

**Laura Torretta**

# **RUBRICA SISTEMI E RELAZIONI**

Un viaggio in 7 tappe



**Raccolta di testi elaborati dall'autrice Laura Torretta e pubblicati su Hei.network dal 19 maggio 2018 al 9 gennaio 2019.**

[< link alla pagina >](#)

**Hei - Human Experience Insights**  
**è l'ecosistema dedicato al mondo del lavoro che cambia.**  
**Hei si propone come spazio per la condivisione di esperienze e opinioni relative**  
**alle sfide e ai cambiamenti affrontati e da affrontare,**  
**per vivere e non semplicemente subire il cambiamento della Human Experience'**



[> portami al sito <](#)

## Un viaggio in 7 tappe attraverso sistemi e relazioni

Sette tappe? Un numero casuale? Non credo più da tempo al caso ma alla combinazione fortuita degli eventi.

Sicuramente questa nuova rubrica prevede sette appuntamenti di riflessione sui temi delle relazioni e dei sistemi che abitiamo. Il numero sette è un numero magico, simbolo di ricerca e scoperta, conoscenza ed intuizione per realizzare 'prodigi' nel quotidiano. Rappresenta il numero della perfezione ciclica e del miglioramento continuo, esprime la possibilità di portare alla luce talenti e doti nascoste per darne piena espressione.

Da qui vorrei partire nell'accompagnarvi in questo viaggio di esperienza, apprendimento e condivisione. Sono fiduciosa, testimone diretta e indiretta di trasformazioni che hanno 'risanato' le relazioni per poter esprimere al meglio il nostro potenziale e per migliorare la qualità della nostra vita, l'unica di cui siamo responsabili.

Molto di quello che racconto in questa rubrica è frutto dell'ascolto e della raccolta di saperi e narrazioni personali e professionali che hanno contribuito in forme e tempi diversi alla riprogettazione per 'Ricominciare da me'.

L'osservazione, l'elaborazione e la trasformazione delle relazioni sono state al centro del mio percorso di senso per tornare regista e protagonista della mia vita,

responsabile del mio ben-essere... ben oltre i primi 'anta', testimone che non è mai troppo tardi per prenderci cura delle nostre relazioni. Molti stimoli mi sono stati donati da altri e io vorrei rimmetterli in circolo per far fluire la conoscenza e stimolare scintille di consapevolezza.

### **Il tema centrale di questo viaggio sono le relazioni.**

Siamo creature sociali e le relazioni sono importanti per il nostro benessere e la nostra salute. Sono gli assets più importante di ogni società, con le relazioni si crea valore, crescita e prosperità ma, c'è un ma!

Questo accade solo se le relazioni sono consapevoli e sostenibili, se nascono da una prospettiva di equilibrio negli scambi, se sono alimentate da fiducia e rispetto reciproco, se si sviluppano come relazioni di senso. Purtroppo ci sono segnali evidenti da decenni di un degrado relazionale progressivo, assistiamo inermi ad un impoverimento della qualità delle relazioni in tutti i sistemi che abitiamo e in tutte le direzioni. Sono in crisi le relazioni di coppia, le relazioni familiari, le relazioni amicali, le relazioni scolastiche, le relazioni aziendali...e le relazioni politiche! Le persone nonostante la tecnologia che connette always on, nonostante centinaia, se non migliaia di amici e connessioni virtuali, si sentono molto sole, fragili, confuse e infelici, lo stress è in aumento e nella frenesia della post modernità liquida ci si sente disorientati ed incapaci di trovare nuove bussole di ben-essere.

I conflitti relazionali per la detenzione del potere decisionale e per avere l'ultima parola imperversano, sembra esserci sempre una 'questione di vita o di morte', bisogna 'avere sempre ragione ad ogni costo' per affermare il proprio 'ego'.

Al contrario relazioni soddisfacenti, efficaci e funzionali nelle diverse prospettive contribuiscono alla nostra felicità.

Queste relazioni possono attivarsi solo da spazi collaborativi alimentati da una profonda autenticità e vera intenzione, sono connessioni vissute da stati dell'io adulti e assertivi.

### **Qualche anticipazione sulle tappe del viaggio**

Inizieremo dalla prima relazione centrale nella nostra vita, la relazione consapevole con noi stessi e il potere dell'autosservazione nel 'qui e ora'.

Ci apriremo alla relazione con gli altri nelle varie zone sociali, ci soffermeremo sulla nostra relazione con il lavoro e sulla realizzazione professionale, proseguiremo aprendo lo spazio delle relazioni al lavoro per un'organizzazione sostenibile che vuole diventare un 'great place to work and to live'.

Faremo una sosta per riflettere sulla relazione con i valori che io vedo nella consapevolezza e sui comportamenti soft agiti nella pratica.

Avvicinandoci alla fine del viaggio dedicheremo uno spazio alla relazione con la managerialità del nuovo millennio, una relazione di guida e sviluppo che richiede profondi ripensamenti per una riprogettazione generativa del futuro del lavoro.

In occasione della settima e ultima tappa faremo insieme un bilancio del nostro benessere relazionale e dei buoni propositi che scegliamo per riprenderci cura di noi e dei sistemi sociali che abitiamo.



# 1

## La relazione con il nostro vero sé e il risveglio con l'autosservazione

*La prima relazione di aiuto di cui prendersi cura è quella verso noi stessi, per occuparci della nostra sostenibilità personale e del nostro Ben-essere*

Eccoci alla prima tappa del nostro viaggio all'interno di relazioni e sistemi.

'Noi con noi stessi', consapevolezza e coscienza di noi al trascorrere del tempo.

Facile a dirsi ma siamo proprio sicuri di conoscerci veramente?

Quante maschere indossiamo per piacere agli altri? Quanti copioni recitiamo per abitudine che non ci appartengono più? Quante credenze su chi siamo limitano la piena espressione dei nostri talenti?

Ho scoperto in età matura che ci accomunano molte riflessioni, spesso i nostri malesseri arrivano dal fatto che ci siamo allontanati dalla nostra verità interiore dal nostro vero sé, così soddisfiamo più i bisogni altrui che i nostri, così cerchiamo di cambiare fatti già avvenuti guardando con nostalgia indietro con lo specchietto retrovisore, così proiettiamo nel futuro idee sulle quali non abbiamo alcuna influenza, così aspettiamo che gli altri cambino o ci riconoscano il merito di quello che facciamo per loro, così non osiamo chiudere cicli e prendere nuove direzioni che ci riportino al centro della nostra vita. La relazione con chi vogliamo essere e chi possiamo essere è al centro di questo incontro.

**La filosofia esistenziale: ce l'ho? Manca?**

*"Fidatevi dei vostri sogni perché in essi è nascosto il passaggio verso l'eternità"*  
(Khalil Gibran)

Travolti e disorientati da crisi ed eventi che ci confondono e spaventano, sopraffatti dall'inesorabile trascorrere del tempo, unica risorsa scarsa che si consuma e non si riproduce, affardellati tra mille cose 'da fare', riporto la tua attenzione ad un concetto tanto semplice quanto banalizzato nei tempi moderni: la nostra filosofia esistenziale per 'essere'.

Ti sei mai interrogato su quale sia la tua? Quale hai scelto di vivere?

Beh se non hai mai riflettuto sul tema o se nel tempo ti è sfuggito di mano...non ti preoccupare sei in ottima compagnia.

Qui e ora vorrei condividere la prospettiva per cui la prima relazione di aiuto di cui prendersi cura è quella verso noi stessi, per occuparci della nostra sostenibilità personale e del nostro Ben-essere, per tornare e so-stare al centro della nostra esistenza. Durante il mio percorso formativo di Counseling sono approdata alla

conoscenza di un autore che ha dato nuovo senso alla mia ricerca personale e te lo propongo. Sono rimasta affascinata da Ralph Waldo Emerson, filosofo, scrittore e saggista statunitense che pubblicò nel 1860 *The conduct of life*, nove saggi brevi che aprono le porte alla definizione pragmatica della verità e dell'azione umana. Non ha voluto dare né ideali pedagogici né tantomeno dogmi etico-religiosi, ha proposto un'etica individuale basata sulla fiducia in se stessi, sul rispetto per la vita e l'esistenza.

Per lui la libertà degli uomini passa per la comprensione e l'accettazione del senso del mondo. Non ha volutamente definito un proprio sistema filosofico, la sua grandezza sta proprio nella vastità degli argomenti trattati con spirito pionieristico al servizio dell'evoluzione culturale dell'umanità. Il significato della vita è quindi ovunque lo cerchiamo se non perdiamo speranza e desiderio. Al centro di questa



prospettiva esistenziale sta l'affermazione individuale e l'emersione della verità interiore.

### **L'affermazione individuale: possibili ingredienti olistici!**

*“L'anima è tinta del colore dei suoi pensieri, pensa solamente a quelle cose che sono in linea con i tuoi principi e che possono sopportare la luce piena del giorno. Tu puoi scegliere il contenuto della tua personalità’. Giorno dopo giorno divieni ciò che scegli, ciò che pensi, ciò che fai. La tua integrità è il tuo destino. Essa è la luce che illumina il tuo sentiero” (Eraclito).*

Per poter ritornare e sostare al centro del nostro destino occorre ritrovare alcune bussole per muoversi consapevolmente nella ricerca dell'equilibrio tra intenzioni, emozioni e azioni.

Nel 1989 Rollo May, massimo esperto e padre fondatore del Counseling, pubblica *L'arte del Counseling* in cui ripercorre gli elementi che contribuiscono alla realizzazione dell'individuo e della qualità della sua vita: libertà di scegliere, unicità del proprio sé, integrazione della cooperazione sociale, sviluppo di una autentica tensione spirituale.

Nel 2010 l'Osservatorio Europeo su Sistemi e Politiche per la Salute ha proposto una nuova definizione di salute che evolve in un concetto di benessere (stare bene ed esistere bene). Per prendersi cura di sé è importante sviluppare conoscenza e consapevolezza su 5 dimensioni di 'stato' che cooperano per raggiungere e mantenere il proprio potenziale personale nella società: stato emotivo, stato mentale, stato fisico, stato sociale, stato spirituale.

Siamo assolutamente autonomi e responsabili di preservare e sviluppare tutti questi elementi senza delegare ad altri la nostra sostenibilità nel tempo. A ciascuno combinare gli ingredienti in una ricetta che valorizzi la nostra unicità.

**Lo sviluppo del nostro potenziale: una relazione dinamica attraverso i cicli di vita!**

*“Trattenere è credere che esista solo il passato, lasciare andare è sapere che c’è un futuro” (Daphne Rose Kingma)*

Ci sono alcune teorie sui cicli di vita nell’età adulta, sull’evoluzione e sulla motivazione che aiutano a ‘unire i puntini’ e ‘ cogliere i segnali deboli’ della vita. Talvolta non ci concediamo un ripensamento, un refresh dei nostri bisogni e dei nostri valori al trascorrere degli anni per alimentare la nostra motivazione.

Sentiamo una spinta a rinnovarci per trovare nuovi sensi, coltiviamo segretamente il desiderio di prenderci cura di spazi da tempo abbandonati ma restiamo fissi sulla direzione nota e ben lontani dal nostro centro di benessere. La paura di cambiare fuori dalla ‘comfort zone’, fuori da schemi ormai consolidati ci fa sentire deboli e indifesi ma non è così’ se lasciamo emergere fiducia e coraggio.

Il naturale fluire della vita e la nostra affermazione nel suo pieno potenziale presuppongono un continuo cambiamento, apprendimento e adattamento. Attraversiamo fasi caratterizzate da specifiche crisi psico-sociali, potenziali propulsori della dinamica evolutiva del cambiamento. Non è vero che la nostra vita si cristallizza in tre sole fasi (crescita-maturità-declino), bensì si organizza in successivi cicli virtuosi ; sta a noi assecondare le transizioni ed essere più o meno generativi o sterili. Non mi riferisco solo alla pro-creazione o alla capacità artistica ma a ogni possibile

fonte di nuova generazione progettuale.

Durante i cicli di vita sviluppiamo la conoscenza in strutture cognitive specifiche, ‘schemi’ e ‘forme di organizzazione mentale’ che rischiano però di diventare veri e propri circoli viziosi di cui restiamo ostaggi al passare del tempo se non li aggiorniamo. F. Varela (biologo, filosofo, neuroscienziato ed epistemologo cileno) ha dato molti stimoli sulla ‘creazione di sé’ supportando che “chi apprende ridisegna il proprio punto di vista e le proprie relazioni”; valorizza l’apprendimento diretto e sperimentato sul campo, per rigenerare la propria autonomia rispetto alle variazioni dell’ambiente e riportare tutto il sistema dell’individuo in equilibrio. Siamo chiamati a ‘cavalcare il cambiamento’ ed essere registi e protagonisti nella ‘ridefinizione di Sé’ portando attenzione a: chiudere i cicli precedenti; accettare le perdite che questa fine comporta; rielaborare il passato; capitalizzare gli aspetti del passato da conservare; aggiornare i desideri e riprogettare le possibilità per il futuro.

Diventa centrale il tema delle “scelte” per sviluppare il nostro potenziale, vanno attuate accettando le conseguenze, dirette per noi per il mondo che ci circonda. La comprensione principale di queste riflessioni è che la vita è fatta di cicli che si susseguono, le uniche certezze sono l’inizio e la fine. Rimanere fissi in alcune posizioni intermedie senza fare nuove scelte o rinnovare le scelte fatte rischia di impedire il naturale fluire della vita. Chiudere un ciclo è difficile e faticoso, lo abbiamo provato tutti ma può creare un ponte verso una nuova apertura per capitalizzare il passato e riprogettare il futuro. Solo noi possiamo rivitalizzare la relazione con noi stessi e decidere di essere soggetti attivi per ritrovare motivazione, passione e benessere. Oggi possiamo aggiornare bisogni e obiettivi, oggi possiamo adot-

tare le soluzioni più adeguate, oggi possiamo aggiornare valori e risorse diverse da ieri. Una maggiore consapevolezza di sé aiuta a mantenere alto il livello di autostima ed autoefficacia personale al progredire dell'età di fronte a tutte le crisi interne e le crisi esterne....dietro l'angolo!

**Consapevolezza di sé e autosservazione: uno sguardo dall'alto per radicare la relazione al presente!**

*“Ogni cambiamento dei nostri stati mentali è riflesso nel respiro e poi nel corpo. Tale fenomeno funziona anche all'inverso, cambiando gli schemi di respirazione viene modificato anche lo stato emotivo” (Deepak Chopra)*

In questo primo spazio dedicato a te e alla relazione con il tuo vero sé abbiamo attraversato la filosofia esistenziale, l'affermazione individuale, i cicli di vita....in sottofondo sempre presente il filo rosso della consapevolezza!

Ti propongo una definizione, una delle tante, sicuramente contiene alcune parole chiave su cui ti invito a riflettere...le parole e i loro significati sono assolutamente unici per ciascuno di noi, posso essere macigni che ostacolano il nostro percorso di vita o ali di farfalle per spiccare il volo verso la realizzazione delle nostre mete.

