *gioco* e della regressione come unica possibilità per vivere (rivivere) la purezza della connessione mente-corpo-ambiente.

Le principali sensazioni associate sono:

- Obiettivi chiari e ben definiti; Piacere nello svolgimento del compito; Dare il miglior significato (cornice) possibile all'esperienza in atto; Sentirsi motivato interiormente rispetto all'obiettivo (automotivazione); Sentirsi pronti a svolgere la prestazione; Riuscire a trasmettere agli altri la propria passione; Divertimento, gioia, passione, motivazione, entusiasmo.

Rappresenta il fattore di base di un percorso di miglioramento personale, ma aggiungerei di qualsiasi attività legata al cambiamento in quanto consente di mantenere viva la spinta motivazionale, di riscoprire sempre il senso dell'esperienza di cura, perché il percorso è lungo e faticoso e per questo bisogna portare attenzione alla scarsa voglia, la noia, la percezione di mancanza di significato in ciò che si sta facendo e il sentirsi de-motivato. Non c'è attivazione

⁵³ Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.

tutte le volte che non si ha voglia di essere lì, quando non riesci a darti la giusta motivazione e trovare piacere nell'azione indipendentemente dal risultato finale.

Il fattore Attivazione può essere fortemente influenzato dalla *progettazione*, attività che si colloca tra gli attrattori *tenere e immaginare*, in quanto può permettere di attribuirgli un significato maggiormente concreto.

Altro aspetto che merita particolare attenzione in riferimento all'attivazione è la *motivazione* definita anche il propulsore del comportamento umano, l'energia vitale, ciò che lo innesca e lo direziona. Forse uno degli ostacoli più significativi che un operatore del cambiamento possa trovare sono proprio le persone con bassa motivazione. Mentre le sensazioni descritte prima, quando la motivazione è presente, favoriscono senza dubbio il processo di cambiamento, al contrario, la mancanza di motivazione rende inevitabilmente tutto più lento, pesante e difficile. Un po' di sollievo al riguardo ci può derivare dalla possibilità di allenare la motivazione, migliorarla, aiutarla a crescere, descritta attraverso il lavoro di Trabucchi.

Gli attrattori dell'attivazione

Tenere	immaginare
Attivarsi e promuovere costantemente azioni e comportamenti in linea con l'obiettivo rispetto al quale si è appassionati	Attivarsi e generare costantemente immagini e sensazioni tali da amplificare e motivare il desiderio di raggiungere l'obiettivo a cui si è appassionati
Mantenere, reggere, non lasciarsi sfuggire, credere, resistere, vivere la passione	Visualizzare, prefigurare, proiettare, simulare, fantasticare, sognare
Chi è troppo spostato sul tenere tende a...	Chi è troppo spostato sull'immaginare tende a...
<ul style="list-style-type: none"> • Vivere esageratamente la propria passione fino a saturarsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Restare solo nella dimensione del desiderio senza compiere azioni concrete relative alla propria passione.

<ul style="list-style-type: none"> • Perdere la dimensione proiettiva della propria passione • Bruciare le tappe • Non godersi ogni singolo istante • Perdere la dimensione del piacere 	<ul style="list-style-type: none"> • Vivere lontano dalla realtà • Fantasticare troppo e non vivere la passione generando insoddisfazione • Perdere la lucidità nel definire gli obiettivi concretamente realizzabili • Tendere al sogno e non al processo
Chi è troppo spostato sul tenere va aiutato a:	Chi è troppo spostato sull'immaginare va aiutato a:
<ul style="list-style-type: none"> • Innamorarsi di un'idea • Scoprire la ricompensa che essa ha per la persona • Allenare la creatività • Proiettarsi in situazioni di riuscita futura • Sognare creando possibilità alternative • Imparare a divertirsi, percepire le sensazioni di ciò che si fa 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire azioni concrete • Definire l'obiettivo in tutte le sue parti • Riconnettersi con gli elementi concreti e reali collegati alla passione • Trovare rituali di attivazione finalizzati a mantenere lo sforzo, a mantenere l'obiettivo finale

54

3.9 Migliorare i fattori deboli

Una volta individuato, attraverso il modello sfera, le aree su cui intervenire per creare vantaggio nell'esistenza della persona, il *Coaching Esperienziale* inizia a prendere un aspetto decisamente più scientifico e meno istintivo, approssimativo. Attraverso la griglia della sfera mandala e il confronto con i fattori sfera, attraverso lo sferagramma, è possibile individuare quali aspetti occorre potenziare e passare così alla fase "scelta dell'esperienza" con maggiore competenza. Inoltre si potrà personalizzare l'attività rendendola maggiormente adatta ed efficace al preciso

⁵⁴ Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.

obiettivo di miglioramento individuato, anche in presenza di partecipanti con esigenze personali diverse.

Vediamo un esempio:

Marco: gli è stato proposto il nostro percorso di miglioramento personale dopo che è stato trovato in possesso di sostanze stupefacenti, come condizione per risolvere positivamente il percorso di messa alla prova, dietro imposizione della Prefettura. Si descrive *impulsivo, orientato all'azione*, i suoi insuccessi derivano dal non pensare mai abbastanza prima di prendere una decisione, rispetto al fattore Energia è tendenzialmente spostato al lasciarla fluire senza controllo. (*lasciare*)

lasciare	0	x	10	percepire
	10	x	0	

X (valore attribuito sulla scala da 0 a 10)

Giulia: ha finito il tirocinio post laurea come psicologa, ma il suo tutor le ha proposto il nostro percorso come un ulteriore approfondimento e occasione di miglioramento, si definisce *timidissima, si fa fatica a sentire la sua voce*, i suoi insuccessi sono dovuti al fatto di iper trattenere le sue qualità. (*percepire*)

lasciare	0	x	10	percepire
	10	x	0	

Valutiamo di proporre, come ambiente adatto a svolgere un'esperienza migliorante per entrambi, il fiume e in particolare l'attività del rafting. La Metafora è "*non lasciarsi trasportare in modo passivo e inconsapevole dalla corrente della vita*". Nessuno dei due conosce questa attività, quindi la condizione di "*fuori zona*"

comfort”, requisito fondamentale per evitare le difese messe in atto dal “pilota automatico” è assicurata. Nel contesto nuovo, sconosciuto fino a quel momento, le loro menti saranno nella condizione di *massimo apprendimento* non potendo ricorrere ad aspetti già memorizzati, quindi non si tratterà di un’esecuzione di qualche cosa di già visto, ma la registrazione di un nuovo passo del loro programma esistenziale. Questo punto si va a collegare con quanto già visto, e ritenuto importante da diversi autori, Roberto Re, Bruce Lipton....

Se i presupposti per scrivere una nuova esperienza, come abbiamo visto ci sono, ora abbiamo la *forte responsabilità* di favorire la realizzazione di una esperienza utile alla persona che si è affidata a noi. Si tratterà progettare un modo in cui possa interagire all’interno dell’attività che le permetta lo *sviluppo dell’attrattore debole del fattore prescelto*, questa progettazione viene chiamata “ottimizzazione” o “manipolazione”. L’ “ottimizzazione” dell’esperienza costituisce nella forte personalizzazione dei compiti o esercizi che ciascuno dovrà svolgere durante l’esperienza stessa. Non è quindi la semplice attività in se stessa a creare il vantaggio che cerchiamo, ma *come e che cosa ciascuno farà* durante il suo svolgimento.

