



Maria Gina Meacci

**NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ RELAZIONALE
DEL MONDO DEL LAVORO**

**Applicazioni del modello comunicativo-evolutivo
ai rapporti di lavoro**

(data non conosciuta)

Navigare nella complessità relazionale del mondo del lavoro

Applicazioni del modello comunicativo-evolutivo ai rapporti di lavoro
Maria Gina Meacci

Legge di Murphy: "I problemi complessi hanno soluzioni semplici, facili da spiegare e sbagliate".

Sommario: Vedremo in breve il tema della complessità in generale per focalizzare quindi l'attenzione sulla complessità personale e relazionale.

Seguirà la presentazione dei concetti generali del modello comunicativo evolutivo, imprescindibili per trattare il tema specifico dell'articolo e spiegare il contributo che il modello può offrire nello sviluppo di una mentalità complessa, necessaria per navigare nelle relazioni nel mondo del lavoro.

Nella terza parte si svilupperanno i contributi che il modello offre a tali relazioni. Vedremo infine un esempio su come riflettere e operare con il modello proposto.

1. BREVE INTRODUZIONE AL TEMA DELLA COMPLESSITÀ

1.1 Circa 20 anni fa la complessità emerse prepotentemente in ogni settore della scienza e della vita quotidiana. In precedenza la complessità faceva parte delle anomalie scientifiche o delle stranezze della Vita o di alcune persone.

Se la complessità appariva nell'ambito scientifico veniva normalizzata con procedimenti matematici e se appariva nella Vita e nelle persone veniva ritenuta un evento anormale. Vale a dire che fino a poco tempo fa la complessità o si normalizzava o si "anormalizzava."

Oggi, grazie alle teorie del caos e dell'evoluzione, stiamo sviluppando strumenti per poter vivere e convivere nella complessità. Da quando è stata teorizzata, possiamo "vedere" la complessità come un insieme di caratteristiche fondamentali del nostro micro e macro universo. Come diceva Von Foerster completando la frase di san Tommaso: "è necessario vedere per credere, ma anche credere per vedere". In altre parole "vediamo" ciò che le nostre teorie ci permettono di vedere.

Pur disponendo di concetti sulle caratteristiche della complessità abbastanza articolati, non è facile elaborare un concetto univoco perché la complessità è una rete di concetti connessi tra loro che vanno dalla auto-organizzazione alla creazione di proprietà emergenti.

È una rete di caratteristiche che molti eventi possiedono; citando Edgar Morin, possiamo dire che complesso viene da *complexus* – insieme intessuto. Gli eventi complessi sono sistemi organizzati come un tessuto.

La complessità generale è una rete organizzata di caratteristiche che unisce tutti gli eventi dell'evoluzione dell'universo, della Vita e delle vite in insieme intessuti.

Uso spesso l'immagine dell'arazzo che si "tesse e si stesse" in continuazione per poter vedere l'insieme degli eventi nella complessità di una vita o di una relazione.

Ma le nuove teorie non sono entrate ancora a far parte stabilmente della nostra mentalità; come dicono Maturana e Varela, le teorie hanno bisogno di "incarnarsi", di passare dall'essere una conoscenza intellettuale all'essere una mentalità, un modo di operare con e negli eventi.

Molto spesso noi, che abbiamo/siamo una mentalità non-complessa/analitica, tendiamo a comprendere un arazzo di eventi "stessendolo".

Il metodo analitico ci porta a vedere, nel migliore dei casi, i diversi fili che formavano l'arazzo, ma ovviamente lo abbiamo distrutto.

La Medicina e l'Economia possono essere visti come esempi di metodi analitici che distruggono arazzi poiché non lavorano con sistemi globali: la prima considerando l'essere umano nella sua pluralità di sistemi e di livelli e la seconda includendo i propri dati nel tessuto di ogni particolare sistema sociale.

Nelle scienze che chiamiamo psicologiche, fino a poco tempo fa abbiamo utilizzato "complessi di letture degli eventi" insufficientemente contestualizzati. La psicoanalisi, che ha avuto (e in parte ha ancora) tanta influenza nella mentalità antropologica dell'Occidente, ci ha offerto il "complesso di Edipo", "il complesso di castrazione", "le emozioni di base", "il supposto di base di attacco e di fuga" ecc.; negli stessi complessi

di lettura l'arazzo distrutto è l'individuo intessuto nelle sue relazioni poiché si tratta di modelli quasi esclusivamente intrapsichici.

Sebbene esista il problema epistemologico della distruzione dell'arazzo attraverso l'analisi, le persone che non desiderano che ciò accada possono incontrarsi con il problema opposto, vale a dire quello di decidere fino dove è necessario contestualizzare gli eventi che gli interessano, fino dove intessere gli eventi, dove collocare in modo non arbitrario il confine dell'arazzo.

La prima questione epistemologica fondamentale, per chi desidera lavorare con la complessità, è trovare il contesto necessario e sufficiente per mantenere indenne la integrità complessa degli eventi con cui si opera. Mantenere l'arazzo e, nello stesso tempo, dargli un limite non arbitrario.

Pur essendo vero che tutti gli eventi del micro e macrocosmo sono intrecciati, il livello di significato di alcune connessioni è imprescindibile da mantenere mentre da altre si può prescindere senza compromettere l'organizzazione significativa dell'arazzo (quello che sta succedendo nell'altro estremo della galassia può avere una connessione con quello che accade in Medio Oriente, ma posso prescindere da tale connessione senza perdere elementi significativi per la sua comprensione).

1.2 Una prima contestualizzazione dell'ambito della complessità di questo articolo richiede che si lasci in ombra la complessità generale e si illumini l'ambito delle relazioni umane, in particolare quelle nel mondo del lavoro.

I lettori interessati possono trovare numerosi testi sulla complessità in altre aree della conoscenza, fra i quali quello di Fritjof Capra, *The web of life [La rete della vita]*, una specie di manuale che tratta praticamente tutti i temi della complessità.

In questo articolo farò solo un elenco delle caratteristiche degli eventi complessi-evolutivi:

- auto-organizzazione del sistema verso stati di organizzazione più complessa;
- auto-disorganizzazione o allontanamento dell'equilibrio dinamico mantenendo la disorganizzazione entro certi limiti (attraverso dei vincoli di natura sconosciuta) che impediscono la distruzione del sistema;
- esistenza degli attrattori caotici (punti che attraggono l'organizzazione). Senza che si possa prevedere né l'apparizione di un attrattore né la periodicità dello stesso, il sistema inizia a muoversi verso punti attivati – non si conosce come né perché – e a organizzarsi intorno ad essi;
- autopoiesi, vale a dire che il sistema va continuamente creando i propri componenti. Ogni organizzazione crea i componenti che mantengono l'organizzazione stessa;
- auto-controllo: il sistema è capace di modulare le variazioni in modo che i suoi diversi stati interni si mantengono entro parametri compatibili con la permanenza del sistema stesso;
- auto-perpetuamento: l'organizzazione, il sistema, mantiene la sua identità anche durante il corso delle numerose perturbazioni esterne e interne, almeno fino al proprio limite di tollerabilità;
- auto-riparazione: l'organizzazione è in grado di riparare alcune “ferite organizzative” causate da alterazione esterne o interne;
- il sistema crea proprietà emergenti: l'organizzazione, nel suo percorso verso stadi di complessità crescente, va generando nuove proprietà che dipendono dallo stato globale di organizzazione di quel momento;
- imprevedibilità: l'emergenza e le caratteristiche sono nuove proprietà che non si possono prevedere perché sono solo lievemente connesse allo stato precedente dell'organizzazione.

1.3 Un'ultima premessa generale: la tendenza alla complessità emerge dai primi momenti della creazione dell'universo così come emerge nel nostro pianeta quasi dall'inizio della sua formazione.

La complessità, in quanto rete connettiva di tutti gli eventi, supera la nostra capacità di controllo poiché noi siamo solo uno dei prodotti della stessa. Per questo alcuni autori preferiscono indicare il lavoro nella complessità con il verbo “navigare”, per suggerire che ci muoviamo in un “mare” di eventi immensamente più vasti di quanto possiamo controllare. La consapevolezza di questa immensità richiede una posizione epistemologica di umiltà e di prudenza: proprio quella necessaria per navigare.

Possiamo agire navigando nella complessità e il destino di ciò che facciamo andrà verso una qualche direzione dell'universo evolutivo o possiamo agire in un modo che mutili l'emergenza della complessità e allora il destino delle nostre azioni sarà l'esplosione o l'aborto/estinzione degli eventi con cui stiamo operando.

Come tutte le immagini che usiamo quando parliamo di navigare nella complessità, queste servono per suggerire concetti ma al tempo stesso ci imprigionano. L'immagine della navigazione ci può suggerire qualcosa di immenso, misterioso, potente che può arrivare a distruggerci, qualcosa in continuo movimento ma anche ci può suggerire che siamo "sopra" la superficie della complessità, navigandola come su una barca, e questo è un suggerimento errato dell'immagine.

Noi navighiamo "dentro" la complessità come in una specie di sottomarino che appartiene allo stesso dominio di quella che ci circonda.

Se possiamo entrare nella complessità rispettando le sue caratteristiche – vale a dire mantenendo l'organizzazione complessa del nostro sottomarino – solo allora tale navigazione ci porterà verso altre zone dell'universo evolutivo – un'altra zona della complessità.

Ogni volta che non rispetteremo le caratteristiche della complessità relazionale, la complessità del sottomarino, anche il complesso mare in cui siamo inclusi sembrerà cambiare le sue caratteristiche. Come se gli dei che un momento fa sembravano guidare la nostra navigazione verso l'evoluzione si fossero trasformati in demoni che ci sbattono in eventi distruttivi.

Le forze della complessità sono potenti, costruttive quando le rispettiamo e distruttive quando le umiliamo. La fantasia collettiva parla di "un grande vecchio" che manipola gli eventi, ci narra del destino, del fato benevolo o malefico suggerendoci che il mondo è una catena di eventi gestiti da qualcuno o qualcosa più grande di noi.

