

**STRESS CORRELATO/2.** Intelligenza spirituale, la settima intelligenza di Gardner

# Ritrovare se stessi in azienda

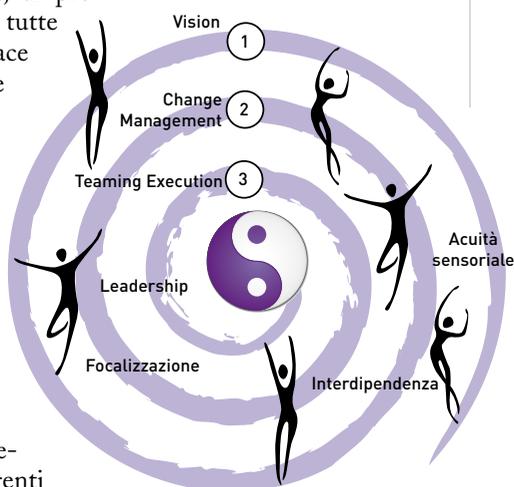
**Il pensiero logico-razionale occidentale non aiuta a gestire senza stress la complessità. L'approccio orientale, tipicamente olistico, ci abitua invece a convivere con l'incertezza e i paradossi. E in azienda i risultati si vedono**

**N**el luogo dove spendiamo la maggior parte del nostro tempo stanno venendo meno due requisiti che lo rendevano attraente: senso di appartenenza e prospettive di carriera. Se fino a ieri era anche una fonte di identità, oggi si stenta a "ritrovare se stessi" in azienda. I posti di lavoro diventano anonimi e intercambiabili. Nemmeno l'orgoglio del made in Italy riesce a trattenere i talenti. Il bisogno di trovare un senso al proprio lavoro è diffuso e impellente. Emerge nelle sessioni di coaching, e soprattutto di counseling, quando le persone si aprono: è allora che i bisogni più profondi vengono allo scoperto e prendono un nome che non ha più reticenze. C'è chi lo chiama "forza interiore", chi "energia vitale" e chi "spiritualità", ma tutti si riferiscono allo stesso fine: la ricerca di un senso più alto, nel lavoro come nel privato, che aiuti a sopportare le difficoltà del momento, ad allentare la tensione, a saper guardare oltre i beni materiali, che peraltro scarseggiano, a ritrovare un significato che renda tollerabile l'incertezza recuperando fiducia nel futuro. A questo bisogno le aziende rispondono con difficoltà. C'è chi giudica la questione troppo privata per essere affrontata dall'azienda. Chi pensa di risolverla elargendo benefit e chi la rimanda alla formazione. Ma quest'ultima, anche quando interviene sullo "sviluppo personale", di fatto si limita a incrementare nuove competenze comportamentali, mentre la domanda punta più in alto e più a fondo: a un'esperienza che aiuti a riscoprire i propri valori e la propria mission, a ritrovare un significato nel lavoro. Ed è

qui che l'azienda incontra "l'anima" dei dipendenti.

## Il risveglio spirituale in azienda

La spiritualità di cui si avverte la domanda non è legata a una particolare confessione religiosa: è piuttosto un sentimento universale che esprime un bisogno di trascendenza, di profonda connessione con tutte le cose, un senso di pace e calma, una sensazione di benessere interiore e di speranza. Se tutto questo non possiamo trovarlo all'esterno, dobbiamo necessariamente cercarlo dentro di noi. Non ci sono altre vie, né scorciatoie. In *La salute del manager*, pubblicato da Rizzoli-Etas, un team di psicologi americani sostiene che la salute dei dirigenti



ATTITUDINI ZEN	CAPACITÀ DI RIFERIMENTO	TEMI AZIENDALI CORRELATI
Acuità sensoriale	Pensiero concettuale Pensiero non convenzionale Armonia ragione/emozioni	VISION MISSION
Focalizzazione	Abbracciare il cambiamento Messa a fuoco delle questioni principali Tensione a cogliere le opportunità	CHANGE MANAGEMENT EXECUTION
Interdipendenza	Social networking Valorizzazione delle diversità Condivisione della conoscenza	TEAMING

dipende da queste quattro forze motrici: il benessere *fisico, psicologico, etico e spirituale*. Solo quando tutte e quattro sono forti, e in equilibrio, si possono ottenere risultati eccellenti. Se in azienda i primi due sono abbastanza presidiati (il Rischio Stress Lavoro Correlato è ora anche oggetto di valutazione permanente) *etica e spiritualità* vengono spesso trascurati, e gli effetti sono sotto gli occhi di tutti. Ecco allora che nuove parole, sino a ieri inimmaginabili nel dizionario manageriale, stanno prendendo piede: meditazione, visualizzazione, energia spirituale, *mindfulness*. È il risveglio dello spirituale e non è più tabù, nemmeno per uno psicologo esperto di scienze cognitive come **Howard Gardner**. Il suo famoso modello delle “sei intelligenze” sta per metterne a frutto una settimana: guarda caso, l'*intelligenza spirituale*. In America la riscoperta del *self-empowerment* ha una tradizione consolidata nel movimento del Potenziale Umano. Ma oggi le filosofie orientali, con la loro tradizione millenaria, sembrano le più indicate a fornirci “la forza interiore” necessaria per gestire stress e incertezze, per dare un senso al nostro agire. È quanto sostiene **Mauro Scardovelli**, psicoterapeuta, fondatore della “PNL umanistica”, da anni cultore di discipline orientali: «La crisi dell'Occidente è conseguen-