Nel caso specifico di *Marco* lo si aiuterà nello sviluppare il “*percepire*”, sia riferito a sé stesso, alle proprie sensazioni, ma anche rispetto al rapporto con la realtà. Sarà aiutato a “vedere o sentire meglio”, trovare nuove soluzioni, farsi carico di responsabilità. Il suo compito durante la discesa sarà la *conduzione del gommone*, non dovrà preoccuparsi di pagaiare, ma “solo” di osservare il fiume, scoprirne i pericoli, gli ostacoli, i punti più emozionanti, e cercare di condurre il battello nella rotta da lui scelta. Per fare questo dovrà comunicare agli altri partecipanti che cosa devono fare utilizzando alcuni semplici comandi: avanti, indietro, stop dopo aver posizionato il gommone nella direzione voluta. Il problema che incontrerà sarà l’enormità di variabili che spesso andranno a disturbare l’esecuzione delle sue manovre. Solo grazie ad *una fortissima concentrazione nel percepire* anche i minimi spostamenti e ad una rapida correzione come conseguenza agli inevitabili

imprevisti, sarà possibile raggiungere un buon risultato. Naturalmente Marco non sarà solo, *il coach seduto accanto a lui lo osserverà attentamente per potergli restituire feedback efficaci, lo lascerà fare esperienza*, quindi anche commettere errori, *interverrà solamente nel caso di situazioni in grado di comportare pericoli oggettivi*, anche in questo caso *reincornicerà la situazione con significati costruttivi per il coachee*.

Non dimentichiamo che l'esperienza è uno strumento potentissimo, ma a causa di questo può dare risultati sia sorprendentemente positivi, ma anche negativi. Per cercare il giusto realismo sicuramente non saremo durante le nostre attività con le gambe sotto la scrivania, proprio per questo dovremmo stare attenti e pronti ad intervenire per evitare che la piccola fiammella del cambiamento, che sta lottando contro abitudini radicate da anni, si spenga a causa di una difficoltà che non abbiamo saputo gradualizzare. Durante la discesa, in occasione dei giochi di acquaticità e salvamento, Marco si occuperà del lancio della corda al compagno che simulerà di essere alla deriva nella corrente. Questo esercizio comporta di tenere contemporaneamente in considerazione la velocità della corrente, i movimenti del compagno, la distanza, l'energia da imprimere al sacchetto contenente la corda, allena in modo specifico il percepire.

Per quanto riguarda Giulia, essendo forte nel "percepire" la si dovrà aiutare a migliorare l'attrattore "lasciare", quindi riuscire ad esprimere le proprie qualità, le proprie emozioni, permettersi di passare dal pensiero all'azione, senza preoccuparsi del controllo costante dei risultati. Il suo ruolo sarà quello di generare il movimento del gommone, dovrà attraverso la pagaia trasmettere la sua forza all'acqua, per riuscire in questo compito che richiede grande impegno fisico, utilizzerà non solo le braccia, ma tutto il corpo per un maggiore impulso nei momenti difficili. Durante la discesa, con gradualità, si eserciterà nel tuffo e nel nuoto in corrente a scopo di allenarsi a cavarsela in acqua, o aiutare compagni in difficoltà, poco tempo le verrà lasciato per "percepire". Viste le difficoltà di

espressione vocale, per comunicare, inizialmente userà un fischiello, per finire con il riuscire a farsi sentire da una sponda all'altra.

L'esperienza è durata tre giornate, la base di partenza è stato il Rifugio Della Pace al Colle della Maddalena, si è svolta inizialmente sul fiume Stura (Piemonte), per poi passare al fiume Durance (Francia) con difficoltà superiori. È stata intercalata da diversi momenti di debriefing. È stata frutto della collaborazione tra la struttura "campo base" ente ausiliario presso la quale lavoro e il SER.D di Saluzzo (CN). La restituzione finale è avvenuta in parte in forma scritta, usando lo stratagemma dell'articolo di giornale. Tutti i partecipanti hanno contribuito con il loro "pezzo" e in parte attraverso il montaggio di un video.

Ecco un estratto di questo articolo dal titolo "Quando un "fermo" si trasforma in una nuova partenza":

"... dunque mi rivolgo a loro chiedendogli se hanno voglia di raccontarmi come sono andati i due giorni al Rifugio (Andrea psicologo). Le voci si sovrappongono, le parole escono in ordine sparso ma tutte figlie della stessa galassia: bellezza, piacere, paura, fiducia, adrenalina, orgoglio, ansia, dubbi, autocontrollo. Quel che non dicono le parole è rintracciabile nel luccichio dei loro occhi". (Saluzzo, 2016)

Quanto sperimentato durante la breve esperienza ha permesso a Marco di ottenere migliori risultati scolastici, cambiare scuola per una più performante e coinvolgersi come leader in una richiesta di finanziamento di un progetto a favore dei giovani di Saluzzo. A Giulia ha permesso di assaporare maggiore sicurezza in sé stessa, toni della voce più alti, maggiori capacità espressive tra cui quella di parlare di fronte ad una platea di persone. Oltre a fare tuffi al mare da creare ammirazione tra i suoi amici.⁵⁵

⁵⁵ Chesta, R., Demaria, N. & Dutto, S. (2016). *Quando un fermo si trasforma in una nuova partenza*. Articolo uso interno Serd. Saluzzo.

4.1 Il lavoro in gruppo

Ci troviamo a volte in situazioni dove *l'intervento sul singolo incontra una decisa resistenza*, come ad esempio nel caso degli adolescenti. Non si può nemmeno definirla resistenza al miglioramento, o al cambiamento, si configura più come una resistenza di carattere generale al mondo degli adulti. Come superare questi ostacoli utilizzando gli strumenti del coaching è stato un lavoro di cui ci siamo occupati da alcuni anni in collaborazione con gli operatori del servizio ONDA1 di Torino e l'equipe della cooperativa Terra Mia. Personalmente sono convinto che affrontare la situazione non passando per la "*strettoia dei problemi legati alle sostanze d'abuso*", ma utilizzando il canale del "*successo personale*" e di come raggiungerlo imparando ad utilizzare le proprie risorse personali, aiuti molto ad incontrare l'interesse dei ragazzi, evitando inutili moralizzazioni.

Il sunto di questo lavoro è stato presentato in un articolo apparso sul n.332 della rivista Animazione Sociale. (A. Bellini, N. Gennari, P. D'Elia, altri ...). Ho riportato questo contributo per il fatto che in esso possiamo ritrovare nella pratica molti principi analizzati e descritti nelle pagine precedenti. In questo articolo si mette in evidenza la centralità del dispositivo grupppale distinguendo due tipologie:

- *gruppo terapeutico classicamente inteso* (stabile continuativo in cui si condividono e elaborano vissuti);
- *gruppo ludico espressivo* (a tempo determinato, stage residenziale).

In particolare quest'ultima categoria, grazie al ventaglio di *svariate attività* (o principi attivi) che può proporre, "pare rispondere più efficacemente alla specifica fase evolutiva che i ragazzi stanno attraversando e alle modalità con cui accedono ai nostri servizi. Soprattutto in riferimento alla motivazione che è spesso spuria e va rinforzata continuamente." I vantaggi di questi dispositivi grupppali sono:

- allargare il raggio d'azione del colloquio ad esperienze non centrate sulla sostanza.
- Proporre idee accattivanti per creare aggancio

- Creare contesti affettivi in cui dare risposta a bisogni di riconoscimento e nutrimento narcisistico intensi.