L'altra idea collettiva è che se noi abbiamo un atteggiamento positivo nei confronti della vita e degli eventi, questi saranno positivi diversamente da quando ci troviamo in un atteggiamento negativo.

La saggezza popolare ci ha "parlato" della navigazione nella complessità molto prima che noi potessimo pensarla. Tutte queste credenze si basano su un'intuizione accertata riguardo alla navigazione nella complessità: il mare complesso cambia secondo le caratteristiche del nostro sottomarino.

Così come la complessità non può essere controllata né manipolata, è evidente che neppure possiamo generarla. Possiamo però bloccarla con il nostro operato e le conseguenze sono la mutilazione a volte irreparabile del nostro sottomarino e di tutto ciò che vi è dentro...

2. IL MODELLO COMUNICATIVO-EVOLUTIVO: UN MODELLO PER NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ RELAZIONALE

2.1 Lo spazio relazionale da cui parte il modello è l'ambito psicoterapeutico e rimandiamo il lettore interessato al testo di presentazione del modello di psicoterapia (Modello Comunicativo-Evolutivo – M.G.M., Comune di Firenze, 1999).

Le mie domande fondamentali rispetto alla psicoterapia furono: quale classe di relazione è quella che si realizza tra paziente e terapeuta? Qual è l'obiettivo specifico di tale relazione? Quali sono gli strumenti operativi adeguati nella relazione paziente/terapeuta?

Il lavoro nella costruzione delle risposte ha aperto le porte alla complessità relazionale in generale e così le applicazioni del modello hanno iniziato a realizzarsi in altri ambiti relazionali.

Dal 1996 il modello si applica anche in consulenze e gruppi di apprendimento delle relazioni figli/genitori, alunni/insegnanti, tutor, coppie, allievi/allenatori sportivi, pazienti/infermieri, come nelle consulenze di impresa e seminari di studio e supervisione delle relazioni nel mondo del lavoro.

2.2 Dalla prospettiva teorica-operativa del modello comunicativo-evolutivo sono quattro le grandi classi di relazioni che si stabiliscono fra gli esseri umani. Ogni classe include numerosi tipi di relazioni diverse che hanno in comune l'obiettivo esistenziale e la collocazione funzionale dei partecipanti.

1ª classe di relazione: in cui uno o più dei partecipanti è il protagonista dei processi evolutivi che emergono proprio grazie a tale relazione mentre l'altro/i partecipante/i è la condizione necessaria per cui tali processi avvengono.

Il prototipo di questa classe di relazione è la relazione figli/genitori. Altre relazioni della stessa classe sono: alunno/maestro, paziente/medico, cittadino/ istituzioni sociali, ecc.

Il modello comunicativo-evolutivo utilizza anche la denominazione inesperto per il protagonista della relazione ed esperto per la condizione necessaria al protagonista. Questa doppia denominazione si deve al

fatto che in alcuni casi è più utile focalizzarsi nella caratteristica di inesperto mentre in altri casi in quella di protagonista del processo della relazione.

2ª classe di relazione: in cui tutti i partecipanti sono allo stesso tempo protagonisti e condizioni necessarie per l'evoluzione della relazione stessa. Il prototipo della classe è la relazione di coppia in cui l'obiettivo della relazione è l'evoluzione e l'arricchimento del rapporto stesso; altre relazioni di questa classe sono le amicizie e in generale tutti i gruppi di pari.

In questa classe di relazione tutti i partecipanti si collocano come esperti.

3ª classe di relazione: in cui l'obiettivo esistenziale della relazione è una "cosa" fuori della relazione stessa. L'obiettivo della relazione non è né il protagonista né il rapporto tra i partecipanti bensì la realizzazione di un compito/mansione/prodotto. Tutti i partecipanti funzionano come esperti nei diversi settori del lavoro stesso.

Tutte le relazioni di lavoro fanno parte di questa classe in quanto il loro obiettivo è un prodotto esterno alla relazione: prodotto che può essere un prodotto/apprendimento, un manufatturato, ecc.

Sebbene in questa classe di relazione i partecipanti abbiano tutti la collocazione di esperti, ogni partecipante/collaboratore è esperto in uno specifico settore del prodotto mentre il leader è l'esperto nei comportamenti che permettano la creazione e il mantenimento di un buon "sottomarino relazionale", in seno al quale ogni esperto specifico possa realizzare la propria mansione/compito.

Quindi ogni leader è la condizione relazionale necessaria al prodotto mentre gli altri esperti sono condizioni operative necessarie alla realizzazione dello stesso.

4ª classe di relazione: in cui una persona è sia protagonista dei processi evolutivi sia condizione necessaria perché tali processi abbiano luogo.

In inglese "take care of yourself" indica adeguatamente questa classe di relazione, in italiano si dice "prendersi cura di sé". In ogni lingua significa sempre prendersi cura dei propri processi vitali.

Viene collocata come 4ª classe di relazione perché la cura di tutti i mondi della persona, dal mondo della salute ai mondi affettivi, cognitivi, sociali e spirituali è un'attività complessa che si acquisisce con l'età adulta, quando le altre classi di relazione hanno già iniziato a dispiegarsi da tempo.

Vi sono alcuni difetti topologici nella precedente lista delle classi relazionali: la 1ª classe dovrebbe essere in basso perché essa forma una specie di substrato in cui le altre si vanno sviluppando; la 4ª classe dovrebbe stare in alto perché la capacità globale di prendersi cura di ogni aspetto della propria vita è qualcosa che nel migliore dei casi emerge nell'età adulta.

Inoltre tutte le classi di relazione che vanno emergendo dalla nascita in poi formano una rete in cui non ci sono né basso né alto poiché sono tutte tessute insieme, creando una rete – un arazzo – complesso di relazioni.

Ciò non significa che non si possono individuare le diverse classi poiché, anche se formano un insieme, non sono confuse una con l'altra (nel migliore dei casi).

Per questo posso lavorare sulla mia collocazione come condizione necessaria al prodotto nella relazione con i miei collaboratori, contestualizzando la mia funzione nell'ambito del lavoro e mettendo in ombra le altre mie relazioni.

2.3 La teoria delle diverse classi di relazione emerse mentre lavoravo sulla definizione del tipo di relazione paziente/terapeuta (un particolare tipo della 1ª classe di relazioni).

Ora vediamo le idee generali che nacquerò dalle risposte alle mie domande su quale fosse il modo di operare adeguato della condizione necessaria (terapeuta) e come – con quali modi – tale operare portasse a trasformazioni complesse-evolutive nel protagonista (paziente).

È necessario sviluppare queste idee prima di poterci focalizzare nelle relazioni di lavoro.

2.3.1 Una delle prime domande che mi posi fu quale potesse essere l'obiettivo esistenziale della relazione figlio/madre, cioè l'obiettivo della 1ª classe di relazione.

Grazie alle ipotesi di Konrad Lorenz partii dalla prospettiva che la relazione figlio/madre avesse come obiettivo esistenziale l'acquisizione, da parte del piccolo, di alcuni principi di organizzazione dei suoi propri comportamenti (che Lorenz chiama schemi comportamentali).

Sviluppando brevemente tale prospettiva diciamo che in molte specie la femmina depone le uova lasciandole in un luogo più o meno sicuro. Per questo motivo il piccolo di queste specie necessita di aver iscritti nel DNA tutti i principi di organizzazione dei propri comportamenti presenti e futuri.

La creazione della relazione figlio/madre permette, seguendo Lorenz, che anche dopo la nascita il piccolo acquisisca alcuni principi di organizzazione comportamentali.

Il piccolo delle specie che prevedono la relazione con un adulto della loro stessa specie – prima relazione stabile nell’evoluzione delle specie – acquisisce alcuni principi di organizzazione comportamentali attraverso tale relazione. Li acquisisce per apprendimento ed è per questo che Lorenz chiama la madre “maestro naturale”; completando l’idea si potrebbe dire che il figlio è l’“allievo naturale”.

I principi di organizzazione dei comportamenti acquisiti per apprendimento sono più flessibili di quelli genetici; secondo Lorenz la Natura inventò la modalità di iscrizione di principi organizzativi – che possiamo chiamare relazionale o interattiva – per liberare le specie dalla fissità genetica.

È mia opinione che la creazione della relazione figlio/madre fu una proprietà emergente della Evoluzione delle Specie nel suo dispiegarsi verso la complessità crescente; si tratta di una nuova proprietà della Vita che dette luogo all’evoluzione di specie sempre più complesse nell’ambito relazionale, perché a partire da tale relazione emerse l’universo sociale e l’evoluzione culturale.

Possiamo dire che nella relazione figlio/madre l’obiettivo esistenziale è che ogni inesperto nasca vicino a un esperto dei comportamenti della sua stessa specie e che egli lo accompagni, offrendogli principi di organizzazione, fino a quando tale acquisizione sia completata e quindi l’inesperto diventi, a sua volta, un esperto.

Come realizza l’esperto l’offerta di principi d’organizzazione? Con l’esempio, cioè comportandosi da esperto.

E come realizza l’inesperto tale acquisizione? Guardando il comportamento dell’esperto (nel seguente capitolo vedremo il processo di acquisizione di principi di organizzazione in modo più dettagliato).

Nelle prime specie che contemplavano la relazione figlio/madre, i principi di organizzazione di comportamenti con iscrizione relazionale erano pochi se comparati a quelli con iscrizione genetica, ma rapidamente i primi superarono gli altri. Nelle specie con comportamenti sociali più complessi sono preponderanti quelli che possiedono un’iscrizione relazionale dei principi di organizzazione.

2.3.2 La preponderanza di iscrizione relazionale dei principi di organizzazione comportamentale ha dilatato, nelle diverse specie, il tempo necessario perché l’inesperto potesse diventare esperto. Gli inesperti delle specie socialmente più complesse nascevano sempre più inesperti e inermi rendendo necessario che emergesse la funzione del **“protettore naturale”**, funzione che si accoppiò a quella già esistente di **“maestro naturale”**.