*“Osservandoti nella vita quotidiana con attento interesse, con l'intenzione di capire piuttosto che giudicare, nell'accettazione completa di qualunque cosa possa emergere, per il solo fatto che è lì tu dai modo a ciò che è profondo di venire in superficie e di arricchire la tua vita e la tua coscienza con le sue energie imprigionate.*

*Questo è il grande lavoro della consapevolezza: rimuove gli ostacoli e libera le energie tramite la comprensione della natura della vita e della mente. L'intelligenza è la porta della libertà e l'attenzione cosciente è la madre dell'intelligenza” (Nisargadatta Maharaj).*

Ecco che la consapevolezza apre la porta dell'autosservazione per ritrovare l'io trasparente che c'è in noi e illuminare la nostra coscienza. Ho iniziato a praticare con le tecniche del diario di bordo e del respiro consapevole questa pratica, l'ho portata nel quotidiano come sana abitudine per sviluppare sempre maggiore consapevolezza sui miei schemi mentali, per conoscere le mie maschere, per trasformare i copioni di vita, per scegliere chi voglio e posso essere, per mobilitare ed organizzare le risorse verso i miei nuovi obiettivi, per allineare conscio e inconscio e vivere appieno con tutti i sensi l'esperienza del momento presente, unico momento relazionale vero e generatore di vitalità!

Invito tutti ad instaurare un dialogo onesto e sincero prima di tutti con se stessi, un ascolto attivo non giudicante che permetta di agire l'intenzione più profonda evitando reazioni impulsive. E se reagiamo in preda agli impulsi emotivi, osserviamo e impariamo dal feedback, non ci colpevolizziamo, il valore dell'esperienza è il nuovo apprendimento per un miglioramento continuo evolutivo.

Accendere la telecamera esterna dell'autosservatore permette di osservarsi dall'esterno in un dialogo onesto e trasparente con se stessi per migliorare la qualità delle relazioni. All'inizio ci si sente sdoppiati, la mente come sappiamo 'mente', sconnessa dal corpo tende a riportarci nel passato e nel futuro, siamo forse più efficienti ma sicuramente meno efficaci. Con il tempo e l'allenamento è garantito il risultato. Il potere dell'autosservazione per trasformare comportamenti improduttivi è una scoperta continua... provare per credere.





# 2

## Relazioni adulte per transazioni sostenibili

*La consapevolezza delle nostre azioni nelle relazioni con gli altri ha molti spazi di miglioramento, ti invito a riflettere su alcune aree che vedo ricorrenti.*

### A.A.A. cercasi intelligenza e sensibilità sociale

In questo mondo affannato e disorientato, in crisi e sempre di fretta sei riuscito a trovare uno spazio di silenzio e cura per te?

Sono emerse riflessioni sulla tua intelligenza intrapersonale e sulla tua sostenibilità personale al trascorrere del tempo?

Cosa hai elaborato rispetto al tema della prima tappa: La relazione con il tuo vero sé?

Sei riuscito ad incontrarlo volgendo lo sguardo all'interno con occhi nuovi, respirando e riconnettendo con maggiore consapevolezza il tuo benessere fisico, emotivo, mentale e spirituale?

Hai osato sperimentare il risveglio dell'auto-osservatore cosciente in te? presente e attento a quello che fai, a cosa dici e a come sei?

Quante domande...ad ognuno la propria risposta, diversa e unica perché tu sei unico. Se sei ancora qui, con me, forse sei in cammino, curioso di aggiungere stimoli di trasformazione nei sistemi che abiti e nelle relazioni che vivi.



## Life Skill e Virtù della Buona Vita

Ci sono alcuni 'saperi' che hanno aperto in me nuove direzioni di vita e parafrasando Dante "nel mezzo del cammin di nostra vita; mi ritrovai per una selva oscura, ché la diritta via era smarrita". .. ed ero ben oltre gli anta. Vorrei portare ora la tua attenzione sul tema del titolo, su queste abilità di 'saper essere' e 'saper diventare' intuite da filosofi e antropologi nei secoli e validate da ricerche scientifiche più recenti...lasciando sempre ai posteri "l'ardua pratica".

L'OMS, cioè l'Organizzazione Mondiale della Sanità, promuove la prevenzione della Salute con l'adozione di stili di vitache garantiscano un buon livello qualitativo, che permettano lo sviluppo del potenziale della persona, che abilitino a fronteggiare le sfide quotidiane. Già nel lontano 1993 identifica dieci 'abilità di base per vivere': Decision making, Problem solving, Creative thinking, Critical thinking, Effective Communication, Interpersonal Relationship Skills, Self-awareness, Empathy, Coping with Emotions, Coping with Stress.

Intende "tutte quelle abilità e competenze" che è necessario apprendere per mettersi in relazione con gli altri e per affrontare i problemi, le pressioni e gli stress della vita quotidiana. Aggiunge che la mancanza di tali abilità relazionali socio-emotive potrebbe essere la causa, in particolare nei giovani, dell'insorgere di comportamenti a rischio. Chiede di introdurre specifici programmi nelle scuole e in tutti i luoghi deputati all'apprendimento.

La scuola, quindi, avrebbe dovuto consentire ai ragazzi di "sperimentare le tre dimensioni dell'educazione: etico-culturale, scientifico-tecnologica, economico-sociale". Queste tre aree di apprendimento racchiudono "le dimensioni della persona (aspetto teoretico, scientifico, etico, religioso, estetico, espressivo), del cittadi-

no (aspetto relazionale, comunicativo, sociale, civico, politico, organizzativo) e del lavoratore (aspetto progettuale, operativo, produttivo, economico)".

Arduo compito per questo sistema inteso come 'palestra di vita'. Interessante elenco di 'desiderata' rimasti troppo spesso 'una dichiarazione di intenti'. Sono seguiti diversi tentativi di diffusione e integrazione di questi stimoli nei programmi scolastici ed educativi. Molti di questi valori si sono persi e di-spersi. Ancora oggi per la maggior parte dei nostri giovani sono frutto dell'iniziativa personale e non sono appresi all'interno dei sistemi deputati. Certo una lunga gestazione oltre un quarto di secolo e ancora in fieri!

Ma il circolo è vizioso, i giovani di allora sono gli adulti di oggi, siamo noi: genitori, docenti, manager comunque responsabili di far crescere e sviluppare altri giovani. Chi è pronto scagli la prima pietra, le derive sociali sono sotto gli occhi di tutti. Sono una forte sostenitrice dello sviluppo formativo di queste abilità trasversali attraverso tutte le generazioni: tutti insieme al Master in 'Life Skills'. Non c'è più tempo, ci sono milioni di adulti in ogni sistema sociale che devono fare i conti con l'analfabetismo emozionale e sociale per poter contribuire ad una evoluzione relazionale sostenibile.

## Ben-essere Sociale oltre il Sapere e il Saper Fare

Perciò anche se hai raggiunto un equilibrio interiore perfetto con te stesso, a meno che tu non viva su un'isola deserta o che te la racconti o che interagisci solo con flora e fauna... ogni momento della giornata hai occasione di sperimentare le tue abilità sociali attivando connessioni relazionali con altri esseri umani (rifletti: 'essere umano' non 'fare umano'). Sempre l'OMS, nel 2010, ha individuato lo

stato di benessere sociale come una delle cinque dimensioni olistiche del nostro benessere, ciascuna contribuisce a sviluppare il nostro potenziale nella società. La consapevolezza delle nostre azioni nelle relazioni con gli altri ha molti spazi di miglioramento, passiamo molto tempo a interpretare i comportamenti altrui invece di aprirci all'ascolto non giudicante o prevenuto dell'altro, re-aggiamo spesso sull'onda della difensiva o dell'attacco sentendoci in pericolo, ci lamentiamo vittime sacrificali di un qualche tiranno alla ricerca di colpe e responsabilità fuori da noi. Alla fine siamo tesi e stressati, compromettiamo la nostra efficacia sprecando moltissima energia per recuperare terreno.

Osservo da sempre le relazioni, in tutti i sistemi e in tutte le direzioni per passione e genuina curiosità. Lo facevo prima di diventare un counselor sistemico relazionale (CSR) in modo più istintivo e da uno spazio di maggiore coinvolgimento, ora porto specifiche competenze professionali e un nuovo sguardo neutro teso ad agevolare un'ecologia sostenibile delle relazioni. Sinceramente vedo poche relazioni stabili equilibrate tra persone adulte anagraficamente e adulte socialmente; scarseggia il rispetto, l'assertività, l'empatia, l'ordine e la parità negli scambi comunicativi. Sull'onda della frenesia del fare della vita moderna e del multitasking perdiamo spesso il contatto con gli altri esseri umani (oltre che con noi stessi). La Neocortex, la parte del cervello più evoluta, dovrebbe accompagnarci ad apprendimenti continui grazie alla elaborazione consapevole di feedback esperienziali, dovremmo scegliere di agire verso ciò che è utile e giusto ma spesso l'ego instaura una lotta di potere, diventa una questione 'di vita o di morte', l'istinto di sopravvivenza ha la meglio. E ci imprigioniamo nelle mappe dello 'status quo'. Questo non significa che non devono esserci conflitti relazionali, anzi!

Ha molto senso aprirsi a nuove conoscenze e sperimentare con l'altro e con gli altri nuove direzioni di senso, i conflitti si possono risolvere creativamente in modo evolutivo e virtuoso con un dialogo aperto e onesto 'win win'. Come afferma F.Varela: "Chi apprende ridisegna il proprio punto di vista e le proprie relazioni"

### **Intelligenza e Sensibilità sociale: lo sai che? Provare per credere.**

In questo movimento di apertura sociale in ogni spazio relazionale (intimo, privato, professionale, pubblico...con genitori, compagni, figli, amici, capi, colleghi, collaboratori, clienti, fornitori...) ti invito a riflettere (ognuno per sé!) su alcune aree che vedo ricorrenti all'interno dei percorsi di Counseling che accompagno.

Pragmatica della Comunicazione: lo sai che la mappa non è il territorio?

Al trascorrere del tempo creiamo le nostre mappe di pensiero e creiamo la nostra realtà percepita. Come tutte le mappe sono limitate, rappresentano solo alcune



strade possibili rispetto ai più vasti territori della conoscenza, spesso non ci preoccupiamo di aggiornarle con le nuove esperienze. In più è stato dimostrato che comunichiamo per il 93% in modalità non verbale, inconsapevole!

- **La sintonizzazione dei canali: di che frequenza sei? Uditivo, Visivo, Cinestetico?**

Il processo di comunicazione accade prevalentemente attraverso i cinque sensi e ciascuno di noi ne predilige uno. Esiste una "Acutezza Sensoriale" su tre principali canali (visivo, uditivo, cinestetico) con una sequenza sensoriale specifica definita nel tempo ma non immutabile. Su queste frequenze ognuno adotta parole, gesti e tonalità diverse per esprimere uno stesso concetto.

- **L'ascolto attivo: oltre l'udito e il giudizio**

Udire è un'azione meramente fisica mentre ascoltare è un atto emozionale, ascoltare attivamente presuppone un reale interesse per comprendere quello che l'altro ci vuole comunicare nella relazione. E' una abilità vitale per seminare terreni comuni in una società così complessa.

- **Empatia: tra simpatia e antipatia!**

L'empatia è una risorsa relazionale che permette di sviluppare l'arte sociale mantenendo una propria chiara individualità. Quanto più siamo esperti delle nostre emozioni tanto più saremo in grado di accogliere con genuino interesse quelle degli altri. Permette di sintonizzarci con gli altri senza schierarci tra gli estremi del rifiuto o dell'accettazione incondizionata.

- **Confini: incontrarsi alla giusta distanza!**

Nelle relazioni è bene tenersi alla giusta distanza: giusta per scaldarsi e non bruciarsi. Esiste una interessante teoria (La prossemica di E.T.Hall) che correla relazioni fisiche nello spazio e reazioni emozionali. Ci sono quattro zone, definite "distanze", che permettono di sentirsi più o meno a nostro agio gestendo un diverso livello affettivo. E' utile sperimentarle per sviluppare maggiore consapevolezza corporea sulla nostra tendenza a invadere gli altri o farci invadere dagli altri.

- **Assertività: tra sottomissione e comando!**

Dal latino "asserire cioè affermazione di sé". E' una caratteristica del comportamento umano che permette di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie opinioni e emozioni in qualunque contesto e con chiunque senza offendere, aggredire, rinunciare, sentirsi in soggezione o giudicati. Con l'assertività esprimiamo i nostri punti di vista, facciamo valere i nostri diritti, ci rispettiamo e rispettiamo gli altri. Sappiamo dire di no senza sentirci in colpa, ammettiamo i nostri sbagli e criticiamo in modo costruttivo. La collaborazione può avvenire solo da questa prospettiva di adultità con azioni reciproche efficaci ('vinci-o-vinci').

- **Le domande sistemiche: apro e rifletto insieme, sto nella relazione**

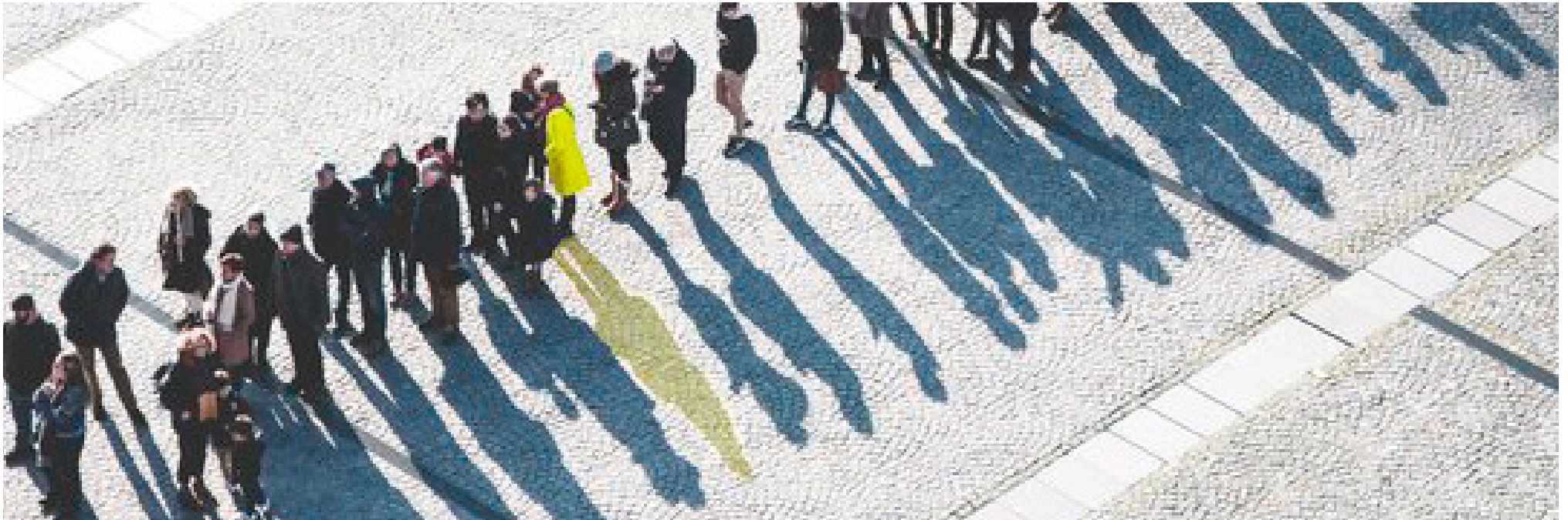
Per co-creare una relazione efficace che ci permette di restare nel nostro centro aprendoci al centro dell'altro, sono utili nel dialogo le domande poste con neutralità e genuina curiosità: facilitano il rispecchiamento. Le domande dirette chiuse bloccano la comunicazione. Le domande aperte, circolari e riflessive favoriscono in contatto, sono quelle che cercano di comprendere le emozioni nascoste dell'al-

tro (mi sembra che...?); che riassumono le cose dette (ho capito bene? Hai detto che...?); che esplorano per chiarire il contesto (cosa intendi dire? Mi spieghi meglio? ).