Questo tipo di proposte operative risponde ai seguenti bisogni:

- Canalizzare energie, aiutarli a non dissipare energia vitale, incontrare il mondo in maniera creativa e soddisfacente.
- Costruire identità, aiutarli a mettere insieme i vari frammenti identitari appartenenti a varie maschere che nascondono chi non si è ancora conosciuto e spesso ha paura di farlo.
- Sostituire identificazioni in apparenza forti (consumatore, deviante, oppositivo) con riconoscimenti veri e profondi
- Trovare spazi dove riconoscersi attraverso le parti fragili, ma anche parti di se sconosciute e inesplorate.
- Sperimentare l'essere contenuti e affiancati nelle difficoltà nei momenti di rischio
- Immettere "funzione paterna" in alternativa alla confusione della mancanza di confini e della loro vita quotidiana (orari, alimentazione, uso dispositivi elettronici, uso del tempo)
- Incoraggiare e dare confini, imporre limiti ma sostenere gli sforzi.

Da un punto di vista operativo, l'equipe ONDA1 da diversi anni propone ai suoi pazienti il progetto STA.RE.MO. (stage residenziale motivazionale). Gli stage, della durata di due giorni, fanno parte del piano locale per le dipendenze, sono gestiti sul campo da un'equipe mista di operatori ONDA1, coop Terra Mia, coop Ginepro. La base operativa è il Rifugio Della Pace al colle della Maddalena, Valle Stura. "L'obiettivo è far sperimentare ai ragazzi due giornate intense per trovare motivazioni al miglioramento attraverso attività outdoor divertenti e nello stesso tempo impegnative che li conducano a diventare consapevoli delle loro concrete

capacità e difficoltà”. Lo stage è utilizzato per fondare nuovi gruppi, per rinforzare gruppi esistenti, per facilitare l’inserimento di nuovi partecipanti. “L’idea è che per questi ragazzi sia più facile creare un legame e “fare gruppo” partendo dalle attività fuori ambulatorio anziché cominciare seduti in cerchio nella sala gruppi del servizio”.

La metodologia è quella del coaching, in particolare *si basa sul confronto tra obiettivi e risultati* evidenziando soprattutto *le risorse sotto utilizzate*, non ancora scoperte, ma che potrebbero fare la differenza per raggiungere migliori prestazioni e quindi comportare una migliore qualità di vita. *Sono convinto che solo l’alternativa di una qualità di vita superiore possa permettere la scelta di abbandonare comportamenti legati al raggiungimento di una qualità di vita inferiore.* Due coach sono presenti durante tutto lo stage, e si occupano dello specifico legato a come rendere l’attività fonte di apprendimento e miglioramento, sono presenti anche operatori delle due altre equipe che si occupano di raccogliere osservazioni e dei contenuti educativi e normativi, i due ruoli sono quindi fisicamente divisi ed interpretati da persone diverse.

Negli anni abbiamo proposto moltissime esperienze, arrampicata, equitazione, speleologia, rafting, escursioni in montagna, costruzione e pernottamenti in igloo. Di solito si usano due attività “portanti” (una per giornata) della durata di parecchie ore con principi attivi diversi, per sollecitare capacità e aree mentali differenti in aggiunta ad alcune attività minori. Le prime permettono coinvolgimenti più lunghi e profondi, lavorano sulle aree della costanza, della continuità, dell’attenzione mantenuta, consentono di raggiungere livelli di stress interessanti ed in grado di fare “vera” esperienza. Le seconde permettono spesso *apprendimenti “flash”* a cui si accede in modo rapido, intuitivi, emotivo, a sorpresa.

Esempio:

L’escursione in montagna che abbiamo proposto due anni fa era durata due giorni consecutivi, e prevedeva la notte in tenda in alta quota, avevamo organizzato in

modo tale che ciascun partecipante potesse avere uno zaino della dimensione “giusta” per sentire il peso, essere responsabile di se stesso, essere autonomo, ma non arrivare a quella quantità di fatica che diventa troppo eccessiva e in grado di connotare l’esperienza negativamente. Secondo i principi della regolazione del flow, e dello schema del rilascio di dopamina visto con P. Trabucchi. Il materiale in eccesso, ma comunque necessario (tende fornelli, materassini, legna) era trasportato con un cavallo caricato con il basto. Potevamo così lavorare sia sull’individualità che sull’utilità dell’essere gruppo.

Tale attività era poi stata intercalata con quelle definite prima “minori”, ad esempio:

La Camminata sul filo, fettuccia tesa tra due alberi a circa 90 cm da terra. Attività che consente di coniugare la stima delle proprie capacità in un esercizio sconosciuto, con la sensazione positiva del risultato dovuto alla ripetizione dell’azione. Prima si chiede a ciascun partecipante di scrivere il proprio nome, sulla fettuccia, nel punto più lontano di dove crede possibile che arriverà al primo tentativo. Si scopre così:

- La sottostima di sé, la persona supera il limite che si era imposta, potrà in futuro cercare di limitarsi di meno e osare di più, evitare di essere il limite di sé stessa.
- La sovrastima di sé, la persona non raggiunge l’obiettivo che si era posta, dato che mentalmente si sente in grado di raggiungere tale risultato, non resterà che proporgli di allenarsi fino a colmare tale lacuna fisicamente.

Successivamente si impone a tutti un numero minimo abbastanza elevato di tentativi obbligatori che verranno effettuati a rotazione, uno per partecipante. Ad esempio 50 tentativi. In questo modo si evita la rinuncia iniziale di chi vista l’evidente difficoltà si tirerebbe indietro rinunciando e sviluppando un’opinione negativa di sé, e con la “perseveranza” ci si avvicinerà al risultato positivo, al miglioramento, e all’assaporare il rilascio dopaminergico conseguente. I risultati

andranno riferiti sempre al singolo partecipante e non agli altri partecipanti. Ciascuno migliorerà in relazione a sé stesso e potrà essere soddisfatto di questo, non si tratta di stabilire il migliore in assoluto, in quanto questo è un risultato in termini di miglioramento personale inutile.

A volte abbiamo constatato come le attività più significative in senso emozionale, non siano state quelle che lo erano secondo i nostri criteri, ad esempio il confronto con l'acqua impetuosa del fiume con il rafting è risultato per qualcuno meno significativo del rituale attorno al fuoco. Durante tale rituale prima si eseguono i "passi magici" descritti da Castaneda girando in cerchio attorno al fuoco, poi ciascuno affida ad un piccolo pezzo di legno un'intenzione, un proposito, qualche cosa che vuole ottenere e la lancia nel fuoco. Non potrò mai dimenticare l'espressione di un ragazzo che dopo aver lanciato il suo pezzettino di legno, si gira sgomento verso di me e dice: "oh no! coach, ho sbagliato, posso buttarne un altro?" a testimonianza di quanto in quel momento *ci stava credendo*.

Il debriefing accompagna di solito tutti i cambi di attività, se ne effettua in oltre uno conclusivo a fine esperienza. Questi momenti sono fondamentali per i partecipanti a diventare consapevoli di come hanno interpretato l'attività, di che cosa hanno messo in pratica, di cosa hanno imparato rispetto a sé stessi. La metafora che di solito usiamo dice: "se non sai di avere 10 euro in tasca non li potrai utilizzare". Spesso durante questi momenti i ragazzi incontrano discrete difficoltà, una è sicuramente riferita alla definizione di "piacere", non si fa fatica a scoprire come questo concetto sia per loro relegato all'uso di sostanze, o ad esperienze limite, (lancio con il paracadute, folli corse in moto), dando prova di come a volte un percorso di miglioramento debba occuparsi per prima cosa anche del *sistema di gratificazione* che non permette di accedere alla ricchezza e a tutte le sfumature che l'esistenza ci offre.