Facciamo un esempio per vedere la nuova funzione del protettore naturale: se un pulcino, anche molto giovane, vede che sua madre improvvisamente corre dopo aver udito un forte rumore, corre dietro di lei. Il pulcino può seguire la madre senza difficoltà perché fin dalla nascita è già in grado di stare in piedi e muoversi.

La cavalla spaventata per un rumore fugge e “sa” che il piccolo le corre dietro, la segue. Una madre della specie umana, invece, se ode un forte rumore nei pressi, corre verso il suo piccolo, lo prende in braccio e in caso di necessità corre via portandolo con sé.

Alla madre umana, a causa del lungo periodo di inermità dei propri piccoli, è stato necessario sviluppare una caratteristica che possiamo chiamare **“una doppia prospettiva”**: **“conoscere”**, **“intuire”** la situazione dell’inesperto e, nello stesso tempo, essere in grado di comportarsi da esperto. Così la madre **“sa”** la probabile situazione di pericolo del figlio (vede il mondo come se stesse al posto del figlio), corre da lui e solo dopo eventualmente fugge con lui (compiendo un’azione esperta che il figlio non è in grado di compiere da solo).

Si tratta di un cambiamento fondamentale rispetto alle madri che non hanno bisogno di sviluppare questa doppia prospettiva poiché i loro piccoli possono velocemente imitarle. In altre parole il protettore naturale vede il mondo come lo vede l’inesperto ma si comporta da esperto.

Quando le madri umane – e oggi un sempre maggior numero di padri – **“sanno”** che il bimbo ha fame, freddo, mal di pancia, bisogno di essere cambiato o di essere preso in braccio o che mentre gattona si dirigerà verso il fuoco, stanno vedendo il mondo dalla prospettiva del bimbo/inesperto, e quando lo alimentano, lo cambiano, lo coccolano, lo vezzeggiano, lo proteggono, si stanno comportando come adulte/esperte.

Se per diventare maestro naturale l'adulto/esperto ha dovuto sviluppare la pazienza di mostrare, una e un'altra volta, i propri comportamenti all'inesperto, con la funzione di protettore naturale si è sviluppata una doppia prospettiva simultanea. Questa nuova possibilità delle specie è stata – ed è – di enorme importanza per l'emergere delle relazioni sociali proprio perché è il fondamento della capacità di comprendere gli altri.

2.3.3 Con l'essere umano è avvenuta una nuova rivoluzione radicale nell'evoluzione della Vita: mentre prima della specie umana l'evoluzione è fondamentalmente della specie come tale, nell'essere umano l'evoluzione emerge non solo nella specie ma anche in ogni singolo individuo e ciò durante tutto il corso della sua vita.

In senso metaforico è come se ogni essere umano portasse in sé la scintilla della creazione, della complessità, dell'evoluzione.

Ogni essere umano possiede il privilegio/obbligo di divenire e permanere un sistema complesso fino alla fine della propria vita.

2.4 Passiamo adesso dalle prime specie che possiedono l'iscrizione relazionale dei principi di organizzazione dei propri comportamenti, cioè le specie che contemplano la relazione figlio/madre, e focalizziamoci sull'essere umano.

L'essere umano nasce biologicamente umano ma deve divenire tale acquisendo, attraverso successive iscrizioni relazionali, praticamente tutti i principi di organizzazione dei comportamenti umani. Nessun altro essere vivente nasce inesperto a tal punto e con la necessità di essere tante volte protagonista di relazioni della 1^a classe; l'essere umano deve imparare a divenire un essere umano socio-mentalmente esperto (complesso).

Per rendere possibile che i piccoli delle specie che imparano potessero, appunto, imparare furono necessarie grandi trasformazioni nell'organizzazione delle stesse. Nell'essere umano queste trasformazioni ebbero un carattere più radicale e portentoso; vediamole in breve:

1^a trasformazione: l'istaurarsi della capacità di estrarre i principi di organizzazione sottostanti i comportamenti della madre e più in generale degli adulti che hanno la funzione di condizione necessaria al protagonista dei processi di acquisizione di principi di organizzazione.

Possiamo dire che l'esperto offre principi di organizzazione incarnandoli nei propri comportamenti mentre l'inesperto li acquisisce estraendoli, “disincarnando” i comportamenti dell'esperto.

Nell'essere umano la possibilità di estrarre principi di organizzazione si estese anche agli eventi naturali e divenne uno dei fondamenti della creazione di tecnologia e delle capacità di pensiero astratto dell'essere umano.

Gli esseri umani, osservando gli altri animali che si riparavano sotto un albero per proteggersi dal sole intenso del mezzogiorno, hanno potuto astrarre i principi di organizzazione della situazione e inventare un albero ambulante – un cappello – per potersi muovere in cerca di cibo anche mentre gli altri animali più forti, più rapidi e con strumenti più offensivi dovevano stare a riposo/al riparo.

Le prime invenzioni umane sono realizzazioni di principi di organizzazione di eventi naturali – un tronco sopra un fiume si “disincarna e si incarna” in un ponte, una pietra rotonda in una ruota, una pietra affilata in un coltello ecc.

Dal linguaggio in poi – parole e principi grammaticali di organizzazione – tutte le espressioni umane per esprimere le emozioni, i procedimenti per poter pensare, i movimenti specificamente umani, le istituzioni umane sono realizzazioni incarnate di principi di organizzazione precedentemente disincarnati dai comportamenti degli esperti.

2^a trasformazione: la creazione di un nuovo luogo in cui “immagazzinare” i principi di organizzazione acquisiti attraverso le relazioni; possiamo dire che con questa trasformazione nasce il luogo mentale.

Possiamo anche dire che il luogo mentale, la mente, è una nuova classe di organizzazione che contiene quegli stessi principi di organizzazione che, a loro volta, l'hanno creata e la creano continuamente.

3^a trasformazione: questa trasformazione dell'organizzazione delle specie che imparano, richiesta dalla iscrizione relazionale, si è dimostrata la più pericolosa di tutte le trasformazioni necessarie per poter acquisire i principi di organizzazione con iscrizione relazionale.

Partiamo da un esempio: il colore di un occhio è determinato geneticamente e il suo vincolo a questa iscrizione è assoluto: l'occhio non può dire al suo codice genetico "preferisco essere azzurro che marrone". L'occhio è vincolato al codice genetico di iscrizione attraverso le leggi della genetica.

Nell'iscrizione relazionale i vincoli sono radicalmente diversi ma altrettanto potenti e obbligati. Neppure il pulcino può dire "preferisco guardare un fiore invece di seguire mia madre e imparare cosa si deve mangiare e cosa evitare".

I comportamenti dei piccoli (come vedremo in seguito anche di tutti i protagonisti/inesperti) sono vincolati ai comportamenti della madre e in generale ai comportamenti di tutte le loro "condizioni necessarie/esperti". Si tratta di un vincolo specifico che obbliga gli inesperti ad accordare i propri comportamenti a quelli dei loro esperti.

L'accordo comportamentale dell'esperto verso l'esperto è dato da una configurazione complessa di iper-percettività, iper-reattività, iper-recettività, suggestione. Questa configurazione permette che gli inesperti acquisiscano i principi di organizzazione in modo veloce e totale poiché gli impedisce "distrazioni" che minaccerebbero la loro sopravvivenza. Per queste specie apprendere non è un'opzione, ma un obbligo.

Questa configurazione, propria delle specie che hanno bisogno di apprendere, nell'essere umano la chiamo "stato di suggestionabilità" in onore dei primi ipnotismi. Essi capirono, senza sapere il perché, che quando la relazione con i pazienti si prolungava nel tempo questi iniziavano ad avere comportamenti molto strani e incomprensibili.

Le Croq, un ipnotista belga del XVIII secolo, comprese per primo che durante l'ipnosi i pazienti diventavano iperpercettivi, iperpercettivi e iperreattivi nei confronti dell'ipnotista: i pazienti si comportavano accordandosi alle aspettative più recondite e perfino sconosciute allo stesso ipnotista.

Credo che la collocazione relazionale dell'esperto sia parzialmente simile, nell'accordo comportamentale dato dalla configurazione della ipersensibilità/reattività, alla persona in stato di ipnosi.

Certamente è assai diversa la qualità dello stato di suggestionabilità di un inesperto in comportamenti umani da quella, ad esempio, di un inesperto in una lingua straniera. Quest'ultimo può essere un adulto, un esperto umano che si colloca come inesperto rispetto al suo professore di un'altra lingua.

Dall'infanzia in poi lo stato di suggestionabilità si va trasformando in possibilità di suggestione, una caratteristica fondamentale per mantenere la curiosità di apprendere, propria dell'essere complesso-evolutivo (su questo tema torneremo in seguito).

Il problema che pone questa trasformazione richiesta dall'iscrizione relazionale risiede nell'enorme potere che lo stato di suggestionabilità dell'esperto concede all'esperto. Questo potere si trova nella collocazione relazionale, nella funzione di esperto poiché egli è la condizione necessaria all'acquisizione di principi di organizzazione. Il potere dato dallo stato di suggestionabilità dell'esperto investe la funzione di esperto e non la persona dell'esperto.

Tuttavia accade che l'esperto usi il potere della sua funzione per fini personali, per aumentare il suo prestigio, la sua potenza. Questo è il rischio fondamentale che la Natura sembra non aver previsto; un effetto collaterale negativo dell'iscrizione relazionale che possiamo vedere in modi eclatanti soprattutto nella specie umana.

Quando un esperto si appropria del potere funzionale della sua collocazione trasformandolo in potere personale, violenta l'obiettivo esistenziale della relazione stessa; egli diviene un protagonista usurpatore mentre il protagonista esistenziale diventa una comparsa, un'ombra, una brutta copia dell'usurpatore.