Concludo con alcune osservazioni: siamo sempre parte del problema relazionale, non possiamo cambiare gli altri ma possiamo cambiare noi, se noi modifichiamo qualcosa il sistema ne viene influenzato. Nelle situazioni di stallo ti invito a dare esempio di assertività, assumi responsabilità per agire consapevolmente nel sistema (stare bene insieme per un obiettivo comune!).

Ti auguro di metterti alla prova: includendo la diversità, superando i tuoi stereotipi, accogliendo nuove prospettive e punti di vista che ti infastidiscono perché minano le tue certezze, elaborando le tue convinzioni e credenze, scrivendo nuovi copioni di vita più efficaci per le tue relazioni.

Ci ritroviamo per salpare verso la terza tappa alla ricerca di una nuova dimensione, la relazione con il lavoro. Cosa di meglio di 'so-stare fuori dal lavoro' in qualche spazio smart dedicato ai tuoi bisogni personali?



# 3

## La relazione con il Lavoro: metamorfosi in corso nella 4° rivoluzione industriale

*L'automatizzazione riguarderà in molti casi singole mansioni e pezzi di processi per questo motivo diventeranno sempre più centrali le capacità relazionali, sociali e creative.*

### Riprendiamo il nostro cammino.

Dopo aver attraversato la relazione con il nostro mondo interiore, dopo esserci aperti all'osservazione delle diverse relazioni sociali, dopo aver elaborato alcune riflessioni sulla nostra intelligenza e sensibilità sociale per vivere transazioni sostenibili

eccoci giunti alla terza tappa. Oggi ci soffermiamo su un aspetto sociale specifico: la nostra relazione con il lavoro in un contesto che cambia radicalmente. A proposito: finite le ferie? sei riuscito a so-stare fuori dal Lavoro per qualche settimana? Carico di buoni propositi per il work-life balance? Ma cosa sono le ferie in un mondo del lavoro smart e agile?

Per il diritto del lavoro sono giornate di astensione dal lavoro pagate e riconosciute come diritto al lavoratore dipendente per il recupero psicofisico, per partecipare più incisivamente nella vita familiare, per tutelare la salute. Un po' anacronistica e semplicistica questa assunzione di vasi comunicanti: per mesi mi stresso al lavoro e poi sfogo la tensione fuori dal lavoro in ferie?

La maggior parte delle indagini di clima e degli osservatori aziendali mostrano persone mediamente infelici, disorientate, confuse, stressate al lavoro. Parleremo delle relazioni organizzative e della corporate social responsibility su questi temi nel prossimo articolo, qui vorrei porre l'attenzione sulla nostra personale respon-



sabilità verso una relazione sostenibile con il lavoro, con i suoi tempi spazi valori sogni in continuo divenire.

Anche io rifletto su questa interessante prospettiva, quella del confine tra ferie e lavoro in un mondo liquido e smart dove mail e post, capi e colleghi, clienti e fornitori ci raggiungono ovunque senza limiti di spazio e tempo. Nel 2011 ho deciso di diventare una libera professionista e gestire liberamente il mio tempo ma ho dovuto lottare inizialmente con il mio senso del dovere, sono entrata spesso in conflitto con 'il mio datore di lavoro' cioè io. Abituata per 25 anni a essere dipendente da capi, orari, spazi ho dovuto con tanta pazienza trovare il giusto equilibrio tra 'essere sempre in ferie' e 'non darmi mai le ferie'. Soprattutto superare il concetto di lavoro=compenso e ferie=compenso, l'equazione non vale per i lavoratori autonomi 'se non lavori non ricevi compensi' ma vale anche la regola per cui 'lavori e non ricevi compensi'. Tutto è stravolto! Ma si apre una nuova possibilità, quello che ho elaborato in questi sette anni, grazie al supporto del counseling, è la scelta autonoma e responsabile di quello che ha significato per noi attimo per attimo. Oggi ho superato la netta dicotomia tra ferie e lavoro: lavoro e piacere, progettualità e divertimento si fondono in una sintonia unica. Prendo spazi di ri-creazione per il mio ben-essere quando sento il momento, come dico spesso sono 'in ferie part time', una forma evoluta di smart working!

### **Lavoro e Lav-Oro: etimologia con alcune piccole digressioni verso l'identità professionale!**

Le parole e i loro significati e significanti mi appassionano. Ognuno le riempie in modo unico di pensieri, percezioni, emozioni, esperienze. Offro alcuni spunti che

mi hanno incuriosita. L'etimologia è da ricondursi al latino labor = fatica... ma chi l'ha detto, una credenza? Certo che la parola fatica riporta l'ambiguità tra 'sforzo e impegno', 'esaurimento e impresa'. La virtù sta sempre in mezzo tra gli estremi opposti. Mi piace riportare anche una lettura dalla radice sanscrita labh = intraprendere, ottenere, orientare volontà, intento, desiderio. 'Qualsiasi esplicazione di energia volta a un fine determinato' (anche fare una lavatrice?), 'l'applicazione delle facoltà fisiche e intellettuali rivolta direttamente e coscientemente alla produzione di un bene o di una ricchezza, a ottenere un prodotto di utilità individuale o generale' (il montaggio di un mobile?). Ma allora se osservo la mia relazione con il lavoro ha senso iniziare a osservare i nostri schemi mentali e come cataloghiamo il suo opposto? Qual è per te? se non stai lavorando... ti riposi e ti rilassi? Il lavoro inteso come attività professionale struttura gran parte della nostra realtà quotidiana ed è una delle principali fonti di autorealizzazione per dare senso anche al nostro valore personale.

Mi piace ritrovare la parola 'ORO', credo nella possibilità di ciascuno di noi di sviluppare una relazione con il lavoro che porti alla luce i propri valori e la ricchezza delle proprie potenzialità, talenti sonanti che spesso non vediamo o non sappiamo gestire.

Ci viene in aiuto anche la nostra Costituzione con l'articolo 4: ogni cittadino ha il diritto al lavoro ma anche il dovere di svolgere secondo le proprie possibilità e la propria scelta una attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società. Come scegliamo il nostro lavoro è un punto di partenza non di arrivo. La definizione dinamica della nostra identità professionale rientra di diritto nella 'costruzione di sé' e nell'evoluzione dei nostri cicli vitali.





La nostra relazione con il lavoro passa attraverso i processi che ogni grande azienda attraversa e aggiorna costantemente per evolvere (quando non sopravvive passivamente!)

Facciamo anche noi un brainstorming con noi stessi, mente corpo spirito uniti per accedere alla conoscenza più vera e profonda, spazio a far emergere senza giudizio cosa ci rende unici e distintivi nel lavoro-al lavoro-con il lavoro. Proviamo ad elaborare qualche riflessione su queste domande potenti: quale è il nostro personal professional branding? Quale vision e mission portiamo nel mondo del lavoro? Quale vocazione e valori vogliamo includere nei nostri obiettivi professionali? Quale autobiografia professionale per radicare il passato e riprogettare il futuro? Quali nuovi copioni scrivere e recitare per una relazione sostenibile con il lavoro sul palcoscenico del nuovo millennio?

### **Ikigai: una filosofia di vita che apre la porta alla felicità al lavoro!**

Ti propongo se ancora non la conosci questa prospettiva relazionale olistica tra vari sistemi che afferiscono all'area del lavoro. A Okinawa in Giappone esiste un metodo per trovare il lavoro ideale e accedere alla felicità. Alla base di questa filosofia di vita c'è una riflessione di base più profonda: per cosa vale la pena vivere? Quali sono le ragioni della nostra esistenza ('ragione di essere' non 'ragione di fare'!). A ciascuno le proprie risposte, se stai seguendo questo viaggio probabilmente hai già osservato e annotato alcune riflessioni. Inizia a unire i puntini e magicamente scoprirai il tuo mosaico unico e irripetibile per riscoprire la sintonia di coppia con il lavoro, per portare con te il sorriso e il ben-essere professionale ovunque tu sia.

Gli ingredienti di questo cibo prezioso sono quattro:

**Passione:** ciò che ti piace fare?

**Missione:** ciò che ti fa sentire utile?

**Vocazione:** ciò in cui sei bravo?

**Professione:** ciò per cui sei pagato?

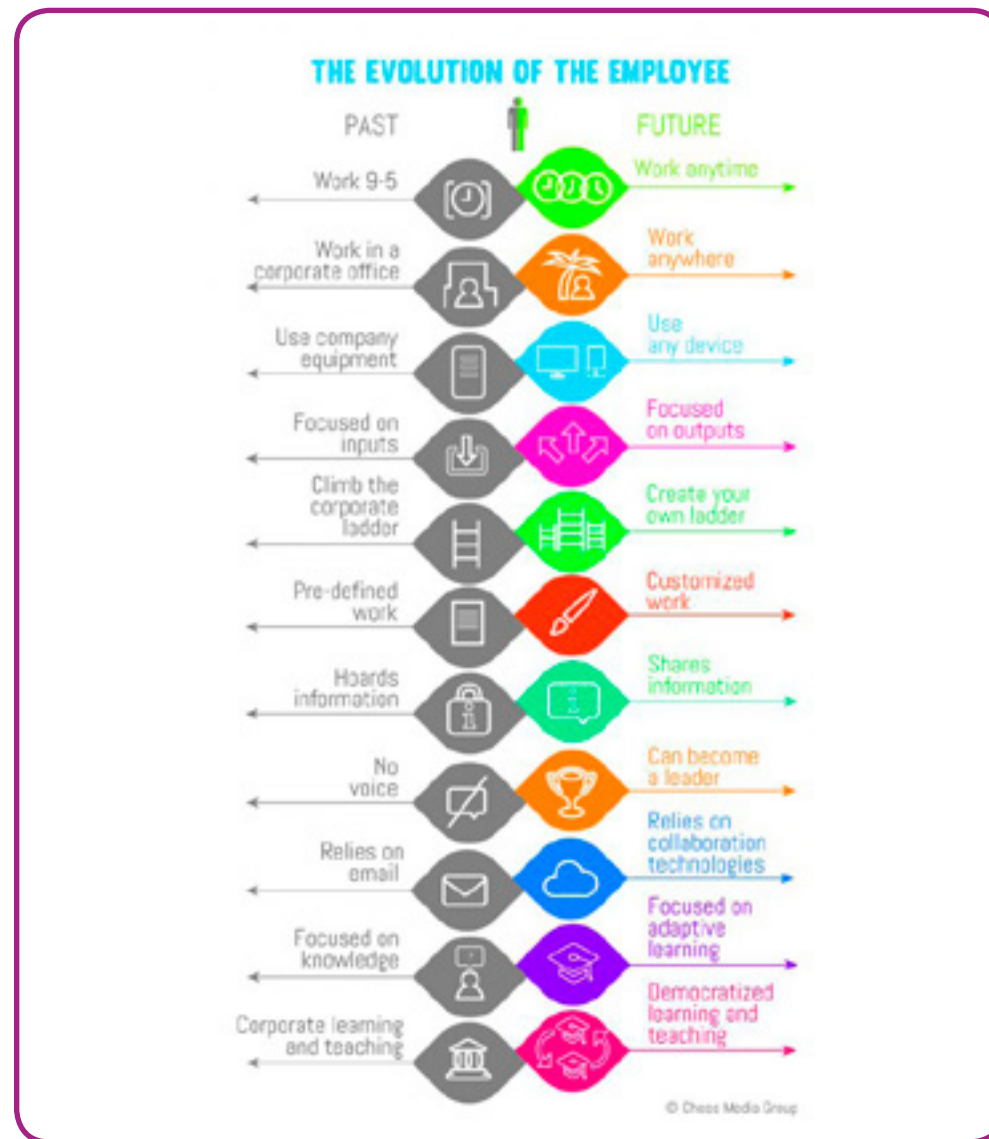
**Chi è riuscito a trovare l'equilibrio perfetto al centro del crocevia scagli la prima pietra!**

Non credo si tratti tanto di un punto di arrivo ma di una tensione continua di ricerca del miglior frullato possibile in ogni fase della vita, accogliendo le crisi e i cambiamenti del contesto oltre che i nostri. Prendere consapevolezza sui frutti che scegliamo e responsabilità nel far accadere le cose in nostro potere ci mette in una posizione di registi e protagonisti del nostro destino professionale con la resa consapevole a quello che c'è e non possiamo cambiare...per ora.

Spesso le persone che accompagno nei percorsi di counseling hanno dimenticato le loro passioni travolti dalle 'to do list', può essere un buon momento per una pausa di qualità per farle riaffiorare o per scoprirne di nuove con curiosità.

Quando ci poniamo di fronte all'utilità del nostro lavoro ideale si apre la porta allo scopo da una prospettiva più ampia, il sogno non solo fine a se stesso di gratificazione personale ma connesso ad un obiettivo sociale più esteso, come posso lasciare traccia del mio passaggio e contribuire al progresso e ad un mondo migliore più sostenibile per le generazioni future.

L'area del talento non è sempre così intuitiva, spesso non ci è stato riconosciuto o noi per primi non lo vediamo e valorizziamo. Prima fate un elenco delle vostre capacità e attitudini, naturalmente sia quelle specialistiche funzionali che quelle soft



trasversali Apritevi poi a chiedere un riconoscimento delle vostre qualità a capi, colleghi, collaboratori, clienti, chiedete feedback per verificare le vostre eccellenze. Create il vostro firmamento pieno di stelle brillanti e preziose risorse.

In fondo osservate la relazione con la vostra professione, fate uno shaker di sense making per alimentare la vostra motivazione e autostima, agite per valorizzare quanto più possibile tutti gli ingredienti, un passo alla volta con determinazione e pazienza.

### **La relazione con Lav-oro e Val-ori: metamorfosi? Mutazione o trasformazione?**

Il contesto cambia in modo iperbolico e tutte le relazioni sono in movimento.