Nella fase finale del debriefing si sposta l'attenzione al futuro e si chiede a ciascuno di dichiarare i propri obiettivi. Si spiega la differenza tra sogni e *sogni*

con una scadenza temporale che secondo R. Re sono gli obiettivi.⁵⁶ Ciascuno sceglie, progetta e dichiara al gruppo un obiettivo che vuole raggiungere entro il primo incontro successivo allo stage, tale obiettivo sarà occasione per *trasferire gli apprendimenti* emersi durante l'esperienza, al contesto di vita di tutti i giorni. Sempre divertente a questo punto è l'attività "*vendimi il tuo obiettivo*". In cui ciascuno deve spiegare le ragioni che lo sosterranno nell'arrivare al risultato di successo, in base a quali qualità pensa di farcela, mentre per rafforzarne la convinzione gli altri gli pongono mille ostacoli, cercando di smontare le sue certezze. Tipo: "lascia perdere, sei un buono a nulla", "non hai nessuna possibilità".

Allo stage seguono gli incontri dei gruppi terapeutici, che si terranno a distanza di qualche giorno presso la sede del servizio. "Un momento significativo è sicuramente il primo incontro successivo allo stage in cui, in un *clima affettivo nuovo*, si verificano il raggiungimento degli obiettivi che i ragazzi si erano prefissati. Si rivela spesso un momento molto interessante perché svela energie sopite e nuove competenze, li aiuta a individuare obiettivi piccoli, concreti, e verificabili". "Gabriele racconta di aver parlato con due suoi compagni di scuola della straordinaria esperienza vissuta in particolare nella grotta, Anna racconta le emozioni attorno al fuoco. Questo aiuta il gruppo a passare dall'eccitazione e allegria iniziali, ad un clima più profondo in cui diventa possibile scambiarsi sentimenti più personali".⁵⁷

4.2 Definizione dell'obiettivo

Molto importante nel lavoro dell'operatore del miglioramento personale è il concetto di *obiettivo*. Infatti molto sovente all'interno di questa fase si possono già riscontrare gli elementi utili al successo o al fallimento. Un obiettivo per essere

⁵⁶ Re, R., (2009). *Seminario Camminata su carboni ardenti*. Milano: HRD.

⁵⁷ Bellini, A., D'Elia, P., Gennari N., e altri (2019). *Come affiancare giovani storie di consumatori*. Animazione Sociale. N.332.

definito tale, quindi differenziarsi dal desiderio o dal sogno, deve rispondere a precisi requisiti:

- Deve essere definito in forma specifica, concreta, ben dettagliato.
- Percepibile con i sensi.
- Deve rispondere in modo chiaro alla domanda: “da che cosa saprò che l’ho raggiunto?”
- Deve contenere indicatori di riuscita chiari.
- Deve essere condivisibile, almeno con alcune persone, questo ne aumenta la raggiungibilità, “ormai ho detto che lo facevo”.
- Fattibile da un punto di vista concreto.
- Sotto la propria responsabilità, il suo raggiungimento non deve comportare interventi di terze persone. Non posso avere l’obiettivo di vincere una gara in quanto non posso controllare lo stato di allenamento degli avversari, posso stabilire in che tempo voglio correre 10 km.
- Definibile nel tempo, entro quando? senza la scadenza sarebbe un sogno.
- Espresso in forma positiva, non dire “smetterò di fumare”, ma “respirerò solo aria pulita”. Si basa sul fatto che dal punto di vista mentale è più facile immaginare che non immaginare.
- In accordo con i valori della persona, eticamente corretto.
- Accettabile per l’ambiente circostante.
- Legale, almeno per essere accettato e seguito da noi.

Queste caratteristiche sono state tratte dalle schede facenti capo a diversi sistemi di coaching:

- PURE TEST (Positively stated, Understood, Realistic, Ethical)
- SMART TEST (Specific, Measurable, achievable, Relevant, Time phased)

- CLEAR TEST (Challenging, Legale, Enviromentally, Agreed, Recorded)⁵⁸

Dai seminari di R. Re impariamo che, per realizzare un obiettivo occorre:

- forte desiderio
- massiccia determinata quantità di azione
- concentrazione, attenzione

Come mai a volte non viene raggiunto? I problemi e gli ostacoli possono essere di diverso tipo:

- Non sono state rispettate le condizioni descritte sopra.
- Non si dispone di sufficiente “dolore”, di fatto la persona non sta poi così male nella situazione attuale, al punto di generare la spinta necessaria a cambiare.
- Non si è tenuto conto di ostacoli o minacce, elementi della NOOSFERA, o imprevisti come i “cigni neri” di T.N. Nassim.
- Non si dispone di sufficiente “piacere”, la condizione desiderata in realtà non è così appetibile da mobilitare le energie necessarie.
- Non si riescono a controllare i dialoghi negativi interni che generano demotivazione.

Allego di seguito uno schema riassuntivo:

⁵⁸ Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.

4.3 La mindfulness: la ricerca della consapevolezza per dare valore al qui ed ora

Molto spesso, come abbiamo già visto a proposito della Sincronia nel modello SFERA, le persone tendono a non essere totalmente presenti durante il trascorrere della loro esistenza. Questo comporta la conseguenza che le loro abilità mentali potrebbero non essere pienamente disponibili nei momenti significativi al raggiungimento di importanti risultati per la loro qualità della vita. Potrebbero essere concentrate su situazioni legate al passato, o proiettate nel futuro, con le emozioni conseguenti. O semplicemente non riuscire ad apprezzare, dare valore alla situazione attuale, ad esempio essere perennemente impegnate a raggiungere qualcosa che magari hanno già raggiunto. A questo proposito ho introdotto la pratica della mindfulness sia durante i gruppi formati da pazienti in cura per il problema della tossicodipendenza, che durante i percorsi finalizzati ad obiettivi di sviluppo personale.

Che cos'è la mindfulness? L'espressione Mindfulness è una parola comune inglese che significa: pienezza della mente, **attenzione cosciente** e consapevole significa prestare attenzione in un modo particolare, con qualità e attitudini specifiche.⁵⁹ Come riportato da Canali S. (2019), Jon Kabat-Zinn, biologo molecolare statunitense e ideatore della Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR, programma terapeutico elaborato a partire dai principi e dalle pratiche meditative buddiste) scrive: *“la consapevolezza mindfulness emerge attraverso il prestare attenzione di proposito, nel momento presente, in maniera non giudicante, al dispiegarsi dell'esperienza, momento per momento”*.⁶⁰ In alternativa al farsi coinvolgere dal punto di vista elaborativo e ruminativo dai flussi di pensiero sulla esperienza, sulle sue origini, implicazioni e associazioni, la mindfulness comporta

⁵⁹ Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.

⁶⁰ Canali, S. (2019). *Mindfulness nel trattamento delle dipendenze e del disturbo da uso di sostanze*.

un'esperienza diretta degli eventi nella mente e, soprattutto, nel corpo (Teasdale et al., 1995).⁶¹

Scott Bishop e i suoi collaboratori nel loro “Mindfulness: A Proposed Operational Definition” (2004), hanno proposto una definizione operativa della Mindfulness immaginando un modello a due componenti:

- “Il primo componente è l'autoregolazione dell'attenzione, che è mantenuta sull'esperienza immediata, permettendo di conseguenza un aumento della capacità di riconoscere gli eventi mentali nel momento presente.
- Il secondo componente è l'adozione di un particolare orientamento verso l'esperienza del momento presente, un orientamento che è caratterizzato dalla curiosità, dall'apertura e dall'accettazione”.⁶²

Mentre Canali propone un modello in tre componenti:

- 1) “autoregolazione dell'attenzione” (mantenuta sull'esperienza immediata);
- 2) “orientamento attitudinale” (curiosità, apertura, accettazione);
- 3) “Intenzione: controllo volontario costantemente “ricordato”.