za di una filosofia di vita basata su una concezione egocentrata, competitiva e predatoria. Siamo diventati funzionari di un apparato tecnologico ipertrofico che, senza gli opportuni correttivi, ci porterà all'autodistruzione. Abbiamo bisogno di allargare i nostri orizzonti, di vederci con gli occhi di altre culture, filosofie, psicologie. L'incontro con le filosofie asiatiche, basate su assunti diversi dai nostri, si sta mostrando particolarmente fecondo. La meditazione, le pratiche di consapevolezza, i lavori sul corpo e sul respiro aiutano a lasciar andare le principali fonti di stress: l'attaccamento ai desideri e ai risultati, l'attenzione agli oggetti anziché alle qualità delle relazioni, il dominio dell'avere, del possedere, dell'immagine rispetto all'essere. Oggi assistiamo a un'epidemia di stress, alla mancanza di invenzione e creatività. La società dell'efficienza diventa ogni giorno meno efficiente. La filosofia orientale lavora alle radici dello stress, insegna a vivere immersi nel qui e ora, in quello *stato di flusso*, senza conflitto, nel quale possiamo esprimere il massimo delle nostre potenzialità».

### **Così si migliorano le performance**

Yoga, Zen, Tao sono gli approcci più diffusi. Meditazione e *mindfulness*, le tecniche più praticate.

Il principio che le accomuna: la convinzione che l'uomo abbia in sé un enorme potenziale di risorse da scoprire e realizzare. Ma c'è un ostacolo da superare: l'ingabbiamento nel pensiero logico-razionale di noi occidentali che ci porta a irrigidirci nei nostri modelli mentali, a privilegiare una visione parcellizzata della realtà, chiusa in schemi rassicuranti di causa effetto-lineare. Di conseguenza, la complessità, con i suoi paradossi e le sue discontinuità, ci spiazza. L'approccio orientale, al contrario, essendo olistico, sposa la complessità abitandoci a convivere con l'incertezza e i paradossi. Quale migliore insegnamento in tempi come questi! Già da qualche anno le filosofie orientali hanno fatto il loro ingresso in azienda, specie in Nord Europa. In America, psicologia e scienze cognitive hanno avviato con gli induisti un dialogo proficuo sul potere terapeutico della meditazione. Daniel Goleman, divulgatore dell'*Intelligenza emotiva*, e il Dalai Lama si sono incontrati spesso su questo tema. Ma in Italia non sempre ha trovato le aziende pronte a riceverlo. Per diffondere questa cultura nella formazione, nel 2003 è nata un'associazione, Manager Zen, la cui mission è integrare cultura occidentale e filosofia orientale. La fondatrice e presidente, **Federica Ghetti**, è un ex ingegnere elet-

## **La meditazione modifica l'attività cerebrale. Lo spevate?**

Meditare aiuta a uscire dal circolo vizioso dei pensieri automatici, fa acquisire maggiore consapevolezza del *qui e ora*, libera l'individuo dal rischio di “sequestri emotivi”, è fonte di calma, ponderazione ed equilibrio interiore. Aumenta la propria capacità produttiva e la creatività, contribuisce alla costruzione quotidiana della propria solidità interiore. La meditazione è “oggettivamente” una fonte di benessere interiore, perché, sostengono vari studiosi: “Durante la meditazione alcune aree cerebrali, messe in relazione alla sensazione di felicità, aumentano la loro attività.” L'abitudine alla meditazione produce cambiamenti duraturi nel cervello (ispessimento delle aree legate all'attenzione e alla concentrazione) tanto che le differenze fra studenti e monaci sono visibili attraverso encefalogramma. È quanto afferma Richard Davidson, neurologo dell'Università del Wisconsin. Inoltre la meditazione prolungata attiva l'area prefrontale sinistra della corteccia cerebrale, aumenta la sensazione di benessere, diminuisce l'ansia potenziando il sistema immunitario, e riduce di un terzo le morti per disturbi cardiovascolari (*American Journal of Cardiology*, 2 maggio 2005).

Fonte: *Silvia Vecuso, 2009, Benessere Interno* Lordo, *Guerini e Associati G.F. Goldwurn e F. Colombo (a cura di) Psicologia Positiva, 2010, Erickson*



tronico. Nel 2000 lascia l'azienda e si lancia in questa avventura. Cosa l'ha spinto a una scelta così coraggiosa? «Un viaggio in Laos mi ha aperto un mondo con una tale pienezza di spiritualità che, tornando in azienda, mi sono trovata in distonia con ciò che mi portavo dentro. Convivere con questi due mondi era diventato impossibile».