Se non lo conosci ti invito a connetterti con il blog di Jacob Morgan [thefutureorganization.com](http://thefutureorganization.com), trovi molti spunti interessanti sull'evoluzione del mondo professionale da una prospettiva di globalizzazione internazionale. C'è una infografica molto stimolante che ti propongo per focalizzare alcune aree di riflessione nel passaggio da... a.....

Il futuro del lavoro o il lavoro del futuro non ha algoritmi che riescano a prevedere cosa accadrà. In percentuali che variano di qualche punto nelle varie ricerche, si sa che molte professioni e competenze oggi attive diventeranno obsolete e spariranno per la pervasività della digitalizzazione, molte altre professionalità affioreranno che oggi non esistono, il mondo dei servizi è già una fonte di continua offerta. Questa disruption sarà democratica e investirà molti livelli professionali dal basso all'alto, vedremo in una tappa successiva i mutamenti di leadership richiesti al manager4.0 per evolvere all'interno del digital workplace. L'automatizzazione

riguarderà in molti casi singole mansioni e pezzi di processi per questo motivo diventeranno sempre più centrali le capacità relazionali, sociali e creative. Si assisterà a una polarizzazione tra lavori ad alta qualificazione professionale privi di sostituibilità e lavori a bassa qualificazione routinari. E' urgente ripartire da sé! Alcuni punti di attenzione: occuparsi (non preoccuparsi con paura e ansia da prestazione!) della sostenibilità della propria employability attraverso percorsi di formazione tecnica e culturale continua, anticipare con intraprendenza e proattività queste modifiche di forma e contenuto del lavoro, accogliere con resilienza e curiosità ogni nuovo stimolo per aggiornare il proprio destino professionale.

Non credo si tratti di una mutazione cioè di una alterazione del patrimonio genetico piuttosto di una trasformazione personale nella relazione con il lavoro, una occasione imperdibile per far evolvere le proprie risorse e dare nuovo senso alla libera espressione di sé, del vero sé troppo spesso dimenticato o non ancora scoperto fino in fondo soffocato, spesso stretto tra doverizzazioni e comandi, tra paure e percezioni limitanti. Non si tratta da domani di cambiare professione spesso l'equilibrio tra le quattro direzioni dell'ikigai si trova esplorando nuovi modi di fare lo stesso lavoro, nuove modalità di essere in relazione con la stessa professionalità.

Buon viaggio fuori dal 'posto fisso' per riscoprire il 'posto giusto'. Ad ognuno il proprio. Ci ritroviamo per la quarta tappa per addentrarci nel mondo organizzativo, vedremo l'organizzazione come un organismo vivente fatto di un dedalo di relazioni tra persone, un mondo sommerso di dinamiche relazionali alla ricerca di un equilibrio per evolvere e per stare bene verso un obiettivo comune.

# 4

## Le relazioni organizzative: un labirinto tra strategie, processi, persone

*Ogni manager, eticamente e deontologicamente, a ogni livello, può prendersi cura della sostenibilità organizzativa assumendo responsabilità sullo sviluppo.*

Siamo sempre e più di sempre in rincorsa sugli obiettivi, i numeri non tornano e ci affanniamo alla ricerca di nuove soluzioni. Cambiamo strategia? Cambiamo processi? Cambiamo persone? Forse possiamo guardare con occhi diversi quello che c'è senza ripassare sempre dal via, forse tutti insieme possiamo fare sistema nelle organizzazioni che abitiamo. In questa nuova tappa ti trasporto verso alcune riflessioni sulle relazioni organizzative.

### Il contesto della quarta rivoluzione industriale: tra VUCA e trasformazioni liquide!

Il contesto in cui le organizzazioni si trovano a sopravvivere o evolvere è caratterizzato da una elevata e crescente complessità. Fin qui lo sappiamo ma...tra il dire e il fare c'è di mezzo ...un mondo di relazioni. Da qualche anno è entrato

nell'uso comune fare riferimento al contesto in cui ci troviamo ad operare come un ambiente VUCA (Volatility come volatilità, Uncertainty come incertezza, Complexity come complessità. Ambiguity come ambiguità) adottando una definizione importata dall'esercito americano.

Fa un po' senso doversi sentire sempre pronti ad entrare in guerra ma possiamo mediare ogni aggettivo a nostro piacere perché non diventi un'ossessione quotidiana. E' vero che l'industry 4.0, l'interconnessione globale, le tecnologie disruptive esponenziali accelerano in modo brusco e pervasivo la necessità di cambiare strategie, modelli di business e processi ma è altrettanto vero che sviluppare relazioni organizzative trasparenti ed inclusive che valorizzino la diversità aiuta a condividere le esperienze e unire le risorse. Per riflettere sui cambiamenti dell'ambiente esterno mi piace onorare lo straordinario Zygmunt Bauman, sociologo e filosofo, morto nel 2017 mentre stava terminando la sua ultima opera 'Nati liquidi. Trasformazioni del terzo millennio'.

Nella post-modernità cresce inesorabilmente l'individualismo che naviga spesso isolato nella liquidità del cambiamento e dell'incertezza. Le persone e le relazioni fluttuano precariamente tra la ricerca dell'identificazione di sé e la rielaborazione di una nuova identità sociale. La nostra società così apparentemente evoluta ha accumulato sfiducia, rabbia ed aggressività; per proteggerci purtroppo rischiamo l'isolamento e una progressiva insensibilità che condiziona il ben-essere relazionale collettivo. Le occasioni di crisi e cambiamento della so-



cietà in atto sono molte e non sappiamo dove porteranno ma auspico la diffusione di un ascolto vero e un dialogo sincero specialmente con i giovani, tutti mossi da un intento comune di collaborare per un futuro migliore.

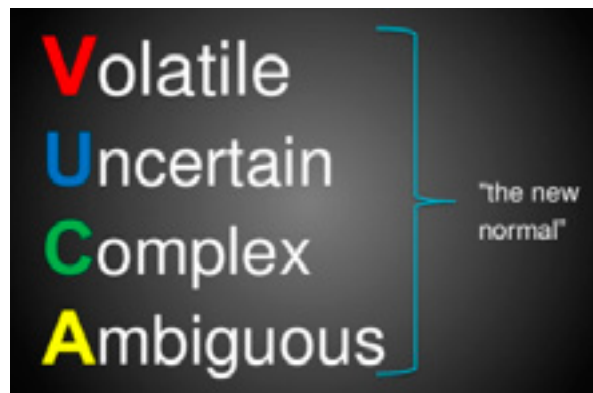
### Le organizzazioni: sistemi dinamici informali tra bottom up e top down!

Durante la formazione come counselor organizzativo ho approfondito il tema delle "Applicazioni sistemiche nel mondo delle organizzazioni". Vorrei condividere alcune riflessioni.

Nella vita organizzativa si intreccia la complessità di innumerevoli sistemi esterni e interni.

Un sistema (ref Teoria generale dei sistemi -TGS) è una unità intera e unica che consiste di parti in relazione tra loro, tale che l'intero risulta diverso dalla semplice somma delle parti e qualsiasi cambiamento in una di queste influenza la globalità. La comunicazione e quindi la relazione tra persone oltre che tra processi sono requisiti essenziali per l'operatività dei sistemi; inoltre le informazioni sulle attività

passate restano nel sistema influenzando il futuro. In questo labirinto sociale, come ha teorizzato l'antropologo inglese Gregory Bateson, coesistono due tipi di forze: da un lato quella che spinge a schemi di progressivo antagonismo fino alla possibile rottura; dall'altro quella che sostiene l'adattamen-



to, il compromesso e la coesione sociale. In questo sistema di reazioni contrapposte alla ricerca di un equilibrio dinamico emerge l'importanza dell'apprendimento continuo dal feedback (auto e etero) ...se lo ascoltiamo!

Alla base della vitalità relazionale organizzativa esistono alcuni ordini 'non scritti ma agiti' che muovono l'energia tra le persone. Ecco i capisaldi: fiducia reciproca, rispetto dell'appartenenza e dell'inclusione, riconoscimento e valorizzazione delle differenze, mantenimento di un equilibrio transazionale dinamico (dare = ricevere). La fotografia della parte formale non è però sufficiente a comprendere lo stato di salute di questo organismo vivente! Esiste invece un'altra prospettiva profonda e sommersa, invisibile e informale che assorbe le dinamiche di potere e di gruppo, gli influenzamenti, il non detto e il percepito, le credenze e le convinzioni, le reazioni interpersonali. Ho avuto la possibilità di partecipare ad una serie di progetti di ONA (Organizational Network Analysis), è stupefacente il livello di partecipazione attiva e la possibilità di visualizzare nodi e snodi (nominativi e funzionali) organizzativi, di

far emergere reti informali e connessioni reali rispetto a dimensioni come il trust, la collaboration, l'information flow, la competence reference. Alla luce di queste premesse attenzione ad essere troppo 'agile' dimenticando le persone!

La fiducia può essere una tassa o un bonus sull'EBTDA. "Our distrust is very expensive" (Ralph Waldo Emerson)

### **I vizi delle organizzazioni: luci e ombre del sistema!**

Per sviluppare la sostenibilità organizzativa è importante credere veramente nella centralità delle persone e delle relazioni. Come visto nel paragrafo precedente non si può ignorare il potere delle dinamiche organizzative, dei conflitti relazionali e delle contraddizioni sommerse. Credo occorra un profondo ripensamento nelle agende dei Board per includere di diritto una strategia di people care e una valutazione sulla soft diligence. Auspico un nuovo patto onesto e trasparente tra CEO ed HR per valutare gli impatti 'relazionali' sugli economics, per alimentare senso e motivazione a ogni livello. Per troppo tempo si è scesi a continui compromessi sull'altare della produttività a scapito del ben-essere e del ben-vivere professionale. Su quest'ultimo punto ho raccolto negli ultimi anni vari stimoli, ne cito solo alcuni per riflettere insieme:

- Quello obbligatorio che per legge porta l'organizzazione a promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro valutando nello specifico il rischio da stress lavoro correlato (D. Lgs 81/2008).
- Quello sviluppato dall' OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo mondiale) che nel 2011 ha elaborato il BIL (Better life index) affermando che il benessere al lavoro è una priorità cui dare crescente attenzione, i collaboratori

cercano significato e senso al lavoro, le aziende devono occuparsi di creare condizioni che supportino la crescita e la realizzazione delle persone.

- Quello sviluppato dall'ISTAT che nel 2013 ha elaborato il BES (Benessere equo e sostenibile), un indicatore sintetico per misurare malessere e/o benessere in prospettiva sistemica partendo dagli individui fino alle organizzazioni di appartenenza e al paese. Sono metriche che misurano in modo indiscusso l'impatto del benessere e della sostenibilità sulle performance economiche.
- Quello inserito nella strategia Horizon 2020 che ha un obiettivo specifico nella sfida sociale: Salute, evoluzione demografica e benessere (Health, demographic change and wellbeing). Un sogno che consiste nel migliorare la salute e il benessere lungo tutto l'arco della vita di tutti con sistemi di welfare di alta qualità,



economicamente sostenibili e innovativi.

Esiste una diretta connessione tra benessere e sostenibilità organizzativa, tra benessere individuale e benessere relazionale nei sistemi organizzativi. Però la sintesi dei risultati di alcune ricerche ci mostra contesti e sistemi confusi che confermano 'luci e ombre' con un evidente e persistente 'gender gap':

- Nel 2012 una ricerca di Manageritalia sui Dirigenti del Commercio rilevava che solo il 62% degli uomini e il 53% delle donne si dichiara felice e soddisfatto della vita professionale, solo il 19% aveva fiducia in un miglioramento.

- Nel 2013 una ricerca della fondazione ISTUD su 'Benessere e stato di salute del mondo dei servizi' rileva che ben il 62% si dichiara stressato (di cui 65% donne e 54% uomini).

- Nel 2014 una ricerca Bocconi su 'Dirigenti allo specchio' riporta un sistema bipolare in cui i dirigenti si vedono generosi e aperti (auto percezione 90%) ma per i collaboratori non è vero (etero percezione 50%).

- Nel 2015 la Ricerca Best place to work su 'Leadership e Meritocrazia' registra un gap tra 30/ 40 punti % tra il cluster 'top 3 best place' e la media delle aziende italiane partecipanti; le aree critiche sono la valorizzazione delle risorse (56%), la collaborazione (57%), la meritocrazia (41%), la credibilità (37%).
- Nel 2016 il contesto fotografato da ODM mostra un forte disallineamento tra HR e Management, le persone sono in mezzo al dilemma se rendere più agile l'organizzazione o sviluppare l'engagement? Se supportare i manager a migliorare la gestione delle persone o aumentare la cultura della performance!

- Nel 2018 i risultati del Meritometro lasciano l'Italia fanalino di coda e registrano un calo sui parametri delle pari opportunità e della qualità dei servizi del sistema

educativo. Valori che agevolerebbero l'inclusione e la sostenibilità organizzativa. Ricerca CFMT sui Dirigenti del Terziario: Il 75% dei manager chiede formazione sull'area della motivazione e crescita dei collaboratori Ricerca su sales factor index di BIP: l'area a maggior disallineamento nelle aree commerciali risulta essere quella della collaboration per il 62,9%), la sfida allineare processi e persone.

- Nel 2019: circa il 50% dei progetti di digital transformation sono stati abbandonati. La velocità tecnologica si è scontrata in modo frustrante con lentezza ed ostilità al cambiamento di persone e modelli organizzativi! ( Forrester Predictions)

### **Dieci possibili virtù per un best place to live!**

In questo complesso scenario ho cercato di ritrovare un filo conduttore virtuoso verso il destino di un 'best place to live' che riporti veramente le persone e le loro relazioni al centro del sistema organizzativo per farlo evolvere in modo sostenibile. Credo che ogni manager, eticamente e deontologicamente, a ogni livello, possa prendersi cura della sostenibilità organizzativa assumendo responsabilità sullo sviluppo. Nello stesso tempo promuovo consapevolezza e responsabilità degli individui sulla propria sostenibilità personale potenziando le abilità 'soft' 4.0. Ecco dieci possibili spunti di osservazione, dieci perché rappresenta il numero del miglioramento continuo necessario alla sostenibilità organizzativa. L'organizzazione è al centro, non sopra, non sotto, non di lato ma dal centro può guidare il sistema e le persone con smart leadership.

1. L'organizzazione è un sistema (Teoria generale dei sistemi: Sistema=stare insieme , le sue regole presuppongono piena consapevolezza, fiducia e rispetto per l'evoluzione dinamica di tutte le sue parti.