Dunque, per riassumere, si può dire che la Mindfulness è in sostanza un training che sviluppa la metacognizione, cioè la *consapevolezza chiara dei contenuti della coscienza*. Questa capacità porta alla possibilità di staccarsi dai contenuti, fare un passo indietro rispetto alle dinamiche mentali, così da imparare ad osservarle e, se necessario, lasciarle andare. Permette, se si “pratica”, quindi dopo un periodo soggettivo di allenamento, di *scegliere i propri pensieri* anziché essere scelti da essi. Di conseguenza sarà possibile imparare a *controllare i propri stati mentali* conseguenza dei pensieri stessi.

⁶¹ Teasdale, J. D., Segal, Z. V., Williams, J. M., & Mark, G. (1995). *How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help?* “Behavior Research and Therapy”, 33, 25–39.

⁶² Bishop Scott, R., Lau, M., Shapiro e altri. (2004). *Mindfulness: A Proposed Operational Definition*, in “Clinical Psychology, Science and Practice.

Inoltre, la possibilità di osservare consapevolmente ciò che accade nella nostra mente è fondamentale per poter avere un controllo sui processi mentali e sul comportamento, in particolare gestire le emozioni, le azioni automatiche e l'impulsività. “In questo senso si potrebbe dire che la Mindfulness allena la capacità di rispondere agli stimoli in modo riflessivo piuttosto che riflesso”, consente di imparare a *rispondere* alle situazioni piuttosto che *reagire*, quindi passare dall'utilizzo della parte istintiva, automatica a quella conscia e legata all'area prefrontale. La Mindfulness consente di sviluppare la consapevolezza di essere una coscienza che osserva, la quale è allo stesso tempo *parte e a parte* dell'esperienza dell'Io stesso. Ciò porta l'individuo che pratica la Mindfulness a prendere coscienza che il proprio Io non coincide con i propri pensieri, con le proprie emozioni, le sensazioni.

Shapiro S. e collaboratori propongono l'idea che la Mindfulness promuova “una rotazione della coscienza tale da trasformare in ‘oggetto’ ciò che prima era ‘soggetto’” (Shapiro S. e altri, 2006) con il *conseguente distacco emotivo a vantaggio dell'obiettività*.⁶³ A questo proposito ricordiamo il lavoro di Assagioli R. precursore dell'applicazione di pratiche e metodologie di consapevolezza a livello clinico, e, in particolare, la tecnica della “*disidentificazione*” (dalle sensazioni corporee, dalle emozioni e dai pensieri) e lo sviluppo dell'osservatore: “*siamo dominati da tutto ciò con cui il nostro io si identifica. Possiamo dominare, dirigere ed utilizzare tutto ciò da cui ci disidentifichiamo*”⁶⁴. Considerando che è comune anche l'identificazione con nuclei patologici: ansia e fobie, autoimmagini distruttive e limitanti, ideazioni e sentimenti depressivi, abitudini emotive infantili, impulsi incontrollabili, rituali compulsivi, ecc. diventa importante imparare a distanziarsi da tutte queste realtà psichiche, e osservarle interponendo una distanza

⁶³ Shapiro. S., Carlson, L. e altri. (2006). *Mechanisms of mindfulness*. In “Journal of Clinical Psychology”, 62(3), 373–386.

⁶⁴ Assagioli R. (1977). *L'atto di volontà*, traduzione italiana (a cura di Maria Luisa Girelli) di “The act of will”, Roma: Astrolabio

fra il nostro Io e qualsiasi contenuto osservato. La distanza ci aiuta a *ridimensionare e depotenziare* elementi che altrimenti possono controllarci.

Come tutti gli strumenti, anche la Mindfulness va proposta con attenzione e prudenza. A causa dei forti momenti di silenzio che propone, alcuni potrebbero essere vittime del libero accesso a pensieri negativi e angosce, che normalmente con l'ausilio del rumore di fondo riescono a controllare: "Per coloro che riuscivano a fare silenzio, il vissuto principale che invadeva il corpo era una strana angoscia senza nome, un vuoto che non permetteva di scappare da sé stessi" (Terminio N., 2018).⁶⁵ Per altri, la mancanza di movimento è molto difficile da tollerare e finiscono per preferire qualsiasi altro tipo di gruppo in cui non sia necessario stare fermi.

La difficoltà che spesso ho osservato sta nell'incapacità di conoscere il proprio corpo al punto da riuscire a scegliere una posizione e mantenerla con senso di responsabilità, riuscendo a tollerare gli inevitabili fastidi iniziali. L'interesse per questa tecnica di allenamento mentale come potenziale strumento di intervento in medicina, psicologia clinica e psichiatria è stato di recente enormemente stimolato dai progressi contemporanei nella comprensione dei meccanismi neuropsicologici alla base dei disturbi del comportamento. Se è vero che le intenzioni insieme all'esercizio costante della volontà, sono fattori essenziali di un processo di cambiamento, come abbiamo visto nel lavoro di P. Trabucchi non va dimenticato che una parte consistente dei processi che determinano il comportamento, in particolare le abitudini, non avvengono a livello cosciente. Il comportamento è costantemente modellato ed espresso da processi cognitivi, espliciti, coscienti, verbalizzabili quindi suscettibili di controllo volontario. Allo stesso tempo però le decisioni e le azioni (pare almeno la metà del nostro comportamento) possono dipendere anche da processi di tipo implicito, inconsapevole: memorie procedurali, automatismi legati a stimoli innescabili nell'interazione con

⁶⁵ Terminio, N. (2018). *Tradurre dal silenzio La psicoanalisi come esperienza assoluta*, Mimesis, Accademia del Silenzio.

l'ambiente o interni all'organismo. Diventa quindi necessario al fine di favorire il cambiamento immaginare strategie per *modificare le abitudini*.

Gli studi di neuroimmagine, a sostegno di questo approccio, indicano che il training mindfulness *migliora* l'attività funzionale *e la connettività inibitoria* verso i centri impulsivi della corteccia anteriore cingolata e della corteccia prefrontale, quei circuiti cioè attraverso cui si realizzano i processi di autocontrollo e di regolazione delle emozioni. Non va dimenticato, poi, che numerose ricerche hanno dimostrato come qualunque tipo di addestramento, o attività esperienziale intenzionalmente ripetuta, quindi anche i training mentali come la mindfulness, modificherebbero le strutture e i processi cerebrali per effetto di meccanismi e fenomeni neuroplastici.

Nel nostro specifico caso, tra le diverse metodologie di applicazione pratica abbiamo scelto *la meditazione Vipassana*: una delle tecniche di meditazione più antiche, ritenuta la radice originaria delle pratiche Mindfulness. Nell'antica lingua indiana Pali, Vipassana significa intuizione, comprensione della realtà, vedere con chiarezza e in profondità. La meditazione è svolta nella posizione seduta, nel caso in cui il fisico dei partecipanti non permetta l'uso degli sgabelli appositi, l'attenzione viene ancorata sul respiro e ogni volta che insorge un pensiero o una sensazione distraente, si osserva, si riconosce e si lascia andare per tornare sul respiro. Nella Vipassana è possibile anche l'osservazione consapevole del sorgere e passare delle sensazioni del corpo, delle emozioni e degli altri processi psicologici, al fine di riconoscerne la transitorietà e sviluppare così equanimità e non identificazione con gli oggetti della coscienza e gli stati mentali, in particolare con quelli che più conducono alla sofferenza e alimentano il ciclo della dipendenza, come il desiderio. La metafora che usiamo di solito è l'immagine della stazione, chiediamo ai partecipanti di immaginarsi all'interno di una stazione delle ferrovie, di osservare i treni che arrivano e di associarli ai pensieri, a quel punto scegliere di lasciarli passare senza salire a bordo, o farsi coinvolgere.