In questo caso la relazione di 1^a classe, che ha come centro relazionale il protagonista, assume un centro violentemente artificioso: quello del protagonista usurpatore, poiché la relazione si organizza intorno a lui/lei.

In una relazione usurpatrice, il protagonista esistenziale non può divenire un esperto perché ciò significherebbe acquisire autonomia e indipendenza e i protagonisti usurpatori hanno bisogno di essere circondati da individui dipendenti da loro, indefinitamente in stato di suggestionabilità nei loro confronti.

I protagonisti usurpatori mantengono e rafforzano la dipendenza, rendendola involutiva. È questa la forza che sostiene la loro usurpazione: obbligare gli inesperti a rimanere dipendenti, non per necessità dell'acquisizione relazionale (che si estingue naturalmente) ma per le necessità personali degli usurpatori (che sono inestinguibili).

Nei casi di usurpazione della centralità del ruolo del protagonista, lo stato di suggestionabilità non può trasformarsi in possibilità di suggestione e rimane negli individui che hanno sofferto questa situazione come una dipendenza involutiva, a volte manifesta, a volte latente, ma sempre pronta a incatenarli a nuovi

usurpatori. Einstein disse che i Tedeschi, popolo che era cresciuto da innumerevoli generazioni da padri e maestri autoritari (usurpatori), non avevano potuto fare a meno di lasciarsi suggestionare da Hitler. In minor o maggior misura siamo tutti Tedeschi.

Mentre è evidente che gli individui autoritari sono usurpatori, è più difficile rendersi consapevoli di altre modalità di usurpazione: bisogna collocare una data relazione nell'adeguata classe di appartenenza e capire quale dei partecipanti o "cosa" deve essere l'obiettivo esistenziale: potremo così "vedere" se il centro relazionale è rispettato o meno.

Potremo così realizzare che molti usurpatori si collocano al centro relazionale utilizzando la propria conoscenza, l'amore, la propria depressione, la propria saggezza, la propria malattia ecc. Si tratta di usurpatori subdoli, mascherati che possiamo trovare anche nella 2^a o 3^a classe di relazione; in tutti i casi lasciano il protagonista esistenziale, il coprotagonista o la "terza cosa" in una collocazione innaturale e involutiva.

4^a trasformazione: è caratteristica delle specie che apprendono ed emerge chiaramente nell'essere umano, nonostante appaia come un **processo di individuazione** anche nelle altre specie che possiedono l'iscrizione relazionale.

Possiamo dire che gli individui delle specie con esclusiva iscrizione genetica di principi di organizzazione comportamentali si somigliano fra loro molto più di quelli le cui specie contemplanò le due classi di iscrizione; in queste, e maggiormente in quelle che possiedono numerosi comportamenti acquisiti per apprendimento, è sempre più evidente il processo di individuazione e la diversità tra gli individui della stessa specie.

L'individuazione è una proprietà emergente dell'acquisizione relazionale di principi di organizzazione perché questi processi di apprendimento comportano la creazione di "un'organizzazione organizzante" propria di ciascun individuo.

Ho chiamato frontiera personale tale organizzazione organizzante nell'essere umano.

La frontiera personale è l'organizzazione originale e unica che ciascun individuo realizza dei principi di organizzazione acquisiti; sono i modi specifici con cui egli/ella ha tessuto i principi di organizzazione. Questa specificità dell'articolazione è un processo e, allo stesso tempo, un prodotto autorganizzante.

La frontiera personale nell'essere umano è auto-poietica e auto-perpetuante ed è l'organizzazione che permette l'evoluzione individuale proprio perché, pur avendo ricevuto i principi di organizzazione dall'esterno, la sua stessa organizzazione si realizza dall'interno (si auto-organizza).

Grazie all'emergenza della frontiera personale ogni individuo umano è in se stesso un sistema complesso; ritornando a un'immagine iniziale dell'articolo, ognuno di noi è un sottomarino costruttore di sottomarini.

Trattandosi di un sistema complesso, e quindi evolutivo, la frontiera personale trasforma continuamente i propri principi di organizzazione nei comportamenti che a loro volta trasformano la frontiera personale. Allo stesso modo ogni nuovo apprendimento non è soltanto l'acquisizione di nuove competenze ma è anche una trasformazione dell'organizzazione personale globale.

La frontiera personale organizza tutte le esperienze: noi percepiamo secondo l'organizzazione della nostra frontiera personale, sentiamo secondo questa organizzazione e tutte le nostre azioni sono realizzazioni incarnate della stessa.

Tutti noi esseri umani abbiamo acquisito dai nostri esperti i principi di organizzazione della posizione in piedi e del movimento bipede, ma ciascuno di noi organizza queste attività secondo la propria organizzazione personale. È ciò che dà al nostro modo di camminare un'impronta personale e originale. Lo stesso processo di individuazione accade con tutto ciò che è umano.

Pur chiamandosi frontiera personale questa è un'organizzazione che organizza le relazioni sia con l'esterno che con l'interno. Vale a dire che è una frontiera interpersonale personale e intrapersonale poiché delimita non soltanto gli spazi esterni e le diverse classi di relazioni ma anche gli spazi interni, le funzioni interne, permettendo – nello stesso tempo – le adeguate articolazioni degli spazi e delle funzioni tra loro.

Il processo di differenziazione degli spazi esterni e interni del sistema inizia alla nascita e durante tutto il corso della vita è complementare al processo di accoppiamento di spazi e funzioni. In altre parole i fili dell'arazzo del nostro essere e delle nostre vite si vanno creando, separando e combinando ancora e ancora in forme sempre nuove.

Oltre alla funzione organizzatrice la frontiera personale possiede un'altra funzione specifica e fondamentale: l'essere antagonista naturale dello stato di suggestionabilità verso gli esperti.

La frontiera personale – F.P. – ci delimita, ci configura nella relativa autonomia del nostro essere umani, poiché noi siamo solitari come i gatti e sociali come i lupi.

È il livello di complessità raggiunto dalla nostra F.P. ciò che regola sia la nostra possibilità di **dipendenza evolutiva** – imprescindibile per continuare ad imparare, cambiare e creare e mantenere le nostre relazioni – sia la nostra **autonomia evolutiva** – imprescindibile per evolvere.

La F.P. nel corso del nostro sviluppo assume sempre più una configurazione complessa che ci identifica e che ci permette di trasformare lo stato di suggestionabilità – che è uno stato obbligato – verso la possibilità di suggestione, che non è non più un obbligo ma una possibilità. Questa possibilità ci permette di mantenere la curiosità per apprendere cose nuove fino all'ultimo istante della nostra vita; è anche la possibilità di mantenerci legati, nel corso del tempo, a cose, persone, compiti/mansioni.

Nell'essere umano il processo di individuazione si radicalizza e si trasforma in un **processo di soggettivizzazione** poiché con l'incremento della complessità della nostra organizzazione ci trasforma da individui a **soggetti**.

Divenire soggetti del proprio genere sessuale, soggetti della propria storia, soggetti sociali, ecc. è un processo permanente di articolazione di sé che ci permette di auto-assoggettarci ai nostri modi di essere e di auto-sostenerci generando una coerenza interna. Grazie al processo di soggettivizzazione sviluppiamo e manteniamo l'autonomia, l'indipendenza e, nello stesso tempo, il nostro intrinseco bisogno di stare nel mondo e con gli altri.

Una F.P. organizzata da principi di organizzazione involutivi, come sono quelli trasmessi dagli usurpatori, trova delle difficoltà più o meno severe nell'acquisizione di una organizzazione complessa: il processo di articolazione che porta l'individuo a divenire un soggetto può trovarsi più o meno bloccato.

In questi casi, e al di là delle specifiche malformazioni, una frontiera personale patisce un certo grado di **dipendenza involutiva** (stato di suggestionabilità prolungato nel tempo e involutivamente trasformato) e/o di **autonomia traumatica** (una autonomia imposta dall'esperto prima del momento adeguato per l'inesperto per uscire dalla dipendenza).

Da tutto quanto detto in questo paragrafo risulta evidente che gli attacchi relazionali alla F.P. provocano una decomplessificazione più o meno severa e transitoria, sia alla nostra organizzazione che alle relazioni che organizziamo.

Abbiamo detto che i sistemi complessi sono sistemi lontani dall'equilibrio e per questo noi siamo sistemi dinamici, in movimento; così come il livello di complessità può aumentare può anche soffrire il processo opposto. Durante tutto il corso della nostra vita i rapporti sociali – perciò anche quelli di lavoro – hanno una poderosa influenza nella complessificazione o decomplessificazione dei comportamenti umani.

2.5.1 È necessario includere un ultimo concetto prima di poter passare, finalmente, alle relazioni nel mondo del lavoro.

Nell'essere umano adulto esiste una doppia organizzazione mentale, una conscia e l'altra inconscia, e, nel migliore dei casi, ambedue funzionano in armonia.

Il processo di acquisizione di principi di organizzazione dei comportamenti – l'apprendimento – inizia con la nascita, prima che la doppia organizzazione mentale sia istituita. Possiamo dire che alla nascita non esiste una vera organizzazione mentale; questa si andrà formando con i principi di organizzazione offerti dagli esperti. I principi di organizzazione formano – articolandosi tra loro – un iniziale luogo mentale di natura inconscia. Solo in seguito si svilupperà l'organizzazione conscia: da quel momento si potrà parlare in modo appropriato di una doppia organizzazione mentale.

Il sistema conscio è un sistema nuovo nell'evoluzione delle specie e in quella dell'individuo. Il sistema conscio è una proprietà emergente della mente.

In ogni essere umano si evidenzia l'inizio del sistema conscio quando il bambino, in modo impreveduto, smette di indicare se stesso con il nome con cui viene chiamato e inizia a usare il pronome "io": in quel momento è divenuto conscio di sé (ovviamente si tratta di una consapevolezza iniziale). È ovvio che già prima di nominarsi come "io" il bambino ha già acquisito molti comportamenti umani; ha già imparato tanto...