< link al sito >

2. L'organizzazione rispetta gli ordini sistemici alla base cioè appartenenza, rango, equilibrio negli scambi, è etica e promuove il diritto di cittadinanza
3. L'organizzazione attraversa diverse crisi all'interno di successivi cicli di vita, è importante accogliere il feedback e sostenere un apprendimento esperienziale continuo a ogni livello
4. L'organizzazione ha bisogno di mobilitare ed organizzare tutte le risorse, così accoglie l'intelligenza collettiva della diversità e sostiene la responsabilità condivisa
5. L'organizzazione ascolta attivamente gli attori coinvolti nel cambiamento a tutti i livelli del sistema individuale e aziendale (mente-corpo; sede-periferia; top-bottom), co-crea per-corsi progettuali, include punti di vista e prospettive, integra

valori e culture

6. L'organizzazione formula uno storytelling di senso dei progetti trasformativi e lo comunica affinché le persone lo elaborino e lo accettino (perché « se non lo so fare e se devo farlo forse non lo farò» « se lo so fare e lo comprendo, forse accetto di volerlo fare»)

7. L'organizzazione rivitalizza il patto informale alla luce dei cambiamenti e si preoccupa di alimentare la partecipazione, supporta la riprogettazione motivazionale delle persone

8. L'organizzazione riconosce le resistenze e i limiti della 'comfort zone', aiuta a sviluppare le competenze necessarie alla sostenibilità organizzativa (hard e soft) perché «se penso di non saper fare qualcosa non la farò»

9. L'organizzazione testimonia narrazioni di 'salti fuori dai confini noti', rende visibili e diffonde esempi trasformativi di creatività, innovazione, resilienza e coraggio

10. L'organizzazione vuole essere e diventare un "Best place to work and to live" per questo è meritocratica, sviluppa le potenzialità delle persone, promuove il benessere relazionale e la sostenibilità organizzativa.

11. Per andare oltre sa a te proporre.....L'organizzazione....cosa aggiungeresti?

Ci ritroviamo a breve per la quinta tappa: non ti perdere la relazione con i valori della consapevolezza....perché tra il dire e il fare ...forse puoi trovare nuove pratiche per l'azione!



# 5

## Rel-azione tra consapevolezza e valori agiti: abilità di Counseling per tutti?

*Osserviamoci come persone responsabili di vivere attimo per attimo nella massima consapevolezza delle proprie emozioni e delle proprie azioni, per evolvere in modo sostenibile ad esprimere il proprio potenziale di vita.*

Siamo giunti insieme alla quinta tappa di questo viaggio tra sistemi e relazioni, abbiamo attraversato il risveglio di sé con la pratica dell'auto-osservazione, ci siamo soffermati sulla possibilità di riattivare il circuito dell'adulità con transazioni sostenibili, abbiamo riflettuto sulla metamorfosi del lavoro in atto nella quarta rivoluzione industriale, ci siamo addentrati nel labirinto delle relazioni organizzative. Torniamo oggi a osservare ciascuno di noi come Persona responsabile di vivere attimo per attimo nella massima consapevolezza delle proprie emozioni e delle proprie azioni, per evolvere in modo sostenibile ad esprimere il proprio potenziale di vita.

Mi sento di affermare che nei secoli dei secoli la maggior parte di queste riflessioni è già emersa lasciando ai posteri l'ardua sentenza, ri-parafasando, direi l'ardua pratica del 'saper essere'.

Possiamo transitare tra oscurantismo, illuminismo, rinascimento ma al centro di ogni cambiamento resta la persona, sicuramente più tecnologica, ma ancora oggi in perenne bilico tra ragione ed emozione, percezioni e intenzioni, azioni e reazioni. Cerchiamo e ricerchiamo congruenza ma come un equilibrista per stare in equilibrio sulla fune della vita dobbiamo muoverci. Il dilemma è come e dove? La ricerca virtuosa di una rel-azione sostenibile con il nostro sé e quello degli altri attori con cui interagiamo è dinamica, presuppone comportamenti e valori agiti



con l'esempio, la pratica e l'apprendimento esperienziale continuo. Aumentano le liste di skills che dovremmo avere nel futuro del lavoro che sempre più sono abilità a vivere la vita e mi permetto di associarle alle counseling skills alla base della formazione di un professional counselor. Il problema resta culturale e di apprendimento esperienziale, soprattutto resta una scelta autonoma! Credo che la trasformazione per lo sviluppo di questi valori di 'saper essere' agiti, nella relazione consapevole di sé e degli altri, dovrebbe invece diventare un percorso obbligatorio per la propria crescita personale per tutti ma soprattutto per la crescita professionale di chi assume la responsabilità dello sviluppo di altri...

genitori, insegnanti, manager... politici!

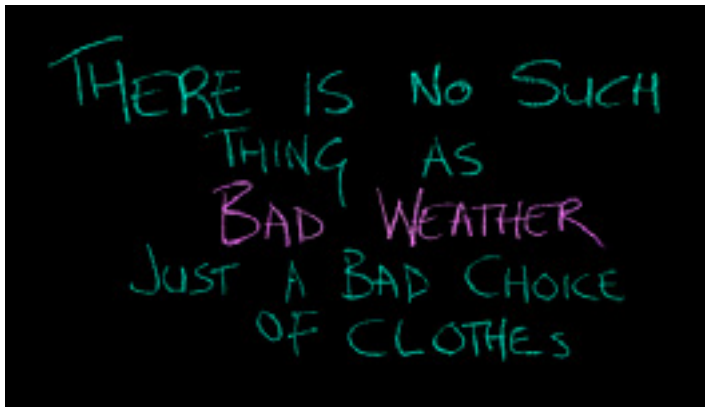
Sono positiva, credo profondamente nel potenziale umano, credo anche che non valga la pena e non sia giusto aspettare che qualcosa avvenga dall'esterno, sarebbe meglio e auspicabile, ma è nostra responsabilità, agire per il nostro benessere e quello della società, penso che non sia mai troppo tardi per rimettersi in cammino, apprendere ed agire in coscienza diritti e doveri civili, sviluppare relazioni adulte sostenibili in ogni sistema di vita.

### **La psicologia positiva e le sei virtù della buona vita: fuori dal lamento!**

Uno stile di pensiero evolutivo è decisamente positivo e si relaziona con una predisposizione all'ottimismo. Un contributo fondamentale a questa prospettiva viene da Martin E.P Seligman che a partire dagli anni '70 ha elaborato la psicologia positiva contribuendo allo sviluppo di nuove teorie cognitive.

Siamo bravissimi a reiterare gli stessi schemi mentali, ad alimentare credenze e profezie attivando meccanismi perversi di auto-affermazione delle nostre certezze

'percepite'. Riformulando: smettiamola di lamentarci di quello che è stato e non possiamo più modificare, chiudiamo i cicli aperti, andiamo verso nuove direzioni di benessere assumendo la



responsabilità in autonomia delle nostre scelte e dei nostri comportamenti.

In parallelo, Seligman elabora e sperimenta anche una equazione matematica che chiama la formula della felicità il cui risultato finale nonostante i condizionamenti esterni può essere di gran lunga influenzato dai nostri atteggiamenti e comportamenti cioè da fattori che noi possiamo cambiare. Vivere pienamente la vita attimo per attimo assaporando piaceri e gratificazioni aiuta a radicare ulteriormente il benessere.

Alle sue ricerche con team multifunzionali e interdisciplinari si fa risalire un nuovo sistema di classificazione e misurazione delle "sanità umane" viste come 'potenzialità inesprese' e valori fondamentali 'per alimentare la buona vita': l'autore individua sei virtù da cui vorrei partire.

- Saggezza e Conoscenza: la capacità di essere curiosi, aperti alla scoperta e allo scambio di saperi
- Coraggio: la capacità di agire nonostante le paure, trovare energia nelle avversità
- Amore e Umanità: la capacità di esprimere i sentimenti con empatia, gentilezza e compassione
- Giustizia: la capacità di essere onesti e autorevoli promuovendo la convivenza e i diritti individuali
- Temperanza: la capacità di auto-efficacia, andare avanti perdonando gli errori a se stessi e agli altri
- Spiritualità e Trascendenza: la capacità di dare significato alla vita in modo più profondo oltre l'io.



### **I valori agiti della consapevolezza: il tuo cielo stellato e un firmamento di risorse!**

In questo spazio mi autorizzo a connettere lo stato del nostro vero sé ad alcuni valori e virtù di consapevolezza agita, ritengo siano fondamentali da sviluppare e praticare con l'esempio nei comportamenti quotidiani affinché non restino per altrettanti secoli una pura dichiarazione di intenti spesso scritti sulle pareti delle organizzazioni e nei codici etico-deontologici dei professionisti!

### **INCLUSIONE**

L'inclusione della diversità e il dialogo interculturale contribuiscono all'emergere di un nuovo umanesimo oltre i paradossi della globalizzazione e dei localismi, oltre i muri e i silos dei bias e degli schemi mentali. Lo cito per primo perché è alla base di un mondo che aspiri alla pace, alla democrazia, alla giustizia, ai diritti umani; un mondo che sostenga le categorie più deboli come i giovani, le donne, gli anziani, i 'diversamente abili'; un mondo che spontaneamente veda la ricchezza di chi non ci somiglia e non deve imporre "quote rosa" o "numeri chiusi" per accedere ai centri di potere o salire l'ascensore sociale. Tanta strada davanti

ma anche scintille accese di ardente passione, vedo sicuramente singole persone in cammino fuori dal disagio esistenziale che vogliono ricominciare con i fatti a prendersi cura di sé e degli altri, rendendo i sistemi che abitiamo più solidali e sostenibili.

### **RESILIENZA**

In un contesto come abbiamo condiviso VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo) rischiamo di essere sopraffatti dalla paura dell'ignoto e rifugiarci in schemi comportamentali di pura sopravvivenza sacrificando tutte le possibilità evolutive della parte più pregiata del nostro cervello. Allora è importante nella relazione con noi stessi, con gli altri, con il mondo che ci circonda allenare e sviluppare questa forza interiore accogliendone tutti i vantaggi. Spazio allora a sperimentare nuove modalità e fare nuove esperienze, affrontiamo le 'prime volte' con coraggio 'fuori dal giudizio' accettando errori e fallimenti per uscirne più forti e consapevoli, saremo di volta in volta meno sopraffatti dal cambiamento e dagli eventi imprevedibili.

### **PRESENZA**

Durante il mio percorso formativo di professional counselor ho riscoperto questa parola, ne ho compreso la potenzialità e la pratico con costanza. Sfido ciascuno di voi a riflettere in coscienza la sera sull'efficacia nella gestione del tempo e delle relazioni: quanto tempo sprecato a reagire per distrazioni e fretta frenetica? Quanto tempo investito consapevolmente per agire con attenzione e lucidità?... siate onesti! Sono in uno stato di vera presenza a me stesso e all'esperienza 'hic et nunc' (qui e ora) quando la mente non rimugina sul passato (ormai andato) e i

pensieri non si proiettano sulle aspettative future (ancora da venire). Presuppone la capacità di connettere consapevolmente corpo e mente nell'esperienza, un respiro libero è un'ancora formidabile; l'abilità a vivere sensazioni ed emozioni in modo sincronico ai fatti senza pregiudizi. Solo così apprendiamo, sviluppiamo nuove risorse e punti di vista, scegliamo di agire in sintonia con le nostre più profonde intenzioni, accettiamo l'ignoto e la resa a quello che c'è e non possiamo modificare, recuperiamo sicuramente energie e benessere

### **LENTEZZA**

Quanta verità nei proverbi e nella saggezza popolare! "Chi va piano...va sano e va lontano... chi va forte..." "E poi la gatta frettolosa ha fatto i gattini ciechi". Ancora una volta le sappiamo tutte a livello cognitivo ma la sfida attuale è praticare, allenare e dare l'esempio. Se vogliamo ritrovare uno stato di presenza e attenzione nella nostra vita frenetica occorre rallentare la corsa. Nella lentezza usciamo dalla bulimia dell'accumulo seriale di beni materiali, apprezziamo la bellezza del percorso del viaggio della vita, valorizziamo 'le piccole cose' e 'i piccoli traguardi', ci diamo merito dei successi a 'piccoli passi', assaporiamo le gioie quando si manifestano senza rischiare 'di metterci cose sopra' banalizzando la vita che scorre. Nella lentezza abbiamo più chiarezza e ordine su cosa viene prima e cosa viene dopo, scegliamo in autonomia con minori condizionamenti esterni, siamo più assertivi e mobilitiamo tutte le nostre risorse. Conosci la giornata mondiale della lentezza? E' alla sua dodicesima edizione, è una giornata che invita a rallentare il ritmo di vivere, invita alla riflessione per ritrovare significato nella vita e per sviluppare maggiore equilibrio personale. L'augurio è di passare

da una volta all'anno ad una sana abitudine quotidiana.

### **UMILTÀ**

Una parola nel gergo comune spesso usata a sproposito per giudicare il ceto sociale di altri o per giudicare noi stessi 'delusi e umiliati' quando gli altri non assecondano le nostre aspettative. Invece rivalutiamo il valore di chi consapevolmente si avvicina alle relazioni con l'energia di "sapere di non sapere", "sapere di non essere né superiore né inferiore". La persona umile è quella che sa stare con i piedi sull'humus, cioè con i piedi ben radicati alla terra, i piedi sono le nostre radici. Troppo spesso le persone stanno 'con i piedi per aria' e hanno perso stabilità sul senso della vita, se sono ben appoggiati per terra ritrovo la posizione dell'adulità e nuovo nutrimento per crescere. La persona umile è predisposta ad una condizione di costante apprendimento, ammette i propri errori, promuove la sperimentazione e la ricerca, supera l'egocentrismo concentrato solo su fare e avere, acquista una nuova libertà di essere come vuole.

### **PAZIENZA**

Nel Vangelo di Luca si legge "Nella pazienza possiederai il tuo cuore". Un valore agito decisamente connesso con la presenza, un comportamento consapevole adulto che va contro la tendenza dei nostri impulsi animaleschi a reagire, fuggire o combattere, nelle relazioni. Il contrario cioè l'impazienza è una forma di protezione delle nostre abitudini e dei nostri tempi nel fare cose! Un vizio che ci limita nell'incontrare l'altro e rispettare la diversità di tempi e risorse. Purtroppo nella nostra frenesia quotidiana si perde la pazienza facilmente anche con i bambini, li



si spinge a fare tutto subito e in fretta, non si rispettano più i loro naturali tempi di crescita. Per tornare 'ad essere pazienti' bisogna andare controcorrente, all'inizio è più faticoso ma il risultato è sorprendente, il cuore si rasserenava.

### **COMPASSIONE**

Un'altra parola spesso associata a un mero pietismo o compatimento. Invito a sperimentare comportamenti di vera profonda compassione che ci permettono di guardare l'altro con un nuovo sguardo per ritrovare la comunanza che ci unisce a ogni essere umano nostro simile, che ci fanno entrare in intima e nobile comunione di sentimenti, veri e autentici. Riflette l'anelito del cuore a essere solidale con l'altro, a soffrire insieme per le difficoltà. Trovo molto efficaci le parole del Dalai Lama "La compassione è l'unica via contro la rovina collettiva [...] Una disposizione che si nutre di stati mentali, raggiunti principalmente attraverso la pratica della meditazione, in cui le tensioni interiori sono placate, la mente è calma e si è raggiunta una duratura serenità interiore"

### **GRATITUDINE**

Ritengo altrettanto utile e giusto per una evoluzione comune della società e delle organizzazioni coltivare e diffondere la riconoscenza, per noi stessi e per gli altri. Ricreiamo tempo e spazio per manifestare gratitudine nella nostra quotidianità. Proviamo a non etichettare e giudicare tutto quello che ci accade con i parametri della performance etero riferita "all'erba del vicino". Diamoci merito passo dopo passo per i risultati raggiunti, non lasciamo che la mente svilisca la nuova esperienza etichettandola con pregiudizi e schemi di merito che spesso non ci appartengono.

no più. Utilizziamo ogni occasione possibile per imparare a ringraziare noi stessi e le persone che giorno dopo giorno ci vengono in aiuto con le loro parole, i loro gesti e le loro azioni. Non diamo mai per scontato il supporto e l'aiuto degli altri, ringraziare costa poco e ha un effetto virtuoso virale, è un buon esercizio per riempire il cuore di ben-essere.