Gli incontri sono sempre intercalati da momenti di condivisione su quanto si è notato durante l'esperienza, attraverso semplici domande: "Che cosa è successo dentro di te? Cosa hai provato?", "Come è stato per te?" cercando di stimolare l'abitudine a "*stare con quel che c'è*" con curiosità (Kramer, 2016), interrompendo gli automatismi.⁶⁶ Dopo alcune pratiche le persone finiscono per stare bene con se stessi durante questi momenti, e al suono della campana tibetana faticano a ritornare. Empiricamente, se rilevato prima e dopo, si percepisce una variazione del clima di gruppo.

2.9 La sfida del modello Antifragile

Il costrutto Antifragile è stato studiato e descritto da Taleb Nassim nel libro "Antifragile, prosperare nel disordine", ma già nel precedente suo lavoro: "Il Cigno nero" scriveva: "*Ci ripetono che il futuro è prevedibile e i rischi controllabili ma il mondo in cui viviamo non fa che dimostrare il contrario. Basta un solo evento inaspettato per demolire certezze e schemi consolidati da secoli. Perché ci accorgiamo di questi fenomeni solo quando sono già avvenuti?*"

Per natura impariamo dalle esperienze e dalla ripetizione, ci concentriamo su cose che già sappiamo e trascuriamo sistematicamente ciò che non conosciamo. Così siamo indifesi di fronte all'imprevisto, sia che si tratti di mercati finanziari o vita quotidiana." Per poter sopravvivere, o anche solo per non patire troppo queste situazioni inevitabili dobbiamo, secondo l'autore, sbarazzarci di tutto quello che abbiamo imparato finora e concentrarci sul come sfruttare a nostro favore le circostanze create da verificarsi dell'altamente improbabile.⁶⁷

⁶⁶ Kramer, G. (2016). *Mindfulness relazionale. Insight dialogue, meditazione e libertà*. Torino: Bollati Boringhieri.

⁶⁷ Taleb, N. N. (2019). *Antifragile*. Cremona: Il saggiatore.

Ho inserito questa parte in quanto mi sembra piu' che mai attuale in questo momento storico, l'uomo ha sempre piu' bisogno di affrontare cambiamenti improvvisi e profondi, un esempio è senz'altro quello del mondo del lavoro, ormai il posto di lavoro fisso e stabile fino alla pensione è destinato a pochissimi, gli altri devono affrontare momenti di cambiamento spesso radicali, attività che prima sembravano indispensabili improvvisamente diventano inutili, mentre altre completamente diverse emergono spinte dalle trasformazioni del progresso. Questi cambiamenti mettono spesso le persone in crisi e le spingono a chiedere aiuto per riorganizzarsi e rimettersi in gioco. Un problema come quello che sta affliggendo il nostro paese può essere un esempio molto concreto di come le persone perdendo i riferimenti a cui ormai sono abituate, perdano la capacità di reagire in modo efficace.

Taleb Nassim, nell'”Antifragile”, nel cercare di affrontare questo problema, suddivide le persone in tre categorie:

Fragili: Di fronte alla crisi si bloccano, non riescono a trovare soluzioni, si lamentano ma sostanzialmente restano fermi, lo stile di attribuzione causale è esterno e non modificabile da loro stessi.

Robusti: Di fronte alla crisi o evento spiacevole reagiscono con senso del dovere, si attivano mettendo in pratica le loro risorse, con sforzo e fatica vanno avanti, in sintesi sono capaci e “stringono i denti”

Anti-fragili: Di fronte alla crisi reagiscono prendendola come una sfida in cui buttarsi e avere l'occasione di usare le loro risorse, possibilmente magari imparare cose nuove, migliorare, in sé stessi provano emozioni di curiosità e interesse.

Dopo aver letto questo lavoro sono rimasto decisamente colpito e come spesso accade quando vengo a conoscenza di un nuovo modello che ritengo efficace, per un po' mi sono incuriosito a interpretare la realtà di chi mi stava di fronte con questo schema. Senza dubbio mi è sembrato evidente che, riuscire ad aiutare le persone a raggiungere la condizione di anti-fragilità sarebbe stato molto utile. Da

una parte rispetto alla capacità di raggiungimento di obiettivi, da un'altra avrebbe permesso di raggiungere una condizione mentale di benessere e soddisfazione. Come arrivare a fare questo?

4.5 Le attribuzioni causali

Un aiuto nel comprendere come le persone si rapportano con i risultati delle loro prestazioni ci può essere dato da una riflessione sui *meccanismi di attribuzione delle cause* di successo o fallimento e sulle conseguenze di tali considerazioni sugli aspetti pratici, come:

- l'*impegno* che la persona può esprimere in un compito,
- le *aspettative* di ripetere un buon risultato,
- le *energie* che potranno essere messe in campo nella formazione.

“*Con attribuzione causale si indica il processo attraverso il quale, nelle situazioni di ogni giorno, una persona giunge a ritenere una particolare azione, altrui o propria (etero o autoattribuzione), più in generale un particolare evento, conseguenza di particolari cause.*” (Heider) Nel libro “Psicologia Sociale Cognitivista” (Eiser S.R. 1980) troviamo tutta una serie di contributi scientifici ed esperimenti che, partendo da Rotter (1966) che divide gli individui in due categorie, sulla base del “luogo del controllo”:

- *Controllo interno*, si aspettano “rinforzi, miglioramenti” dal loro comportamento. Si riconoscono nell’affermazione “*bisogna lavorare duro per avere successo, la fortuna non ha niente a che vedere o quasi*”
- *Controllo esterno*, si aspettano “rinforzi e miglioramenti” dalla “fortuna” o da forze esterne indipendenti dal loro controllo. Si riconoscono nell’affermazione “*per ottenere successo bisogna soprattutto trovarsi al momento giusto nel posto giusto*”

Ci conducono a Weiner, (1970) il quale individua l’esistenza di altre distinzioni ugualmente importanti che si collocano trasversalmente alle categorie esterno interno, in particolare la distinzione tra cause *permanenti*, cause *transitorie*, cause

modificabili, cause imm modificabili. Tramite le osservazioni riportate da questi autori scopriamo come i diversi stili attribuzionali abbiano conseguenze molto diverse nel comportamento delle persone. Pensiamo a persone la cui esperienza non ha mai permesso di influire sulla loro esistenza, persone convinte che qualsiasi cosa facciano non saranno mai capaci, persone che sono state esposte a condizioni avverse incontrollabili nei confronti delle quali il loro comportamento era ininfluenza, sarà molto difficile per loro utilizzare comportamenti caratterizzati da forte impegno rivolto al cambiamento. Chiamiamo questo atteggiamento “*sensu di impotenza acquisito*”, ed è caratterizzato da *attribuzioni esterne, stabili*, fuori dal loro controllo (Seligman 1975). Dweck, in questi casi, propone di insegnare alle persone ad assumersi la responsabilità dei loro fallimenti attribuendoli alla loro mancanza di impegno, proponendo così di passare ad un’*attribuzione interna e controllabile*. Con questo sistema riuscì ad ottenere migliori risultati rispetto al gruppo a cui aveva proposto, a scopo migliorativo, “solo” una serie di esperienze di successo (Dweck 1975). Secondo Benson e Kennelly sottoporre le persone ad esperienze di successo non guadagnate non contribuisce ad alleviare il senso di impotenza una volta acquisito.