Una volta stabilita la configurazione conscia-inconscia della mente, il bambino sarà in grado di imparare anche con l'organizzazione conscia ma per tutta la vita l'apprendimento implicherà entrambi i livelli, quello conscio e l'inconscio.

Con il livello conscio apprendiamo dalle parole dell'esperto e con il livello inconscio dai suoi comportamenti, astraendone i principi di organizzazione e iscrivendoli nella nostra organizzazione organizzante.

Ogni volta che un esperto discorda fra quello che dice e quello che fa, crea nell'inesperto una scissione, una divergenza tra le due organizzazioni mentali: l'organizzazione inconscia si accorderà ai principi di organizzazione di ciò che l'esperto fa e reagirà con comportamenti che si sono generati in conseguenza all'accordo comportamentale; nell'organizzazione conscia verrà iscritta una conoscenza (ciò che l'esperto dice) che non sarà accompagnata da comportamenti coerenti con quello che l'esperto ha detto.

Ogni volta che un esperto discorda fra quello che dice e quello che fa, causerà nell'inesperto la scissione divergente delle proprie organizzazioni mentali: l'entità maggiore o minore di questo processo scissione/divergenza dipende dal livello di complessità raggiunto nella F.P. dell'inesperto (dal suo stato di suggestionabilità).

Semplificando ma cercando di mantenere la complessità del tema, possiamo dire che **esistono nell'essere umano adulto due organizzazioni mentali naturali, la conscia e l'inconscia naturale.**

Nell'organizzazione inconscia naturale si trovano tutti i principi di organizzazione dei comportamenti (anche di quelli consci); la frontiera personale; lo stato di suggestionabilità/possibilità di suggestione; il livello di dipendenza/autonomia e tutte le caratteristiche che abbiamo indicato nel 1° paragrafo come proprie dei sistemi complessi-evolutivi.

La doppia organizzazione mentale ci permette di essere consci di ciò che percepiamo, ma non di come la F.P. organizza tale percezione. Possiamo dire che siamo consci dei prodotti dell'organizzazione ma non dell'organizzazione stessa.

L'organizzazione conscia comprende tutti gli strumenti mentali e affettivi che sappiamo di sapere/essere così come i "know how" dei quali potremo seguire tutti i passaggi; come essere in grado di cambiare una lampadina che si è fulminata e poter spiegare tutti i passaggi del procedimento.

Oltre a queste semplici (per alcuni) attività, la maggioranza dei comportamenti sono prodotti sincronizzati delle due organizzazioni. Senza la sincronicità operativa delle due organizzazioni possiamo sapere una data cosa ma non saremo in grado di realizzarla.

Posso saper esporre il modello comunicativo-evolutivo perché i concetti si trovano iscritti nella mia organizzazione conscia, ma per essere in grado di operare con il modello è necessario che questo sia incarnato in me. **Con incarnazione si intende il prodotto sincronizzato – accoppiato – delle due organizzazioni mentali.**

I "know how" relazionali sono sempre prodotti congiunti delle due organizzazioni.

In ogni comportamento concreto – in ogni incarnazione – il corpo gioca un ruolo da protagonista fondamentale quanto quello delle due organizzazioni mentali. Per ragioni di spazio non ho ritenuto possibile trattare questo tema, che perciò è stato lasciato fuori dall'arazzo, non includendolo nel contesto dei temi sviluppati nell'articolo.

2.5.2 Possiamo dire che, data la mentalità autoritaria delle nostre istituzioni sociali – famiglia, scuola, società –, ognuno di noi si è trovato incluso, con maggior o minore frequenza, in relazioni con usurpatori.

In queste relazioni c'è una discordanza fra quello che l'usurpatore fa e quello che dice (discordanza forse inconscia per l'usurpatore stesso).

La violenza esistenziale di queste relazioni ha generato in noi un sistema artificioso, antinaturale che possiamo chiamare **sistema inconscio antinaturale**, nonostante sia in effetti presente in ogni essere umano, per lo meno fino ad oggi.

La sua diffusione praticamente universale non cambia il fatto che si tratta di un sistema artificioso – non artificiale ma artificioso –, non un prodotto dell'evoluzione della mente ma dalle violazioni relazionali alle quali ci hanno sottoposto i nostri esperti.

Il sistema inconscio antinaturale è costruito dalla storia personale di violenze relazionali che abbiamo patito e non dalle caratteristiche dell'evoluzione della nostra complessità personale e sociale.

L'organizzazione inconscia antinaturale impedisce, in misura maggiore o minore, che i comportamenti abbiano sincronizzazioni organizzative adeguate e proporzionate alle situazioni che stiamo vivendo (possiamo non essere in grado di reagire o farlo in modo sproporzionato o incongruo con l'evento).

Diciamo che l'organizzazione inconscia antinaturale forma come "zone relazionali allergiche" che ognuno di noi ha sviluppato a causa delle particolarità relazionali dei propri usurpatori. Le zone allergiche si attivano

ogni volta che gli eventi attuali contengono anche una minima “quantità” di quelle caratteristiche relazionali che abbiamo sofferto e che hanno istaurato in noi il particolare tipo di reazione allergica.

Supponiamo che io abbia avuto una terribile insegnante di matematica che per cinque anni mi ha sgridato e maltrattato, che dava di sciocco e tonto a chi di noi non capiva la materia; spiegava la materia con arroganza e con un linguaggio complicato; usava il suo potere con autoritarismo. Il suo comportamento mi riempiva di terrore e mi faceva odiare quella disciplina.

Dopo tanti anni mi accade di agitarmi quando vengo a contatto con numeri o problemi bancari, tassi di interesse, crediti e accrediti; sento le mie possibilità di comprensione svanire, divento tonta e sciocca e non capisco cosa mi dicono. Sono allergica alla matematica, ai numeri e alle banche. Non credo che questa zona allergica personale sia inconsueta.

A livello conscio ricordo quella insegnante ma i miei comportamenti riguardo alla matematica possiedono gli stessi principi di organizzazione che mi ha trasmesso e non sono modificabili dalla mia conoscenza conscia di quella usurpazione; il mio modo di sentire e di agire in questo campo si accorda ancora al suo.

Questo vecchio accordo continua ad organizzare i miei comportamenti verso tutti coloro che hanno a che fare con i numeri. Per modificare questa situazione sarebbe necessario che un esperto della stessa materia, attraverso una relazione esistenzialmente adeguata nelle collocazioni e nelle funzioni, sostituisse i miei principi di organizzazione involutivi.

Ciò che ha scatenato e che mantiene la mia ottusità matematica potrebbe aver generato diverse reazioni allergiche: potrei essere divenuta una professoressa di matematica simile alla mia o al contrario senza nessuna autorevolezza nel rapporto con i miei allievi. In tutti questi possibili percorsi professionali la mia vocazione personale avrebbe scarsissimo peso nella scelta; questa sarebbe in predominanza etero-organizzata; potrei anche avere avuto un’insegnante con caratteristiche opposte – senza alcuna autorità – ma in ogni caso i miei comportamenti riguardo alla matematica non sarebbero autoorganizzati dalle caratteristiche della mia F.P. ma etero-organizzati dai comportamenti della mia insegnante.

3. IL MODELLO COMUNICATIVO-EVOLUTIVO NELLA COMPLESSITÀ DELLE RELAZIONI NEL MONDO DEL LAVORO

3.1 Sono numerosi gli autori che stanno sviluppando strumenti per pensare, sentire e realizzare la complessità nel mondo del lavoro.

Dopo aver sviluppato i concetti generali necessari per trattare il tema, mi focalizzerò su ciò che ritengo gli strumenti specifici che il modello può offrire per pensare, sentire e realizzare la complessità nell’organizzazione e nella gestione delle relazioni nel mondo del lavoro.

Due sono gli apporti che il modello può offrire allo sviluppo di una mentalità complessa: i principi di organizzazione e i sensori di monitoraggio sull’andamento dei rapporti di lavoro.

I principi di organizzazione personale/relazionale furono individuati nella relazione terapeutica. Alcuni erano già stati individuati da Breuer e Freud quando lavoravano insieme, nella fase pre-psicoanalitica, e furono poi incorporati alla teoria psicoanalitica, inclusi nel concetto di “setting”.

Con le procedure tecniche del modello comunicativo-evolutivo i principi di organizzazione personale/relazionale – il cui elenco vedremo in seguito – si sono dimostrati i nuclei attorno ai quali si organizzano le trasformazioni evolutive delle frontiere personali dei pazienti; i principi di organizzazione offerti dal terapeuta (condizione necessaria, esperto) sono attrattati caotici per le nuove organizzazioni delle frontiere personali/relazionali dei pazienti (protagonisti, inesperti).

In altre parole le relazioni psicoterapeutiche organizzate con adeguati principi di organizzazione relazionale contengano tutte le istruzioni per costruire buoni sottomarini, personali e relazionali, necessarie e sufficienti anche in particolari psicoterapie in cui il paziente non parla e non chiede al terapeuta di parlare, comunica solo con suoni o dorme e nelle quali il terapeuta rimane in silenzio durante la terapia (con il modello comunicativo-evolutivo il terapeuta, durante la verbalizzazione del contratto – verbalizzazione di principi di organizzazione relazionale – comunica al paziente che parlerà solo dietro esplicita richiesta del paziente stesso).

Tutte le deviazioni delle istruzioni relazionali (verificate purtroppo attraverso il generarsi di percorsi involutivi dei pazienti, miei propri, in supervisione e nel materiale pubblicato) portano a reazioni, sintomi e/o blocchi cognitivi, affettivi o sociali, nei quali c’è stata involuzione, perdita della direzione verso zone di complessità crescente.

Queste istruzioni si dimostrarono necessarie e sufficienti anche nelle relazioni con gruppi di genitori, di maestri e professori, istruttori sportivi, infermieri, coppie, gruppi di evoluzione personale, gruppi di donne in menopausa e dopo qualche anno anche nell'organizzazione delle relazioni del mondo del lavoro.