### **UMORISMO**

Spesso ci prendiamo tutti troppo sul serio, facciamo tragedie e apriamo conflitti agguerriti per piccoli episodi. Proviamo consapevolmente a sdrammatizzare con autoironia, non prendiamo ogni singola critica e osservazione sul personale 'offendendoci a morte', viviamo la vita con più leggerezza, lasciamo andare i macigni che ancora pesano sul cuore e voliamo liberi come farfalle! L'umorismo, come ci dice Marianella Sclavi nel suo libro *Le 7 regole dell'arte di ascoltare* è una abilità fondamentale per un ascolto attivo e consapevole, per connetterci con il nostro vero sé e per entrare in relazione profonda con gli altri fuori dalla comfort. Invece di chiuderci a riccio per proteggerci da chi vuole (Forse! Percezione? Verità? verificiamo sempre) toglierci valore restituiamo al mittente una battuta di spirito con garbo e gentilezza per uscire creativamente dal conflitto e restare nella relazione.

### **RESPONS-ABILITÀ**

Last but not least! Tengo per ultimo il valore della consapevolezza responsabile non perché meno importante ma perché unisce i puntini e chiude il cerchio. Altra parola troppo spesso condita con il senso del dovere e la punizione della colpa. In realtà mi piace far emergere il significato gestaltico unito all'autenticità e scelta autonoma dei

comportamenti di ogni essere umano consapevole. Respons-abilità di sé diventa abilità a rispondere, a dare risposte in ogni situazione della vita con comportamenti coerenti e conseguenti ai piani d'azione scelti. Questa capacità presuppone la sintonizzazione attimo per attimo delle proprie intenzioni, pensieri, emozioni e azioni per raggiungere i propri obiettivi individuali e sociali, per sviluppare il miglioramento continuo della propria vita.

Abbiamo di fronte a noi molti problemi relazionali da risolvere in tutti i sistemi sociali e dato che "Non si può risolvere un problema utilizzando la stessa mente che lo ha generato" (rif . Albert Einstein) stimolo tutti nessuno escluso a fare la propria parte attivando tutte le risorse adulte del "proprio saper essere" e sviluppando con umiltà "il proprio saper diventare".

Mi piacerebbe aprire un dialogo su questa prospettiva, quali sono le tue riflessioni su questa proposta, quali altri valori per te importanti aggiungereesti? definiamo insieme il manifesto della consapevolezza agita per una società più sostenibile nel nuovo millennio? Scrivi a [info@lauratorretta.it](mailto:info@lauratorretta.it)

Ci ritroviamo presto, il tempo vola e siamo ormai prossimi alla fine di questo viaggio insieme!

# 6

## A.A.A. cercasi manager liquido per relazioni 4.0

*Essere manager oggi implica una rinnovata relazione con la managerialità, un aggiornamento di skills e abilità più funzionali ad accogliere la moderna organizzazione liquida.*

Siamo arrivati alla sesta tappa di questo viaggio tra sistemi e relazioni. Oggi porto l'attenzione su un tema al centro della metamorfosi del lavoro: la managerialità e i manager. Tutti sul banco degli imputati. Come al solito nella nostra cultura occorre sempre trovare un colpevole per quello che non va secondo previsioni e aspettative. Da più fonti emerge una classe dirigente e manageriale disorientata e impreparata a gestire la complessità della quarta rivoluzione industriale.

### Uno sguardo al passato: managerialità 1.0 funzionale a modelli chiusi piramidali

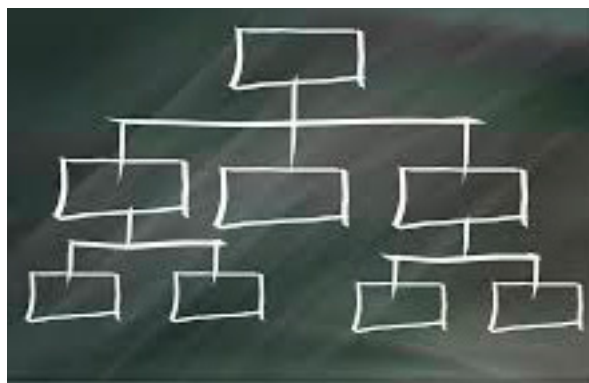
I manager ricevono da troppo tempo troppe sollecitazioni spesso contraddittorie tra business e people, tra headquarter

ter e country, travolti dall'ansia da prestazione e schiacciati dalla pressione scaricano verso il basso! Oggi si aggiungono una serie di imperativi: devi cambiare per accogliere i millennials altrimenti se ne vanno, devi gestire la diversity, perché ci sono le quote rosa da raggiungere, devi sviluppare il team altrimenti il talento si disperde.....

Tutto molto interessante e vero ma c'è un ma...fermiamoci un attimo a riflettere! Sono stata un dirigente, ho gestito business e persone per i primi 25 anni in azienda, ho vissuto in prima persona da baby boomer il percorso di carriera verticale immutato da decenni che sceglie come manager il miglior specialista funzionale. Chi è diventato manager perché ha scelto di gestire e sviluppare persone... scagli la prima pietra! Potendo scegliere oggi a parità di OTE una carriera verticale e orizzontale: quanti manager executive sceglierebbero consapevolmente il people management? Sviluppare le persone è un'arte, presuppone la profonda intenzione di volerlo fare e la capacità di saperlo fare, si può imparare? Sicuramente sì ma occorre tanta umiltà e pazienza, formazione ed esperienza.

D'altro canto l'economia 1.0 presupponeva una governance molto accentrata, pochi pensatori e molti esecutori, bassissime deleghe... 'zitti e muti', venivamo anche da una educazione familiare che portava grande rispetto all'autorità e si sottometteva ai voleri della 'mamma azienda' che garantiva un posto accogliente e sicuro, che si preoccupava della nostra carriera e della nostra formazione. La scalata nelle caselline dell'organigramma e alla cima della piramide era l'unica strada possibile, con cordate annesse!

La meritocrazia ha latitato per molto tempo e le raccoman-



dazioni hanno prevalso, molte persone sono rimaste alla base della piramide ad attendere possibilità che non vedevano e non arrivavano, le donne prima di tutti incapaci di chiedere promozioni sempre in veneranda attesa di riconoscimenti esterni. I capi hanno fatto del loro meglio forse come capi buoni piuttosto che buoni capi. Ma ora arrivano le nuove generazioni a mischiare le carte! La convivenza delle diversità e la gestione dell'ageing mix sono una sfida impellente per ogni manager.

Quel mondo fatato non c'è più, per chi è rimasto nella stessa azienda aspettando la pensione che si sposta sempre più in avanti sono arrivati tempi durissimi: occorre fare i conti con l'inerzia e assumersi le proprie responsabilità su una employability inadeguata ai nuovi scenari economici e ai nuovi contesti organizzativi. Respon-



sabilità personale e responsabilità organizzativa, di CEO, prime linee e direttori HR che hanno assecondato tutto questo chiusi nel loro eremo per rendicontare numeri, accecati da razionalizzazioni successive che non quadravano mai nei fogli excel, concentrati su cambiamenti che vedevano solo 'full time equivalent' dimenticando che sono le persone che agiscono le relazioni organizzative e fanno accadere le cose... quando non resistono e fanno fallire strategie e processi. In queste dinamiche di potere e conflitti latenti, attraverso una cultura di punizione dell'errore, schiacciati tra manifestazioni individualistiche violazioni sugli ordini di appartenenza e rispetto... fiducia e collaborazione sono state sacrificate. Le organization network analysis mostrano come gli snodi gerarchici sono un collo di bottiglia per la strategia agita sul mercato di riferimento. Prima abbiamo alzato mura tra business units, definito metriche che separavano persone nella stessa casa; ora dobbiamo abbattere i silos e promuovere la partecipazione attiva.

Probabilmente sono una millennial 'dentro', vicina agli anta (i secondi!) sentivo stringersi sempre di più il modello organizzativo come un cappio al collo! Sono uscita consapevolmente dall'azienda 7 anni fa, ero un dirigente attivo, un key performer e un change agent, votata alla bandiera e sempre pronta a contribuire per far accadere le cose. Ma il nuovo CEO iniziò a portare nei paesi un claim 'stop to think and start to execute': sono un'ottima esecutrice ma non posso smettere di pensare, significa morire. Volevo alimentare la mia motivazione e trovare un senso nell'agire, volevo sviluppare ancora il mio potenziale. Il senso non c'era nella strategia e nei processi, il mercato lo ha decretato in modo ineluttabile. Sentivo di non essere più nel posto giusto per me. Il motto con cui sono uscita dopo l'elaborazione di una mappa dell'identità professionale era che 'non avrei voluto mai diventare un manager asettico e politico' ma il contesto stava alimentando le



condizioni di isolamento delle persone. Il nuovo destino professionale è al servizio dello sviluppo della società, ho trovato la mia nuova strada di senso diventando un counselor ad orientamento sistemico relazionale (csr x csr). Oggi aiuto il sistema lavoro ad affrontare le nuove sfide per trovare e far evolvere la sostenibilità personale, professionale, manageriale ed organizzativa.

In questo nuovo destino professionale ho accolto tutte le generazioni e accompagnato storie di trasformazione attraverso diversi ruoli e livelli del sistema organizzativo. All'interno di percorsi individuali e di gruppo sono stata al servizio come mentor per chi si avvicina, a fine università, alle aziende o muove comunque i primi passi nel lavoro, come consulente di outplacement per chi è in transizione verso nuovi orizzonti, come facilitatrice-coach-counselor per chi vuole allenare le nuove competenze soft 4.0. In questo passaggio culturale e valoriale supporto persone e aziende per migliorare benessere ed efficacia: perché c'è sempre una seconda possibilità per essere felici!

### Managerialità allo specchio: chi è la più bella del reame? Un sistema bipolare?

Per mantenere aggiornata la mia conoscenza e competenza partecipo a molti seminari e convegni, collaboro a gruppi di lavoro associativi che si occupano dell'evoluzione del sistema lavoro. Una specifica dimensione che mi appassiona è quella manageriale in quanto nodo o snodo del sistema organizzativo: quadri e dirigenti rappresentano dei crocevia virtuosi o viziosi per il resto della popolazione aziendale.

Con voi un articolo, uscito nel 2014 sul Corriere, sintesi di una ricerca condotta da Bocconi, dal titolo Dirigenti allo specchio: si vedono generosi e aperti ma per i dipendenti non è vero. Come possiamo notare il gap tra auto-percezione ed

etero-percezione viaggia tra i 25 e 40 punti a dimostrare le infinite prospettive possibili nelle relazioni. Sicuramente la verità sta nel mezzo ma già quattro anni fa era evidente uno scollamento tra domanda e offerta di managerialità all'interno dell'employee journey.

Le aree maggiormente impattate erano:

- Lascia prendere decisioni in autonomia
- Motiva in situazioni difficili
- Ha consapevolezza degli impatti sulle persone
- Stimola ad uscire dalla comfort zone
- Favorisce opportunità di sviluppo

Nel primo punto c'è un gap minore, i dirigenti sanno che non delegano e lasciano poca autonomia ma credono ancora che sia giusto così! A seguire si confermano alcuni punti critici della nostra cultura non solo aziendale anche sociale: evitiamo



di far emergere i conflitti per paura di saperli gestire, ascoltiamo e domandiamo poco, non conosciamo veramente i collaboratori perciò non comprendiamo se e come una decisione impatta sulle loro vite, esistono pochi change leader naturali mentre molti manager temono il cambiamento e non sono esempi di innovazione per i team, molti altri hanno paura che il successor porti via il loro posto, altri non sanno vedere il talento potenziale o non vedono mai nessuno bravo come se stessi, così pregiudicano ogni forma di crescita e sviluppo dei collaboratori.

Passano gli anni, i millennials crescono, i baby boomers invecchiano, la generazione zeta incalza ma... le ricerche confermano la stasi, a parte qualche caso di eccellenza che risplende nelle classifiche di 'Best place to work'.

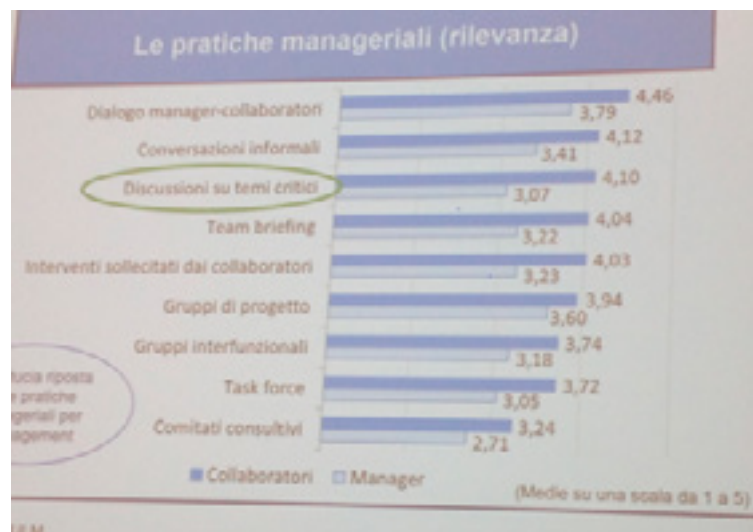
Condivido alcuni dati presentati al convegno 'The Humanizing Era' organizzato da Human Experience Insights, un estratto molto stimolante dell'Osservatorio Employee Relations & Communications 2018 (Università IULM- Luca Quarantino): si prospetta l'urgenza per una nuova cultura manageriale.

Solo il 13% dei collaboratori vive in aziende 'eden' (fully engaging), il 20% si sente nella savana (potentially engaging), il 67% è tra la palude e il deserto potenzialmente o totalmente disingaggiato! L'anello debole della catena per sostenere la motivazione e la partecipazione è il manager.

I collaboratori considerano rilevanti leve gestionali che sono invece meno importanti per i manager come: lo smart working, il re-training, la formazione sulle capacità personali, il sostegno personalizzato, il benessere organizzativo, il diversity management, il coinvolgimento nella csr.

Si vorrebbe discutere di più sui temi critici: il tormentone di tutte le stagioni e di tutti gli anni!

I collaboratori vorrebbero essere ascoltati di più e avere un dialogo onesto e tra-



sparente con ogni livello affrontando con responsabilità le criticità per uscirne tutti più forti con la condivisione di scelte utili al raggiungimento di obiettivi comuni.