Weiner e Sierad sostengono la suddivisione tra persone con:

- *alta motivazione al successo*, caratterizzate da perseveranza di fronte al fallimento in quanto lo ritengono conseguenza di mancanza di impegno, ma non di mancanza di capacità;
- e persone con *bassa motivazione al successo*, caratterizzate da maggiore arrendevolezza in quanto considerano il fallimento conseguenza delle loro scarse capacità e non dipendente dai loro sforzi.

Se si insegnerà ad utilizzare la mancanza di impegno ci si potrà aspettare un aumento dello sforzo e molto probabilmente un miglioramento dei risultati. Nel caso di ulteriori fallimenti si dovrà cercare di *definirli in modo adeguato*, un compito considerato quasi impossibile per la maggioranza della popolazione, non avrà bisogno, per essere giustificato, di ricorrere alla mancanza di abilità. Per

ridurre la frustrazione e il senso di impotenza, si ricorrerà in questo caso ad una attribuzione *esterna, non controllabile, ma di carattere transitorio*. Si dovrà sempre tenere presente la grossa responsabilità che deriva dal fatto che il senso di impotenza può essere sia *insegnato che imparato* attraverso le esperienze (Eiser 1980). Quindi dovremmo prestare moltissima attenzione a tarare in modo corretto le difficoltà degli obiettivi che proporremo a scopo di esperienza migliorativa, ottimizzante. Il nucleo del senso di impotenza acquisito non si caratterizza solamente con l'attribuzione interna del fallimento, intesa come mancanza di capacità, ma soprattutto con la convinzione che tale condizione sia stabile, non controllabile e senza speranza di essere migliorata.⁶⁸ Sarà quindi molto importante ricondurre la persona a rimettersi in gioco con compiti minimi, ma comunque legati all'impegno in modo tale da sfruttare i meccanismi della "perseveranza" e quelli "premiatori" del sistema dopaminergico.

Esempio:

Laura, durante un corso di formazione per guide naturalistiche sui temi del coaching, quando le viene proposto di camminare sul filo (slack line), dichiara sottovoce: "io è inutile che ci provo, ho tentato tutta l'estate scorsa nel mio giardino e non ho risolto nulla". In quella situazione decido di non forzare la sua decisione per non aumentarne la resistenza, ma la invito a prendersi mezza giornata per andare a fondo alla questione. Dopo una settimana telefona e si dichiara interessata a tentare nuovamente. Il giorno stabilito ci accordiamo per una serie minima di tentativi: 50, nessuno può pensare di esprimere un giudizio su un'attività ritenuta difficile come camminare su di un filo tentando due o tre volte. La causa (lo sforzo) non sarebbe proporzionata all'effetto (al risultato), procurando un prevedibilissimo fallimento. *Sottolineando la difficoltà oggettiva* scarichiamo parte della responsabilità su una causa esterna imm modificabile, questo riduce la paura di fallire e l'eventuale frustrazione (se un compito è difficile per la maggioranza delle persone non mi flagellerò di certo se non riesco). Il numero di tentativi elevato, ma

⁶⁸ Eiser, S. R. (1980). *Psicologia Sociale Cognitivista*. Il Mulino

adeguato al tempo a disposizione, permette di lavorare sulla perseveranza (Trabucchi), incontrare i primi risultati e innescare il circuito dopaminergico. Un adeguata relazione interpersonale, basata sul rapporto empatico, ma anche sulla condivisione di piccoli “trucchi” dovuti ad esperienze nello stesso ambito, permette di superare momenti di difficoltà. Il suddividere la lunghezza totale in sotto obiettivi permette di graduare la difficoltà percepita. L’attenzione al dialogo interiore, “che cosa dici a te stesso” prima e durante, e l’eventuale sostituzione con frasi motivanti, permette di non auto- limitarsi, di non porsi come il limite di noi stessi. In conclusione, con una certa emozione, alla fine della mattinata Laura riusciva a percorrere tutta la lunghezza della corda, ma soprattutto era riuscita a spostare un po' più in là il significato dell’affermazione: “non riesco”.

Il tutto può essere rappresentato nella seguente tabella:

	Cause interne , tutti quei fattori che dipendono dalla persona stessa	Cause esterne , tutti quei fattori che possono essere attribuiti alla situazione
Cause transitorie , tutti quei fattori che possono essere modificabili		
Cause permanenti , tutti i fattori non modificabili		

4.6 Riflessioni finali

Tornando al lavoro di Taleb Nassim, il limite che ho riscontrato è di tipo operativo, la descrizione del fenomeno è ricca e particolareggiata, integrata con parecchi aneddoti, ma dal punto di vista tecnico pratico, del “come si fa?” non ho trovato molto. Sapevo che il prof. Vercelli Beppe si stava occupando di approfondire questo studio fin da quando mi aveva consigliato alcune letture sull’argomento, quindi ho continuato a seguirne gli sviluppi. E periodicamente confrontarmi con lui sullo stato di avanzamento. Al momento attuale questo lavoro ha prodotto un test che misura il costrutto di anti-fragilità, cioè la capacità delle persone di saper fronteggiare l’imprevedibilità e di trarre vantaggio da eventi negativi, dagli imprevisti, dall’incertezza. Il test si chiama AFQ lo si trova presso Giunti Testing. Il test fornisce come risultato un indice globale: il cosiddetto *anti-fragile index*. Un buon punteggio descrive una persona che ama vivere in contesti sfidanti caratterizzati da cambiamenti, incertezza, esperienze nuove, è creativo, fortemente intuitivo nel saper cogliere i vantaggi personali e legati alla sua organizzazione nel fronteggiare l’imprevisto. Consapevole delle sue risorse in questo campo, caratterizzato da un umore alto, positivo, non necessariamente legato al risultato particolare, ma complessivo.

L’indice globale è formato da quattro dimensioni:

- *adattamento proattivo*: rappresenta la caratteristica di sapersi, inizialmente adattare, saper accettare la situazione come tale senza sfuggire, per poi passare a modificare il proprio comportamento utilizzando un metodo di analisi e risoluzione di problemi che consenta di individuare priorità, obiettivi, risorse, per riuscire a cogliere nel limite l’aspetto di opportunità.
- *evoluzione agonistica*: rappresenta la caratteristica dell’individuo di provare, verso la situazione nuova, curiosità, apertura, disponibilità al cambiamento. Comporta la capacità di reggere la confusione, senza un

bisogno di immediato e rigido controllo per ripristinare la stabilità o l'immediata prevedibilità e l'atteggiamento di disponibilità verso nuove conoscenze e possibilità. Non ha bisogno della certezza del risultato, considera possibile anche il fallimento, ma lo inquadra come situazione da cui imparare e fare meglio in futuro.

- *agilità emotiva*: rappresenta la capacità dell'individuo di poter scegliere se associarsi o dissociarsi dalla emozione dominante che caratterizza un evento a cui si attribuisce significato. Si concretizza con l'abilità di lasciarsi coinvolgere e trasformare il vissuto emotivo in energia, oppure all'occorrenza sapersi distaccare, assumere una meta posizione con i vantaggi della maggior obiettività, o considerazioni di relatività.
- *distruttività consapevole*: rappresenta la caratteristica della persona di saper superare i condizionamenti, i vincoli psicologici, emotivi, che potrebbero impedire l'accesso a nuove possibilità. È capace di distruggere i vincoli mentali non funzionali all'affrontare la situazione, la sfida, il problema, ma lo riesce a fare in modo consapevole, sa cosa eliminare mantenendo l'attenzione sull'obiettivo.