Il secondo apporto che il modello comunicativo-evolutivo può offrire all'evoluzione di una mentalità complessa/evolutiva è lo studio e l'applicazione dei sensori specifici per monitorare la direzione più o meno evolutiva di una data relazione e verificare continuamente se vengono mantenute le caratteristiche di complessità che le permettano di navigare nella complessità stessa o se queste sono state mutilate portando la relazione a decomplessificarsi e a fallire così il suo compito esistenziale. Tornando alla prima immagine, si tratta dei sensori di verifica dei sottomarini relazionali.

3.2 I principi di organizzazione relazionale

Possiamo dire che una relazione è l'incarnazione dei suoi principi di organizzazione.

I principi di organizzazione configurano una frontiera relazionale e culturale che organizza i comportamenti dei partecipanti di una particolare relazione e delimita i contenuti cognitivi, quelli emozionali e i comportamenti da includere o da escludere dalla stessa; tale frontiera organizza le forme di espressione pertinenti ai contenuti inclusi.

In una relazione fra due persone i principi di organizzazione sono sostanzialmente dati: nella 1^a classe dalla condizione necessaria e nella 2^a classe dall'accoppiamento dei principi di organizzazione delle F.P. dei due partecipanti alla relazione.

Nella relazione appartenente alla 3^o classe la frontiera relazionale/culturale della stessa include tutti i membri dell'organizzazione ed è sostanzialmente data dai principi di organizzazione della persona di più alto grado e che dà l'imprimatur.

Anche le diverse aree di organizzazione hanno una loro autonomia organizzativa perché ognuna possiede una frontiera relazionale/culturale intra – area connessa ai principi di organizzazione relazionali del più diretto responsabile di ciascuna.

Un sottomarino è più adeguato a navigare nella complessità quanto maggiore è la complessità della sua frontiera relazionale/culturale. Cioè, quanto più i diversi responsabili (per questo si chiamano responsabili) a tutti i livelli dell'organizzazione si mostrano coerenti fra quello che dicono e quello che fanno, tanto maggiore sarà la loro adeguata coerenza.

La complessità del sottomarino è data dall'accoppiamento delle complessità in ogni area operativa e dall'adeguata coerenza comportamentale di ogni area con se stessa, con le altre aree e con l'organizzazione nel suo insieme.

Nelle imprese può accadere che alcune aree più di altre funzionino con versioni maggiormente complesse dei suoi partecipanti (le isole felici e le isole infelici dell'organizzazione). Tuttavia le isole felici – più complesse – sono una componente del sistema e perciò la loro maggiore o minore permanenza nel mondo del lavoro dipende dalla complessità globale del sottomarino.

A volte le aree felici delle organizzazioni – delle imprese, delle famiglie, degli Stati, dei governi, del mondo – sembrano dimenticare che i propri destini dipendono dalla complessità del sistema nel suo insieme.

3.3 Una delle scoperte più significative del modello comunicativo-evolutivo è stata l'equivalenza fra i principi di organizzazione della frontiera personale e quelli che organizzano le frontiere relazionali.

Inoltre i dati raccolti negli ultimi anni hanno dimostrato che i principi di organizzazione relazionale sono universali e che sono uguali in tutte le relazioni umane.

Nell'arazzo che forma questo articolo tralascieremo che i principi di organizzazione relazionali sono equivalenti anche ai principi che organizzano la materia; equivalenza non inverosimile dato che le caratteristiche della complessità si trovano sia nel macro che nel micro universo.

I principi di organizzazione elencati in seguito configurano un'organizzazione, un sottomarino del mondo del lavoro e devono essere tutti presenti e in proporzione sufficiente (vedremo poi di quale natura sia la proporzione).

I principi di organizzazione personale/relazionale universali:

1. Principio di collocazione relazionale adeguata alla classe.

2. Principio di sede o spazio adeguato.

3. **Principio di tempo adeguato: orari, puntualità, ritmi e considerazione, in senso ampio, del tempo personale e relazionale.**
4. **Principio di onorario o, in senso lato, di scambio.**
5. **Principio di privacy: ogni relazione deve mantenere la privacy adeguata alla propria classe relazionale.**
6. **Principio di pertinenza/non pertinenza di obiettivi e di comportamenti adeguati alla propria classe relazionale.**
7. **Principio di autonomia/dipendenza adeguata alla propria classe relazionale.**
8. **Principio di anonimato, opacità/trasparenza adeguato alla propria classe relazionale.**
9. **Principio di adeguata chiusura organizzativa della relazione, senza inclusione di componenti estranei né esclusione di componenti inclusi nella relazione.**
10. **Principio di prossimità/distanza adeguata alla propria classe relazionale.**
11. **Principio di continuità/discontinuità adeguata alla propria classe relazionale.**
12. **Principio di ingiustizia relazionale condivisa.**
13. **Principio di cooperazione/antagonismo.**
14. **Principio di compassione nel comportamento della condizione necessaria: la possibilità di mantenere la prospettiva del collaboratore e attuare come esperto relazionale (il protettore naturale, che nelle relazioni di lavoro protegge la qualità del prodotto attraverso la via della protezione degli esperti specifici che lo realizzano).**

La compassione è necessaria sia nella classe in cui il protagonista è un partecipante della relazione sia quando il protagonista è un prodotto, una terza cosa fuori dalla relazione, realizzata da esperti specifici che si trovano dentro la relazione.

In questo principio organizzativo è inclusa anche la compassione del coordinatore nella gestione dei toni emozionali adeguati dei diversi gruppi di esperti specifici.

È importante ripetere che questi principi di organizzazione si trovano ad uno stesso livello topologico ed elencarli uno sotto l'altro mutila la configurazione globale: sono tutti necessari e, collegati gli uni con gli altri, formano la trama della relazione.

3.4 Mentre i principi di organizzazione sono universali per tutte le relazioni, è diversa la “quantità” adeguata, che varia nelle diverse classi di relazione.

I principi di organizzazione non sono come punti fissi ma come ipotetiche linee continue che vanno, ad esempio, dalla vicinanza alla distanza o dalla pertinenza alla non pertinenza. Anche i principi che possiedono un solo componente, come lo spazio, sono configurati da una ipotetica linea continua che va da gli spazi tollerabili a quelli non tollerabili.

Prendiamo ad esempio la sensazione di sale nel cibo: un'ipotetica linea continua va dall'assoluta mancanza di sale – insipido – a troppo salato; ciascuno di noi ha una serie di punti di tollerabilità, per cui posso gustare un cibo anche se contiene più sale di quanto io preferisca; procedendo nella linea verso il salato si giungerà a un punto fuori dal mio livello di sopportabilità tanto da rendermi impossibile anche il solo assaggiare.

Rispetto ai principi di organizzazione, queste ipotetiche linee indicano i punti di concentrazione dei principi ritenuti tollerabili nelle diverse classi di relazione.

Vediamo adesso il principio di organizzazione che riguarda lo spazio: se volessi comunicare una notizia importante a un amico potrei farlo anche mentre ci troviamo in ascensore ma lo stesso spazio non sarebbe adeguato – tollerabile – per una comunicazione formale a un collaboratore (lo spazio cadrebbe fuori dai punti di tollerabilità adeguati alle relazioni di 3^a classe).

Un altro esempio: negli ultimi anni c'è stata la tendenza ad allestire *open spaces*, al posto di singoli uffici, abbattendo le pareti di separazione. Questa tipologia di luoghi di lavoro ha dato risultati negativi e oggi si sta tornando a progettare spazi chiusi, locali divisi uno dall'altro perché l'*open space* cade in un punto intollerabile del principio di organizzazione dello spazio, e fuori anche dai punti di tollerabilità della privacy nelle relazioni di 3^a classe. Ricordiamo che tutti i principi di organizzazione formano un arazzo intessuto insieme.

In molte aziende si è verificato un problema a causa del passaggio da una distanza troppo accentuata (troppo alta concentrazione di distanza) tra i diversi livelli gerarchici e collaboratori a una tendenza alla “familiarità” che può facilmente cadere in punti intollerabili di vicinanza (troppo alta concentrazione di vicinanza).

Ogni leader nella relazione con i collaboratori può tenere un comportamento più o meno distante o prossimo secondo il proprio stile personale, ma che come ogni altro principio di organizzazione deve cadere in punti tollerabili alle relazioni della 3^a classe in cui sono inseriti i componenti.

Ogni classe di relazione ha punti sopportabili/sostenibili e punti fuori dai gradi di sopportabilità che sono diversi per ogni principio di organizzazione. Come abbiamo detto a proposito del sale nel cibo, ci sono punti che stanno sopra o sotto ai gradi di sopportabilità pertinenti ad ogni classe.

Ogni comportamento di un responsabile che cada fuori dai gradi di sopportabilità accettabili – nella linea continua di qualunque principio di organizzazione – è un attacco alla complessità personale/relazionale del collaboratore e genera sempre delle reazioni involutive, di decomplessificazione della sua frontiera personale e quindi del suo compito specifico nell’elaborazione del prodotto.

Le reazioni di decomplessificazione compaiono in tutti i casi in cui ci sia stato un attacco relazionale, ma livelli più o meno severi di tale processo sono collegati alle zone allergiche individuali di ogni collaboratore.

Il modello comunicativo-evolutivo sostiene la necessità di trovare, per ogni classe di relazione, le zone in cui tutti i principi di organizzazione siano universalmente tollerabili; cioè che non scatenino reazioni allergiche in alcun partecipante di una data classe di relazione.

Per la 3^a classe di relazione ad ogni responsabile è indispensabile trovare, mantenendo il proprio stile personale, la serie di punti tollerabili dei principi di organizzazione relazionale che non scatenino alcun tipo di reazioni allergiche nei collaboratori.

La ricerca delle zone universalmente tollerabili è già stata effettuata per gli psicoterapeuti, i genitori, gli allenatori sportivi e i tutor.