Una riflessione che porgo nelle aule di sviluppo manageriale è questa: dato che tutti abbiamo un capo e ogni manager è anche un collaboratore dovremmo dare l'esempio verso l'alto (chiedere) e verso il basso (dare). Fermiamo il rimbalzo della responsabilità verso l'alto non può esserci un solo colpevole in cima alla lista e non può più esserci omertà diffusa.

E' arrivato il momento, anzi ora è urgente, di assumere responsabilità sulla diffusione di una nuova cultura manageriale che supporti l'evoluzione a rete interfunzionale delle organizzazioni liquide dove nessuno è indispensabile ma nessuno è onnipotente, occorre organizzare e mobilitare ogni singola risorsa e talento nel sistema includendo e valorizzando unicità e diversità.

## Verso un rinascimento della managerialità: nuove relazioni e abilità per manager liquidi

Molti manager non vogliono accettare questo nuovo paradigma e restano chiusi nei loro schemi mentali "per cui si è sempre fatto così", altri si sono resi conto di questo cambiamento in atto ma faticano a trasformare le abitudini, molti executive eccellenti nelle competenze specialistiche sono falliti nel confronto sulle nuove abilità soft durante candidature esterne e all'interno di valutazioni 360 interne!

Alcune ricerche di associazioni di categoria come Manageritalia e Federmanager mostrano una crescente consapevolezza dei manager ed elaborazione del problema: al primo posto nella richiesta di formazione c'è il supporto a gestire e sviluppare le persone. Rendersi conto di essere parte del problema è la prima comprensione utile in un percorso di cambiamento e trasformazione, osservo ed elaboro un principio di realtà, accetto il fatto che non posso cambiare gli altri ma solo me stesso, assumo responsabilità su un piano di azioni conseguenti a raggiungere i nuovi obiettivi

I vari modelli manageriali ci hanno fatto attraversare il MBI (Management by instructions) e il MBO (Management by objectives) per approdare al MBV (Management by values). Da tempo si è scoperta la rilevanza della parte soft e informale dell'organizzazione ma ora l'imperativo è passare dalla teoria alla pratica. In un contesto complesso occorre includere e ingaggiare ogni risorsa disponibile del sistema organizzativo, occorre collaborare affinché si perseguano consapevolmente obiettivi comuni per stare bene insieme.

Purtroppo ho visto molte aziende e top line elaborare codici etici, bilanci di missione, scrivere core values sui muri dell'azienda ma dimenticare di essere di esempio nella quotidianità in ogni singolo piccolo gesto, di esercitare i valori culturali che

rappresentano i veri assets aziendali. (Best place to work and to live). Quante due diligence e acquisizioni sono fallite per aver trascurato la parte soft e la resistenza dei manager prima ancora dei loro 'riporti' o 'sottoposti'?

Credo che ci sia un senso di urgenza etico per l'educazione, la formazione e l'apprendimento su alcune categorie deputate alla crescita e allo sviluppo di altri esseri umani. Per questo farei fare obbligatoriamente un percorso di crescita personale attraverso un anno di counseling a tutti i genitori, gli insegnanti, i manager. Aggiungo la classe politica in quanto responsabili dello sviluppo di una intera comunità. Tutte le relazioni e tutti i sistemi sociali ne avrebbero un grande beneficio e vantaggio sostenibile nel tempo.

Torno al nostro tema centrale, al fatto che essere manager oggi implica una rinnovata relazione con la managerialità, un aggiornamento di skills e abilità più funzionali ad accogliere la moderna organizzazione liquida.

La CEC (Community European Managers) nel 2017 ha sviluppato una ricerca sulla capacità di essere Leader di se stessi e dell'organizzazione nel futuro del lavoro. Ha mappato ben 19 abilità, ha allargato gli orizzonti prospettati da World economic forum sui 10 skills del futuro del lavoro e si è focalizzata sulla prospettiva manageriale.

Ecco l'elenco:

- Mindfulness e Consapevolezza**
- Gestione delle aree di forza e di debolezza**
- Atteggiamento positivo e resiliente**
- Senso etico e responsabile**
- Spirito proattivo e migliorativo**
- Empatia e Intelligenza sociale,**



**Adattabilità e Flessibilità**  
**Comunicazione e Motivazione**  
**Guidare con l'esempio**  
**Senso di appartenenza**  
**Capire e utilizzare la diversità**  
**Creatività**  
**Gestione dell'incertezza e dell'ambiguità**  
**Mettersi in discussione**  
**Aggregare intorno a una visione**  
**Capacità Cross-funzionali**  
**Pensiero Strategico**  
**Pensiero Sistemico**

Una prospettiva per una nuova leadership manageriale che aggrega componenti tecniche, emozionali, etiche e sociali. Molte abilità prospettano un passaggio centrale nella gestione consapevole delle relazioni tra i diversi sistemi endogeni ed esogeni all'organizzazione. Counseling skills per tutti.

Ti invito a riflettere su questo elenco, valuta da solo un auto-feedback e le aree di miglioramento, inizia ad aprirti al confronto chiedendo feedback al tuo sistema di relazioni interne capo, colleghi, collaboratori, poi estendi la richiesta e apriti al tuo network esterno, arriva fino ai clienti. Coinvolgi nel tuo sviluppo professionale e nella tua employ-ability ogni stakeholder del tuo sistema di sviluppo manageriale.

Ci sono gap e aree di sviluppo? Ci sono ostacoli e pregiudizi, idee e percezioni,

schemi mentali e credenze che ti impediscono di sviluppare qualcuna di queste aree? Vantaggi nascosti a restare nella zona di comfort? Sicuramente si altrimenti lo avresti già fatto, scegli oggi cosa ha senso per te e cosa sei motivato a cambiare: cosa vuoi fare e cosa puoi fare per potenziare la tua managerialità!

Ti invito nello stesso tempo a riflettere sul fatto che sei stato un buon manager, capitalizza il passato e riprogetta il tuo futuro professionale per adeguare in modo dinamico le tue potenzialità a nuovi contesti e nuove organizzazioni. Hai una responsabilità etica verso il tuo benessere professionale e deontologica per il ruolo che ricopri al quale è giusto tu dia un valore dinamico di apprendimento continuo.

Ah dimenticavo... impara ad apprezzare con pazienza i piccoli passi nell'agire in modo diverso, datti il permesso di sbagliare e impara dagli errori per adattare i tuoi comportamenti in modo più funzionale, datti merito e festeggia le trasformazioni e... chiedi aiuto con umiltà e responsabilità!

Sempre curiosa ed aperta alla condivisione di riflessioni ed esperienze per crescere insieme! Grazie del tuo tempo.

Eccoci all'ultimo giro di boa verso l'approdo di questo viaggio tra sistemi e relazioni, la settima tappa: la relazione con i buoni propositi!

# 7

## **Sguardi dall'alto: tra "as is" e "to be" per relazioni di ben-essere in sistemi sostenibili**

Si conclude il nostro viaggio insieme, ho deciso di regalarti un capitolo estratto dal mio libro Ricomincio da ME con il counseling. Proprio il settimo capitolo.

Mi hai dato la possibilità di guidarti attraverso sette appuntamenti di riflessione sui temi delle relazioni e dei sistemi che abitiamo. Ti ringrazio e ti sono grata dal profondo del cuore.

Il numero sette è un numero magico, simbolo di ricerca e scoperta, conoscenza ed intuizione per realizzare 'prodigi' nel quotidiano. Rappresenta il numero della perfezione ciclica e del miglioramento continuo, esprime la possibilità di portare alla luce talenti e doti nascoste per darne piena espressione.

Ti auguro di trovare forza e coraggio per darti il permesso e osare diventare il tuo vero sé, te lo auguro per il tuo benessere e per la tua sostenibilità personale e relazionale in tutti i sistemi che abiti.

Questo percorso è iniziato con l'intenzione di aiutarti a ritrovare il tuo vero centro, quello dal quale scopri il senso della vita e sviluppi i tuoi talenti, quello che ti radica nella tempesta degli accadimenti quotidiani, quello dal quale organizzi e mobiliti tutte le tue preziose risorse. Ritrovando questo spazio relazionale di adultità con te stesso e con gli altri puoi sentirti veramente degno di essere umano, assertivo verso chiunque e inclusivo verso ogni diversità.

Un ripasso può aiutare a ritrovare la strada del ritorno a casa, la casa interiore. Ti ripropongo la narrazione che ho scelto per te, scegli quello che ti risuona di più e se ha senso per te rileggi qualche passaggio e annota qualche parola che attira la tua attenzione. Questi ingredienti ti serviranno più avanti.

### **Un viaggio in sette tappe attraverso sistemi e relazioni**

#### **Relazioni adulte per transazioni sostenibili**

#### **La relazione con il lavoro metamorfosi in corso nella 4° rivoluzione industriale**

#### **Le relazioni organizzative un labirinto tra strategie processi persone**

#### **Relazione tra consapevolezza e valori agiti: abilità di counseling per tutti**

#### **AAA Cercasi manager liquido per relazioni 4.0**

Nello scrivere questo ultimo passaggio ho riflettuto su cosa potevo aggiungere, su cosa potevo donarti e ho deciso di regalarti alcuni passaggi del mio libro, non ne ho i diritti così ho chiesto il permesso alla mia casa editrice, abbiamo concordato l'utilità di diffondere stimoli alla crescita personale, culturale, sociale e con questa intenzione ti dedico il seguente capitolo integralmente estratto...e 'serendity' ho realizzato che è il capitolo numero sette! Il numero delle tappe del viaggio, il nu-

mero della fine e del nuovo inizio.

**Laura Torretta, Ricomincio da ME con il Counseling, Aldenia**

**Capitolo 7: Tu dove sei e da dove ricominci?**

*“Nascere non basta. È per rinascere che siamo nati. Ogni giorno” (Pablo Neruda)*

**La vita in 5 capitoli: interessante aneddoto per arrivare fino in fondo!**

Un racconto molto noto, che alcuni attribuiscono a Portia Nelson (Popolare cantautrice, attrice e scrittrice americana degli anni '60), descrive



libro disponibile su Amazon  
([clicca qui](#))

il profondo significato del processo di cambiamento in 5 capitoli. Simboleggia i passaggi e le scelte talvolta sofferte che viviamo nell'intraprendere nuove direzioni. Il racconto individua cinque fasi ricorrenti che ti riporto di seguito. Di fronte ad una difficoltà possiamo provare un iniziale senso di impotenza, incapaci di trovare una via d'uscita.

**Capitolo 1**

Cammino lungo una strada,

c'è una buca profonda sul marciapiede, ci casco dentro, mi sento perduto, non posso farci nulla, non è colpa mia, ci metto una vita per uscirne.

**Capitolo 2**

Cammino lungo la stessa strada, c'è una buca profonda sul marciapiede, fingo di non vederla, ci ricado dentro. Non posso credere di essere nello stesso posto! Non è colpa mia, ci vuole ancora molto tempo per uscirne.

**Capitolo 3**

Cammino lungo la stessa strada, c'è una buca profonda sul marciapiede, la vedo benissimo, ci casco dentro di nuovo, è un'abitudine! Ma i miei occhi sono aperti, so dove sono... e so di essere io la causa.

**Capitolo 4**

Cammino lungo la stessa strada, c'è una buca profonda sul marciapiede, ci giro intorno.

**Capitolo 5**

Cambio strada.

Il presupposto di questo racconto è che noi siamo la causa del problema (la buca) nella nostra vita (la strada), che ci cadiamo dentro per colpa delle abitudini (reiteriamo i comportamenti sbagliati), che se attiviamo le risorse per cambiare le abitudini (apro gli occhi) e la responsabilità (cambio strada cioè agisco diversamente) possiamo uscire dalla difficoltà. Così facendo rinunciando all'opportunità di passare proprio da quella strada, crediamo che ci sarà di nuovo per sempre la buca, prefiguriamo che noi saremo sempre la causa di quel problema, ipotizziamo che nonostante tutto ci cadremo di nuovo dentro: è una soluzione finale

un po' drastica, sembra precludere l'integrazione e l'aggiornamento di altri fattori esterni ed interni. Non sono così sicura che l'unica strategia e direzione attuabile sia quella del capitolo 5.

Il counseling apre il mondo dell'esplorazione e delle possibilità per trovare più opzioni di uscita da un problema. Devo proprio cambiare strada? Se non ci fosse un'altra strada per arrivare al mio centro? Se volessi restare in quella strada perché ci abito con altre persone care? Posso darmi il permesso di rimuovere la buca (il limite che mi sono creato) restando sul mio percorso di vita? Può essere che le mie risorse di resilienza mi portino a saltare oltre la buca? E se dopo quattro capitoli avessi riformulato un nuovo obiettivo e la buca fosse sparita?

Tu a che capitolo sei della tua autobiografia di cambiamento?

Io ho percorso molte strade e creato molte buche. Sono andata avanti, ma talvolta sono tornata indietro come i gamberi. Il grande insegnamento che ne ho tratto è quello di imparare dai miei errori per sviluppare nuove risorse. Le abilità di counseling e le costanti pratiche di consapevolezza mi hanno aiutato, e mi aiutano ogni giorno, a mantenere l'intenzione sulla prospettiva di centratura e benessere.

### **Soppesa la tua vita: sguardi dall'alto**

Per chiarire le possibili indecisioni della vita può aiutare soppesare dove sei arrivato e darti merito per tutto quello che hai già fatto. Questa riflessione richiede un bel respiro, magari più di uno, e uno spazio di tranquillità. Qualunque momento dell'anno è propizio per fare bilanci, approfitta di questa lettura per aprire nuovi cicli e trasformare i buoni propositi in azioni.

Per citare Robertson Davies (dal libro "What every girl should know"): "Soppesate

la vostra vita una volta l'anno. E se trovate che non pesa come dovrebbe, cambiate ciò che la squilibra. Nella maggior parte dei casi, scoprirete che la soluzione è nelle vostre mani".

Riproduco integralmente l'esercizio 'Sguardi dall'alto' di Duccio Demetrio (parte del libro "Il gioco della vita"). L'obiettivo è quello di ottenere una visione globale della propria vita disegnando la propria autobiografia in miniatura attraverso la metafora della cartografia.

"Immaginate, ponendovi dinanzi a un foglio bianco piuttosto grande, di sorvolare dall'alto tutta la vostra autobiografia.[...] In altre parole, cercate di raffigurare la mappa della vostra vita anche usando le convenzioni simboliche usate in cartografia: strade principali, sentieri, boschi, gruppi di abitazioni, fiumi, corsi d'acqua, pianure, ponti, monti ma anche passaggi a livello, strade senza uscita, radure, isole, porti, ecc...[...] I ponti indicano passaggi, attraversamenti, superamenti; boschi e foreste nell'immaginario sono considerati ora luoghi inquietanti e pericolosi, ora luoghi magici e di incantamento; le isole rappresentano ora approdi e sicurezze, ora desiderio di fuga e riconquista del mare aperto".