Grazie alla disponibilità della casa editrice Giunti ho potuto usufruire e sperimentare direttamente alcuni test, i quali hanno suscitato in me alcune osservazioni:

- la figura antifragile individuata da questo approccio è parecchio sbilanciata sulle qualità ciniche, tre domande su dieci indagato questo concetto per definire la dimensione "distruttività consapevole".
- all'interno dell'"evoluzione agonistica", l'entusiasmo, la capacità di affrontare la sfida con gioia, la dimensione del gioco, tipica del "bambino interiore" in quanto lo stato maggiormente dominato da desideri, impulsi, sogni spontaneità, creatività ed entusiasmo, non mi sembra adeguatamente rappresentata, una sola domanda su dieci contiene la parola mi piace.

Il modello di personalità antifragile è quindi decisamente “adulto” cosa che mi sembra un pò limitante. Se pensiamo ad esempio al pilota americano che nella seconda guerra mondiale ha colato a picco due portaerei giapponesi nello stesso giorno, scopriamo che aveva imparato la manovra che gli ha permesso di sopravvivere allenandosi per divertimento. Il test pare definire una figura antifragile in senso generico, non riferita a nessuna situazione particolare, una valutazione di questo tipo dovrebbe descrivere una persona con caratteristiche spendibili in maniera uniforme in qualsiasi contesto. Ma sappiamo che difficilmente la persona che risponde ad una domanda, mentre si concentra, fa riferimento ad una situazione generica. Pensiamo alla semplice frase: “disegna un albero (generico)”, ciascuno di noi disegnerà un albero specifico, quello che gli sarà venuto in mente in quel momento. Ecco perché credo che sarebbe meglio chiedere alle persone di valutarsi esplicitando il contesto specifico a cui stanno facendo riferimento, per evitare che ciò avvenga in modo del tutto naturale, ma non venga espresso, dando così l’illusione che stia valutando in una situazione generica.

Il test è progettato per l’auto valutazione, ma cosa succede se alle domande risponde una terza persona? Naturalmente scelta in modo adeguato allo scopo? Direi che le informazioni sarebbe sicuramente stimolanti. L’aspetto interessante è che, secondo questo approccio, fortemente costruttivista, queste condizioni non sono ritenute caratteristiche stabili ma migliorabili, allenabili. Il metodo di allenamento è in via di costruzione, si compone di una parte teorica di spiegazione del costrutto, della parte testistica che consente di misurare ciascuno a che livello si pone, per poi passare alla parte di miglioramento che sarà di tipo esperienziale. A questo proposito le affermazioni con punteggio più basso forniscono un utilissimo spunto da cui partire per individuare le aree da migliorare. Si tratta a questo punto di riuscire a progettare situazioni con il giusto contenuto rispetto al costrutto debole evidenziato e un livello di difficoltà sia fisico che emotivo, che

permettano alle persone di evolvere, soprattutto nel modo di percepire e poi di affrontare i problemi e le situazioni difficili.

Bibliografia

Assagioli R. (1977). *L'atto di volontà*, traduzione italiana (a cura di Maria Luisa Girelli) di "The act of will", Roma: Astrolabio.

Balestra, S. (2004). *La teoria della personalità secondo Carl Rogers*. Rivista Script Riflessioni. N. 8 – Febbraio

Bandura, A., (2000). *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*. Trento: Edizioni Erickson.

Bellini, A., D'Elia, P., Gennari N., e altri (2019). *Come affiancare giovani storie di consumatori*. Animazione Sociale. N.332.

Bishop Scott, R., Lau, M., Shapiro e altri. (2004). *Mindfulness: A Proposed Operational Definition*, in "Clinical Psychology, Science and Practice.

Blanchard, K. & Johnson, S. (1981). *L'one minute manager*, Sperling e Kupfer.

Bramble, D. & Lieberman, D., (2004). *Endurance running and evolution of homo*. Nature.

Canali, S. (2019). *Mindfulness nel trattamento delle dipendenze e del disturbo da uso di sostanze*.

Chesta, R., (2002). *Introduzione alla Reconnaissances des Aquis*. Tesi Scienze dei Servizi Sociali, Scienze Politiche, Università degli Studi di Torino.

Chesta, R., Demaria, N. & Dutto, S. (2016). *Quando un fermo si trasforma in una nuova partenza*. Articolo uso interno Serd. Saluzzo.

Corso SFERA Coaching Torino 2012

Corso formazione interno a coop Ginepro in collaborazione con *Modellidicomunicazione*

Eiser, S. R. (1980). *Psicologia Sociale Cognitivista*. Il Mulino

Fabro, B., (1990). *Incontri con il responsabile*. Cuneo: Coop. Il Ginepro.

- Goleman, D. (1995). *Intelligenza emotiva*. Rizzoli Editore.
- Guelfi, G. P., Scaglia, M. & Spiller, V., (2004). *Il colloquio motivazionale*. Centre for motivation & change.
- Kramer, G. (2016). *Mindfulness relazionale. Insight dialogue, meditazione e libertà*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Lattanzio, P., (2020). *Il corpo nella dipendenza, da oggetto del trauma a soggetto del cambiamento*, Tesi Psicologia, Unicusano.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lipton, B., (2007). *La Biologia delle credenze*. Macro Edizioni.
- Miller, W. R. & Rollnick, S., (1994). *Il colloquio motivazionale. Tecniche di counselling per problemi di alcol, droga, e altre dipendenze*. Trento: Centro studi Erikson.
- Nardone G., & Watzlawick P. (1997). *Terapia strategica breve*. Cortina Raffaello.
- Re, R., (2009). Seminario *Camminata su carboni ardenti*. Milano: HRD.
- Sinner, D., (1997). *Accompagnement bio-cognitif au changement professionnel*. D.E.A., Université de Nantes.
- Taleb, N. N. (2019). *Antifragile*. Cremona: Il saggiatore.
- Taleb, N. N., (2017). *Il cigno nero*. Cremona: Il Saggiatore.
- Teasdale, J. D., Segal, Z. V., Williams, J. M., & Mark, G. (1995). *How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help?* "Behavior Research and Therapy", 33, 25–39.
- Terminio, N. (2018). *Tradurre dal silenzio La psicoanalisi come esperienza assoluta*, Mimesis, Accademia del Silenzio.
- Trabucchi, P., (2018). *Opus*. Milano: Corbaccio.

Vercelli, G., & Bounus, G. (2004). *Ghiande dello stesso ramo*. Torino: Cortina.

Vercelli, G., e collaboratori. (2012). *Corso SFERA Coaching*. Torino.

Vercelli G, (2009) *Intelligenza agonistica*, Ponte alle Grazie,

Zapelli, G. M. (2020). *Strumenti per hr*. Barolo: Convegno Associazione direttori del personale.

Sitografia

https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

https://www.dors.it/alleg/0200/ragazzoni_quaderno.pdf

<https://www.lostudiodellopsicologo.it/psicologia/comunicazione-non-verbale-regola-albert-mehrabian/>

<https://www.modellidicomunicazione.com/wp-content/uploads/2016/10/Introduzione-alla-PNL-Sistemica.pdf>

https://it.wikipedia.org/wiki/Neuroni_specchio

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=765572](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=765572)

Re, R. - <https://www.youtube.com/watch?v=pMcKbrUMvp8>

Re, R. - <https://www.youtube.com/watch?v=tis48UZq6kE>

Vercelli, G. - <https://www.youtube.com/watch?v=dCSRWigurWQ>