3.5 Nel mondo del lavoro devono considerarsi condizione necessaria all’adeguata realizzazione del compito/prodotto le persone che organizzano le relazioni, dal direttore generale al capo sezione, al responsabile di ogni équipe.

Se nella 1^a classe la condizione è necessaria al protagonista della relazione, nella 3^a classe tutti i responsabili del lavoro di altre persone sono collocati come condizione necessaria alla realizzazione dello specifico prodotto – la terza cosa –, l’oggetto esistenziale della 3^a classe di relazione.

Dalla prospettiva comunicativa-evolutiva, ogni capo viene considerato un organizzatore/sostenitore dei principi relazionali universali nelle serie di punti tollerabili per la terza classe di relazione.

Essendo il responsabile una condizione necessaria alla realizzazione del compito, il potere della sua funzione è in parte equivalente al potere funzionale di tutte le condizioni necessarie. Questa equivalenza è problematica perché il responsabile può trasformarsi in un usurpatore che usa il potere della sua collocazione non per la realizzazione del compito ma per mantenere il suo potere personale; dal canto loro gli stessi collaboratori possono trasferire nel responsabile uno stato di suggestionabilità verso gli esperti non sufficientemente trasformato in possibilità di suggestione; la dipendenza involutiva che derivata è controproducente al prodotto stesso, perché il collaboratore deve essere un esperto specifico in grado di mantenere un’adeguata autonomia e una relativa indipendenza emozionale, cognitiva e comportamentale.

Il responsabile è l’esperto nell’organizzazione/mantenimento delle relazioni lavorative adeguate: può anche essere inesperto del prodotto del lavoro, la terza cosa, ma non può esserlo nell’organizzazione delle relazioni.

La terza cosa, il prodotto, è direttamente connesso a come il/la responsabile rende possibile agli esperti di rimanere tali e in grado di lavorare con i diversi gruppi di esperti specifici – i diversi settori dell’organizzazione – con un livello adeguato di cooperazione/antagonismo e in un clima emotivo accettabile.

Alcuni dei principi di organizzazione relazionale devono essere verbalizzati ai collaboratori, come orario, stipendio, sede del lavoro e competenze operative, mentre altri permangono impliciti, come la creazione dell’atmosfera sul lavoro, la compassione della condizione necessaria al compito, la vicinanza/distanza, ecc. Dobbiamo ricordare che tutti i principi di organizzazione “passano” in modo sia conscio che inconscio ai collaboratori, che li acquisiscono attraverso il processo di disincarnare/incarnare i comportamenti del responsabile; vale a dire, da ciò che fa e dai suoi esempi e non solo da quello che dice.

3.6 Vediamo come si intessono i principi di organizzazione in una relazione lavorativa adeguata per navigare nella complessità, cioè come si costruisce un buon sottomarinò.

La condizione necessaria al prodotto, C.N.P., si colloca sempre come tale e colloca ciascun collaboratore nella posizione di esperto specifico, E.S.; la C.N.P. mantiene la relazione entro l'ambito del compito, non pone domande su questioni personali né parla delle proprie ai collaboratori, rispetta la loro privacy e la propria. Ciò non significa che nella relazione non possano entrare qualche volta argomenti personali ma devono essere tali da rispettare i punti tollerabili del relativo anonimato adeguato alla terza classe di relazione.

La C.N.P. deve mantenere inequivocabile, nella relazione simultanea con i vari collaboratori esperti, sia la collocazione relazionale propria e degli altri partecipanti sia l'obiettivo esistenziale della 3^a classe di relazione; discute di alcuni argomenti che riguardano il compito globale dell'area con tutti i partecipanti e di altre materie con ogni singolo collaboratore o con un sottogruppo di collaboratori. Questo perché è necessario mantenere sia la privacy adeguata personale sia quella riguardo alle diverse aree del compito.

Ogni C.N.P. tiene il livello di collaborazione/antagonismo a gradi tollerabili alla frontiera personale di ciascun collaboratore e alla frontiera relazionale/culturale del gruppo e di ogni sottogruppo. Le C.N.P. devono imparare a monitorare lo stato di organizzazione di ogni collaboratore e del gruppo come insieme.

L'adeguatezza del compito degli E.S. richiede una continuità/discontinuità appropriata e la C.N.P. deve rispettare intervalli, festività, fine settimana e ferie dei propri collaboratori. Il cellulare può trasformarsi in elemento che violenta la discontinuità necessaria nelle relazioni di lavoro.

3.7.1 Nei gruppi di apprendimento si utilizzano esempi concreti di situazioni di lavoro osservando come ogni problema generatosi nel prodotto può essere collegato a uno o più principi di organizzazione relazionale non adeguati offerti dalla C.N.P.; l'inadeguatezza può essere presente fin dall'inizio nella relazione con i collaboratori o può essersi prodotta per l'usura o la mancanza di "pulizia" avvenute nel tempo.

Questa è la prospettiva generale del modello comunicativo-evolutivo: **se ci troviamo nella collocazione di C.N.P. e il prodotto "naviga scivolando" nel mare della complessità interna ed esterna dell'impresa, possiamo supporre di stare offrendo adeguati principi di organizzazione nelle relazioni con i collaboratori. Possiamo dedurre che i nostri principi di organizzazione stanno rispettando la complessità quando la realizzazione del prodotto "scivola" nella stessa, perché un prodotto adeguato è sempre la realizzazione incarnata di un'azione esperta, cioè di un esperto sufficientemente autonomo (sufficientemente complesso).**

Alcuni errori relazionali introdotti dalla C.N.P., pur attaccando la frontiera personale/relazionale/culturale del collaboratore, si trovano al di sotto del livello critico di tollerabilità della relazione; in tal caso la frontiera personale/relazionale del collaboratore può mantenere la complessità e autoripararsi.

Una relazione organizzata con buoni principi di organizzazione facilita (fino a un certo punto) la metabolizzazione degli errori della C.N.P. e in tal caso questi non intaccano il livello adeguato del prodotto.

Se invece la relazione è impostata con principi organizzativi in maggior parte inadeguati per la complessità delle frontiere personali/relazionali, la complessità è scarsa e lo sono anche le caratteristiche sistemiche di auto-controllo, autoriparazione e auto-perpetuamento. In questi casi anche ulteriori minimi errori della C.N.P. possono avere effetti devastanti.

3.7.2 Una componente del lavoro della C.N.P. è quello di monitorare continuamente il livello di qualità del compito con il seguente criterio:

- un buon livello di qualità del compito indica una sufficiente qualità della relazione esperto relazionale – esperto specifico da cui si può dedurre che i comportamenti degli E.S. sono azioni auto-organizzate.
- Un insufficiente livello di qualità del compito richiede un lavoro comunicativo-evolutivo per individuare e comprendere gli errori organizzativi. In questo caso si può concludere che i comportamenti degli E.S. non sono azioni ma reazioni etero-organizzate dagli errori relazionali della C.N.P.

3.7.3 Come si lavora con l'errore dell'E.S.? Il criterio generale è che gli errori dell'E.S. contengono in se stessi un livello "comunicativo", o meglio metacomunicativo, riguardo agli errori relazionali precedentemente introdotti dalla C.N.P.

I genitori, i terapeuti, gli insegnanti, i responsabili possono imparare a riconoscere i propri errori e a modificarli trovando, come dice la denominazione "comunicativo" del modello, i principi organizzativi che si realizzano nei comportamenti problematici dei figli, dei pazienti, degli allievi, dei collaboratori.

Il procedimento comunicativo-evolutivo per comprendere e modificare l'errore della condizione necessaria, la C.N.P., "prende" il comportamento errato del collaboratore e, considerando che ogni comportamento è una incarnazione di principi di organizzazione, cercare di disincarnare il comportamento stesso per risalire ai

principi di organizzazione che lo hanno generato. (Nel paragrafo seguente vedremo un esempio dettagliato del procedimento).

Disincarnare un comportamento significa vuotarlo del suo contenuto concreto, lasciando la struttura astratta del tema, cioè i principi di organizzazione.

La procedura sembra complicata ma è questa la modalità con cui imparano le specie che apprendono, cioè noi esseri umani: si tratta di far diventare consci i procedimenti naturalmente inconsci che usiamo per apprendere.

Ad esempio, il tema disincarnato di una situazione in cui una segretaria spesso archivia documenti in classificatori sbagliati causando perdita di tempo ai dirigenti quando li devono cercare in orari al di fuori del suo turno di lavoro può essere: “collocazione inadeguata” e problemi con il “tempo”.

Un altro esempio: immaginiamo una riunione di responsabili, organizzata dal dirigente di più alto grado per prendere urgenti decisioni, in cui i partecipanti continuano a “tirar fuori” argomenti non inerenti all’ordine del giorno ed insistono a parlare di politica, sport o altro anche di fronte a proposte concrete di aprire il dibattito. La riunione si conclude così senza che siano state prese le decisioni necessarie. Il tema disincarnato può essere: “il non pertinente prende il posto del pertinente”.

Il lavoro di disincarnare i comportamenti errati del E.S. ci permette di trovare i principi di organizzazione degli stessi e tornare ad incarnarli nei comportamenti concreti della C.N.P., che hanno generato gli errori del E.S.

È necessario ricordare che nei collaboratori c’è sempre un certo grado di suggestione, di accordo comportamentale, di iperrecettività e ipereattività verso l’esperto relazionale che organizza e mantiene l’organizzazione delle relazioni; e ciò in una certa misura è positivo per l’impresa (per i diversi compiti che nel suo seno si realizzano) perché favorisce la coesione al sottomarino (l’adeguato senso di pertinenza, di “nostra azienda”). Ricordiamo però come la suggestione è la più rischiosa trasformazione organizzativa dell’iscrizione relazionale di principi organizzativi della specie umana.

Qual è la domanda che si pone la C.N.P. per incarnare nuovamente i principi di organizzazione disincarnati dai comportamenti errati di un E.S.?