Come sono stati accolti i corsi Zen dalle aziende italiane? «In genere bene. Nel 2005 abbiamo realizzato un training per i manager Telecom. In quell'occasione, abbiamo scoperto che erano molti quelli che si erano già avvicinati alle filosofie orientali sebbene, fino a quel momento, lo avessero tenuto nascosto ai colleghi per pudore. Queste tecniche sono più diffuse di quanto si immagini».

In effetti non è facile immaginare cosa possa avvicinare un'azienda alla filosofia Zen. «Spesso, purtroppo, solo la curiosità o la moda – risponde Ghetti –. Raramente si introducono questi training in un percorso organico e mirato. Ma può succedere, come nel caso della Davines, azienda di prodotti cosmetici. Qui la meditazione ha coinvolto molti membri del personale, compreso l'amministratore delegato. Si è formato un gruppo, la cui adesione era volontaria, ed è stata monitorata l'esperienza con test, prima e dopo, per misurare i suoi effetti positivi sulla performance».

### Dal Pil al Benessere Interno Lordo

In assonanza con il Pil che, per anni, ha considerato la crescita economica il principale fattore di benessere delle nazioni, **Silvia Vescuso**, professore di Psicologia generale e del lavoro all'Università La Sapienza di Roma, ha messo a punto un metodo che integra tre filosofie: buddismo, induismo, taoismo. Trovato il denominatore che le accomuna gli ha dato

il nome suggestivo di *Benessere Interno Lordo*. Ma che cosa l'ha spinto a portare le filosofie orientali in azienda? «Nel mondo del lavoro c'è molto malessere, queste filosofie aiutano a superare la sofferenza facendo leva su un set di valori comuni (*responsabilità, rispetto, compassione, perdono, fiducia, altruismo, consapevolezza*), che devono entrare a far parte dello stile di vita dell'individuo. I valori offrono un punto di riferimento e aiutano a conseguire un elevato benessere interiore, al "netto" delle emozioni distruttive che ci allontanano da ciò che vorremmo essere».

Le filosofie orientali riportano costantemente a una dimensione etica, insegnando a vedere i problemi come opportunità, anziché come un male da combattere. È questo il senso del motto taoista "Dominare le circostanze senza opporvisi".

Ma come sono accolti questi principi dalle aziende? Che resistenze incontrano? «Ho trovato ostilità in qualche cattolico – racconta la Vescuso – ma anche un'apertura inaspettata nella Pubblica amministrazione».

### Leader che sanno insegnare

Che modello di leadership prospettano queste filosofie? «I grandi maestri amano ripetere che il loro ruolo risiede nell'aiutare i discepoli a trovare il maestro dentro di loro», ricorda Vescuso. Compito del leader, dunque, è sviluppare nuovi leader, dando vita a un ciclo di crescita personale che renda la leadership una risorsa diffusa in azienda, anziché un dono per pochi.

**Stefano Verza**, psicologo del lavoro, docente all'Università degli Studi di Milano e **Tetsugen Serra**, Maestro Zen, autori di, *Management by Zen Koan* (Guerini e Associati), sostengono che la leadership è l'unione armonica di

tre attitudini – *Acuità sensoriale, Focalizzazione e Interdipendenza* –, le quali, opportunamente allenare attraverso la pratica dei *Koan* (aneddotti paradossali che "scuotono" il pensiero logico), attivano alcune capacità fondamentali per il management quali la Vision, la Mission, il Change management, l'Execution, il Teaming e la Leadership.

Dalle filosofie orientali possiamo apprendere molto, ma il rischio è che ci si limiti ad adottarne le tecniche, senza comprenderne in pieno la filosofia, senza rileggerne gli insegnamenti alla luce del proprio credo e del proprio stile di vita, limitando l'apprendimento a un processo incrementale, anziché trasformativo, a un saper fare senza un *saper essere*. Quando questo accade lo Zen diventa un surrogato (come i valori che restano appesi al muro dell'azienda), il cui effetto svanisce nel tempo, insieme all'illusione di un benessere duraturo a basso costo. ■

R. Alvarez ed E. Miroddi

## Raccontateci le vostre iniziative



"L'impresa on line" dà il via al confronto sul tema **"Come alimentare il benessere organizzativo in tempi di crisi"** ([www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)).

Siamo convinti che, nel nostro paese, esistono realtà aziendali che, sebbene non facciano notizia né ottengano il titolo di Top employers o Great Place To Work, realizzino iniziative che promuovono l'engagement e il benessere organizzativo, con risultati apprezzabili nelle performance. È per dare voce a queste "eccellenze nell'ombra" che operano con impegno, pur nelle difficoltà, che vi invitiamo a raccontarci le vostre iniziative.