Quali miei comportamenti precedenti hanno inconsciamente prodotto una reazione che ha generato l’attuale comportamento del mio collaboratore?

Nel primo esempio suddetto le domande potrebbero essere: in quali miei comportamenti ho una collocazione inadeguata con la mia segretaria? Quali sono i miei comportamenti riguardo al suo tempo (lavoro / pause / tempo libero)?

E nell’altro esempio: quali comportamenti non pertinenti sto introducendo nella relazione con i miei collaboratori? In quali aspetti della relazione disturbo i loro compiti specifici alla realizzazione del prodotto?

3.8 Vediamo ora il funzionamento del modello comunicativo-evolutivo applicato alle relazioni nel lavoro. La narrazione in prima persona servirà a facilitare l’esposizione.

Sono un chimico e ho la responsabilità di dieci tecnici che lavorano con me in un laboratorio di analisi per l’inquinamento ambientale. Dell’azienda fanno parte anche gli amministrativi, l’area di marketing, ecc. per un totale di circa quaranta persone; il clima di lavoro è abbastanza buono.

Uno dei tecnici, che chiamerò Giovanni, ha inviato ad una azienda una relazione con dati del tutto sbagliati. La ditta in questione ha chiamato facendomi presente che i risultati sono impossibili e io stesso mi rendo conto che hanno ragione: sono troppo alti.

La nostra ditta effettua controlli periodici dei livelli di inquinamento di quell’azienda e i dati non coincidono affatto con i precedenti; mi informo se ci siano state situazioni che abbiano fatto “saltare” il funzionamento dell’impianto e mi assicurano che tutto procede entro i parametri abituali. Con tale livello di inquinamento i dirigenti rischiano una causa penale e un’eventuale condanna.

Penso per prima cosa che Giovanni è un imbecille, cioè applico automaticamente la legge di Murphy: è così semplice dire che Giovanni è un imbecille!

Riflettendo con più calma mi rendo conto che i dati della relazione inviata sono veramente troppo alti e che sembra quasi impossibile che Giovanni, senz’altro il più esperto dei miei collaboratori, abbia mandato quella relazione, non solo con quei dati ma anche “saltando” tutte le procedure di controllo di qualità che possiede la nostra ditta: quello di Giovanni è un atto inconsulto tanto nella sostanza come nella forma.

Mi rendo conto che nell’ultimo periodo Giovanni ha commesso altri piccoli errori ed è stata la mia distrazione a impedirmi un monitoraggio “comunicativo” dell’andamento della relazione. Non “vedendo” gli

errori di Giovanni dalla prospettiva comunicativa-evolutiva ho perso l'opportunità di scarnificarli e cogliere quali miei concreti comportamenti li generavano.

Giovanni mi chiese un colloquio privato ma mancando di tatto e in presenza di altri (violazione della privacy) risposi che se si trattava di problemi coniugali mandasse la moglie qualche giorno in vacanza. Alcuni mesi prima egli mi aveva parlato in privato dell'argomento: quindi, parlandone in pubblico, avevo anche violato l'anonimato, senza neppure sapere se Giovanni avesse parlato dei suoi problemi con i compagni.

In realtà in questo periodo nella nostra ditta avremmo tutti necessità di prenderci un po' di ferie perché siamo sommersi di lavoro al limite dello stress. Mi rendo conto di aver delegato a Giovanni più lavoro che agli altri proprio perché è il più esperto: l'ho fatto lavorare troppo. Ah! È apparsa la parola "troppo", la stessa utilizzata nei dati della relazione inviata da Giovanni ("dati troppo alti").

In ogni lavoro ci sono periodi di sovraccarico ma appesantire troppo Giovanni è stata una violazione del principio di ingiustizia condivisa, che in questo caso si può enunciare: "nei periodi di stress per eccesso di lavoro, tutti devono condividere la stessa situazione ingiusta".

Nei precedenti periodi di superlavoro ero solito tenere brevi riunioni con i tecnici; cercavo di dividere equamente il surplus e mi adoperavo nel mantenere tollerabile il livello della tensione nell'area della cooperazione e non in quella dell'antagonismo (come accade ogni volta che l'ingiustizia non è condivisa). Avevo programmato alcune "mini ferie", un mattino o un pomeriggio liberi ogni settimana, che venivano "sorteggiati" (introducendo così un aspetto ludico, di leggerezza al peso del super-lavoro) fra i dieci compagni del gruppo. Era un modo di abbassare la tensione che aveva funzionato bene, ma questa volta sono rimasto intrappolato dalla quantità di impegni e ho "dimenticato" di mantenere attivi i sensori di monitoraggio dell'andamento dei compiti specifici dei miei collaboratori per concentrarmi in altri aspetti pressanti del mio lavoro.

Adesso capisco che con i valori troppo alti di inquinamento che ha inviato, così come con il "saltare" le normali procedure di controllo, Giovanni "comunicava" l'elevato "inquinamento" della sua frontiera personale e relazionale come conseguenza dell'inquinamento relazionale che avevo introdotto. Allo stesso modo di come io avevo "saltato" le procedure di controllo degli aspetti relazionali tra di noi, Giovanni aveva "saltato" quelle della ditta.

Inviando quei dati Giovanni aveva reagito inconsciamente alle mie numerose violazioni di principi di organizzazione relazionali adeguati al mantenimento del suo livello di esperto specifico e aveva subito una rottura della sua frontiera personale (rottura del suo ruolo di esperto specifico – decompressificazione).

Con i piccoli errori precedenti sicuramente aveva "comunicato" gli attacchi reiterati che, con i miei comportamenti, stavo realizzando alla sua frontiera personale ma non avendo monitorizzato le comunicazioni non sono stato in grado di includerle come "fili importanti" nel nostro arazzo relazionale.

Giovanni ha percepito, forse solo a livello inconscio, che non ero in grado di cogliere la componente comunicativa nei suoi primi errori e, nell'esercizio della mia funzione, tale mancanza comporta per tutti i componenti dell'impresa la navigazione in un sottomarino sempre più in avaria. Si è giunti così alla rottura della frontiera personale di Giovanni realizzata nell'errore eclatante – quasi impossibile per una persona di tale esperienza. Ora mi è chiaro che se la sua organizzazione non si fosse rotta, Giovanni, in quanto esperto, non avrebbe inviato una relazione senza controllare i dati, senza effettuare nuove analisi, senza parlarne con me, senza rispettare le procedure di controllo.

È possibile che egli non sia conscio del "grave errore" (che non sarebbe avvenuto se in lui si fosse mantenuto l'abituale grado di expertise) e sicuramente non lo è stato degli aspetti comunicativi dei suoi precedenti "piccoli errori". Così come io non sono stato conscio delle sue "comunicazioni" e ho funzionato scindendo, "spendendo" i miei sensori a causa dello stress.

E ora che fare? Decido di lavorare su due livelli, uno esplicito e uno implicito.

A livello esplicito parlerò con Giovanni riguardo ai dati, li controlleremo insieme, gli chiederò di ripetere le analisi e di redigere una nuova relazione.

A livello implicito mostrerò con i miei comportamenti che ho ricevuto il suo "messaggio" e che lavorerò per pulire l'eccessivo inquinamento che ho introdotto nella relazione e di conseguenza nella sua frontiera personale/relazionale.

Torneremo alle "mini ferie" usando il sistema del sorteggio. Comunicherò la notizia in una riunione in cui cercheremo di organizzare i nostri impegni secondo un rigoroso ordine di precedenza, considerando priorità anche l'attenzione al nostro livello di stress. Mostrerò ai collaboratori, senza esplicitarlo verbalmente ma con i comportamenti, che ho di nuovo assunto la responsabilità di costruire, mantenere e navigare un sottomarino complesso.

Per il momento decido di non fare altro e di monitorare, con i sensori comunicativi bene accesi, i comportamenti di Giovanni e degli altri collaboratori.

3.9 Come si può notare nell'analisi dell'errore di questo collaboratore, non è stato introdotto alcun elemento della sua personalità, nessuna interpretazione intrapsichica né si è posto attenzione, "guardato", alle altre classi di relazioni. L'arazzo di comprensione – il contesto – è stato limitato alla relazione di lavoro.

Questa delimitazione si dimostra necessaria e sufficiente per la comprensione delle relazioni di lavoro, sia quando i compiti navigano "scivolando" nel mare della complessità sia quando nella navigazione emerge un ostacolo più o meno severo.

Il lavoro comunicativo-evolutivo con i comportamenti dei collaboratori rispetta i principi di privacy e di anonimato degli stessi come tutti i principi di organizzazione adeguati: è pertinente e adeguatamente compassionevole alla 3^a classe di relazione.

Come si è visto nell'esempio riportato, non è stato necessario che la C.N.P. verbalizzasse i propri errori anche se raramente ciò può essere necessario; spesso la verbalizzazione nasce da una necessità personale del responsabile (liberarsi dal senso di colpa rendendola pubblica; spiandola con un'usurpazione) e non da una necessità relazionale. L'esperienza mostra che si può verbalizzare in un secondo momento e che è importante cambiare i comportamenti, permettendo al collaboratore di auto-organizzare i propri cambiamenti comportamentali.

"A buon intenditore poche parole!" Parlare poco può mostrare al collaboratore che lo riteniamo un buon "intenditore".

Possiamo dire che il modello comunicativo-evolutivo è un modello teorico-operativo che si può apprendere con la sperimentazione e che, come con altri modelli, prima di incarnarlo commetteremo molti errori.

Anche dopo che avremo raggiunto una mentalità più complessa, i nostri collaboratori ci mostreranno quali nuovi errori avremo commesso ma con il tempo saranno meno rilevanti e quindi minore sarà il malessere – conscio e inconscio – di tutta l'organizzazione. La navigazione potrà scivolare nella complessità e usare le proprie energie per muoversi nelle tempeste prodotte dalle congiunture esterne.