Ora è il tuo momento, respira profondamente e dai libero sfogo, senza limiti, alla tua creatività. Disegna i passaggi determinanti nella tua vita, rappresenta la mappa da cui vuoi ricominciare. Da qui esplorerai il territorio più ampio delle possibilità di cambiamento.

### **La margherita e i petali della verità: cicli chiusi e cicli aperti**

Ricordi i cicli di vita di cui abbiamo parlato nel secondo capitolo? Sono sicuramente parte della tua cartografia. Chiudere i cicli, emotivamente ancora aperti,

ci aiuta a non restare impigliati in energie di rimorso o di rimpianto. Se restiamo voltati indietro, difficilmente riusciremo a vedere davanti cosa ci prospetta il nostro destino. La margherita nel linguaggio dei fiori ha molti significati, mi piace proprio quello di "verità" e "purezza". Ti propongo di affidare ai petali di questo fiore le narrazioni più significative della tua vita. Al trascorrere del tempo nelle diverse relazioni hai giocato ruoli ed identità che si sono sovrapposte e alternate. Prova a rimembrare i personaggi che hai portato in scena. Fai riaffiorare per ogni ciclo di vita i vezzeggiativi, i soprannomi, i nomignoli, gli epiteti che ti identificavano. I petali rappresentano le tessere di un mosaico che puoi scomporre e ricomporre, con l'esperienza trasferiamo di petalo in petalo parti di noi, noi cambiamo e evolviamo, i petali cambiano. C'è sempre un filo sottile che ti fa riconoscere nella tua essenza: tu resti al centro ad accogliere tutte le tue storie.

Condivido la mia margherita, ho rappresentato vari personaggi con diverse sfumature nelle relazioni sociali, private e professionali... e quanti mi aspettano ancora! Ti invito ora a disegnare il tuo centro e i tuoi petali. Fai spazio ai ricordi e ai tuoi personaggi narranti. Osserva se qualche petalo ti trattiene ancora. Da qui in poi puoi scegliere cosa portare con te e cosa lasciare andare, puoi andare verso nuovi petali di ben-essere.

### **Il bilancio della gratitudine (... e del perdono)**

Abbiamo già parlato della gratitudine come valore della consapevolezza, lo ritengo importante e ti proporrò anche una pratica. Molti studi sostengono una connessione diretta tra espressione della gratitudine e sviluppo della felicità. Essere grati per quello che la vita ci ha dato, perdonare e lasciar andare le zavorre del



passato sono buone attitudini al benessere.

Ti propongo, per riflettere su questo tema, alcuni spunti tratti dal test "The grateful disposition: a conceptual and empirical topography" (Autori: M. McCullough, R. Emmons, J. Tsang ).

Sono sei semplici aree di riflessione su cui esprimere assenso o dissenso su una scala da 1 (dissenso totalmente) a 7 (concordo pienamente). Credo sia più che utile per te iniziare a riflettere e fare un bilancio tra gli estremi, tra dissenso e consenso:



- 1 *Ho così tanto nella vita per cui essere grato*
- 2 *Se dovessi elencare tutto ciò per cui sono grato, la lista sarebbe molto lunga*
- 3 *Quando considero come vanno le cose a questo mondo, non vedo molto di cui esser grati*
- 4 *Sono grato a molte persone*
- 5 *Invecchiando, mi scopro più capace di apprezzare persone, situazioni ed eventi che hanno fatto parte della storia della mia vita*
- 6 *Può passare molto tempo prima che mi senta grato a qualcuno o a qualcosa*

Respira, torna al centro, lascia la malinconia e il giudizio fuori dalla porta. Indica se il tuo bilancio è in equilibrio. Se non lo è, dove pende la bilancia? Da 1 a 7 dove sei? È un buon inizio per procedere: capitalizzare le esperienze del passato per riprogettare il tuo futuro. Ti rende più forte e dà un senso al tempo trascorso. Ringrazia la vita e ogni esperienza che hai attraversato, osserva gli eventi e il senso delle cose dalla prospettiva presente. Rifletti su cosa hai imparato superando le difficoltà, un utile bagaglio di risorse per andare avanti con maggiore chiarezza verso la tua meta.

### **Cosa ti porta via dal tuo ben-essere: tempo per la ricreazione!**

Il tempo e il suo utilizzo sono variabili centrali nella nostra vita. Spesso determinano il nostro grado di maggiore o minore soddisfazione e ben-essere. La nostra vita si realizza (o non si realizza) allo scorrere inesorabile del tempo: dare senso e significato al suo utilizzo è di importanza vitale. Nessuno ci restituisce il tempo perduto ma possiamo fermarci e recuperare, anche se non siamo più sui banchi

scolastici, il tempo per la ri-creazione. Credo molto utile prendersi uno spazio per osservare l'agenda della nostra giornata, della nostra settimana, del nostro mese, del nostro anno... della nostra vita. Spesso i nostri tempi sono dettati da altri e da altro fuori da noi, le nuove tecnologie ci hanno invaso e dare confini temporali al nostro essere oltre che al nostro fare è sempre più complicato.

Ti invito di seguito a elaborare un esercizio di mappatura e visualizzazione sull'utilizzo oggi del tuo tempo.

Riporto prima un esempio.

Cosa puoi notare? Ci sono sei aree specifiche su cui si distribuisce effettivamente il tempo. Ma ci sono dei desideri, oggi, insoddisfatti su una diversa lista di priorità. Lo spazio dedicato ai figli, ai genitori, al lavoro è preponderante. C'è uno sbilanciamento tra voleri e doveri. La mappa esprime il bisogno di più tempo per la coppia, gli amici, gli hobbies. È un punto di partenza di cui essere coscienti per districarsi tra doverizzazioni e volerizzazioni.

### **Ora tocca a te!**

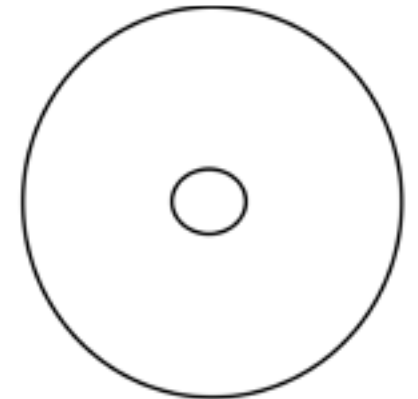
Respira profondamente, serve sempre: disattiva il giudizio che limita, apri la tua mente, accogli le emozioni che arrivano dal tuo corpo, senti il tuo cuore. Prima fai un elenco delle aree per te importanti sulle quali distribuisce il tuo tempo, recupera anche quelle per te importanti che non trovano più spazio nell'affollamento dei doveri quotidiani (... sport, cultura, viaggi, salute, ...).

Scrivi il tuo nome al centro. Unisci il centro con la circonferenza con tanti raggi quante sono le aree che hai individuato e scrivi il nome delle aree che hai scelto. Ora prendi due matite di colori diversi: un colore rappresenta dove sei e l'altro dove vorresti essere per stare meglio. Segna su ogni raggio due puntini di due diversi colori, uno individua il tempo che dedichi e l'altro il tempo che vorresti/potresti dedicare. Ora unisci i puntini con lo stesso colore. Tu sei al centro e le aree sono intorno a te, da questa prospettiva osserva la mappa che hai creato. Vedi che va bene così? Vorresti dedicare più tempo a qualche bisogno? Senti che stai esagerando e potresti ridurre il tempo che impieghi in qualche area? Magari osservandola ti accorgi che quelli che ti sembrano doveri sono in realtà piaceri, oggi li puoi scegliere con maggiore consapevolezza. Hai messo in rilievo gli spazi residui tra quello che fai (dove sei) e quello che vuoi (dove vuoi essere). Osserva di nuovo l'immagine: puoi spostare i confini del tuo tempo ed espanderli verso i tuoi desideri. Naturalmente puoi farlo con consapevolezza e assertività, a piccoli passi, un po' alla volta.

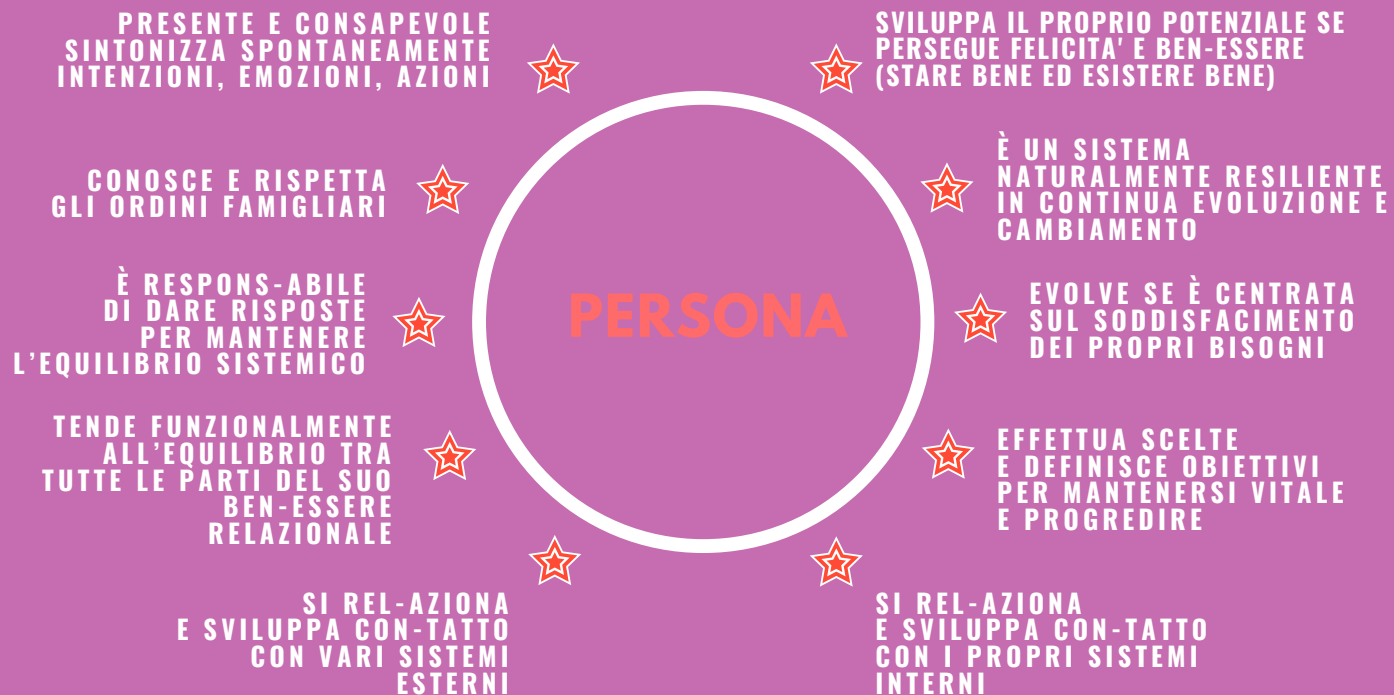


## Quali difficoltà e opportunità sono presenti oggi?

Un percorso di counseling è un percorso di cambiamento, un viaggio che intraprendiamo sia per superare difficoltà presenti che per cogliere nuove opportunità. Le prime sono ostacoli e contrarietà che ci impediscono di agire, ritardano la nostra capacità di scelta, ci fanno consumare molte più energie per conseguire un obiettivo. Le seconde sono condizioni vantaggiose e circostanze favorevoli da cogliere finché ci sono, a volte rischiamo di perderle. Come dicevano i latini, cogli l'attimo. Ti invito a diventare in questo percorso progressivamente più specifico e dettagliato per conoscerti sempre meglio. Connetti difficoltà a mal-essere e opportunità a ben-essere. Recupera le riflessioni fatte finora sulle possibili crisi interiori. Collega gli stimoli emersi dall'esercizio della ri-creazione. Scegli un ambito per te, oggi, prioritario per stare meglio e sentire di essere tornato al centro. Scegli ad esempio uno spazio di riferimento con una persona (marito, moglie, compagno, madre, padre, fratelli, sorelle, figlio, amico, insegnante, capo, collega...) o con un sistema più esteso (la famiglia, la scuola, l'azienda, ...) o con un evento specifico (un lutto, una malattia, una promozione, un esame, un trasferimento...) o con te stesso. Osserva questo ambito e le due diverse prospettive di difficoltà e opportunità. Sono punti di vista che nella mente spesso si intrecciano e si condizionano, si sovrappongono e "bisticciano" per avere il sopravvento. Respira profondamente, connetti mente e corpo, fai un elenco di getto e portalo con te nel nuovo anno per attivare le



## 10 SPUNTI PER LA SOSTENIBILITÀ PERSONALE COUNSELING SISTEMICO RELAZIONALE (CSR)



materiale soggetto a copyright, divieto di riproduzione



[www.lauratorretta.it](http://www.lauratorretta.it)

< link al sito >

tue risorse e superare le difficoltà della vita e per cogliere tutte le opportunità che ti meriti per migliorare la qualità della tua vita.

Siamo arrivati in porto, è il momento di salutarci, ti lascio proseguire il tuo viaggio da solo e ti auguro di fare spazio per tutto quello che ti è utile per so-stare nel tuo centro sostenibile di libertà e verità, per essere finalmente regista e protagonista della tua Vita.



## Trasformazione professionale (e personale) di Laura

work in progress!

Sono nata a Genova, una città a me cara dove i riflessi del sole e del mare si fondono e sono in continuo cambiamento come la vita, anno 1963 in bilico tra baby boomers e generazione x!

Brava bambina di mamma e soldatino di papà, ho seguito gli studi che sembravano più utili al contesto...liceo scientifico...laurea in economia e commercio.

A 18 anni sentivo il desiderio di diventare una psicologa e un'insegnante...ma ho abdicato ai bisogni esterni e ai suggerimenti del contesto, cosa avevano in comune l'ho scoperto molto più in là negli anni, unendo puntini e segnali deboli: il maestro arriva quando l'alunno è pronto!

Dopo la laurea in economia e commercio con indirizzo economico sociale mi sono appassionata al marketing dove ho sempre valorizzato l'ascolto del consumatore. La capacità di servizio al cliente era già allora un talento, l'ho portato successivamente in ogni dimensione organizzativa e in tutte le prospettive funzionali, verso il mercato, verso il prodotto e verso il canale.

Progressivamente ho esteso la mia professionalità dal Marketing alle Vendite mantenendo sempre la centralità del cliente sia interno che esterno, mediando obiettivi strategici ed operativi tra metriche di processo e di business. Nello sviluppo della mia carriera in azienda ho scelto consapevolmente il passaggio verticale a People Manager per valorizzare le mie capacità di gestione e di sviluppo del team. Per i primi 25 anni mi sono occupata di business e people, numeri e persone, ricoprendo ruoli progressivamente crescenti fino alla dirigenza. Da sempre riconosciuta come change agent capace di scoprire modalità innovative per raggiungere gli obiettivi, abile a sviluppare iniziative di customer engagement ed esplorare nuovi



go to market, dotata di leadership sistemica per definire e guidare la collaborazione tra reti.

Fatto! E ora? Cosa mi aspettava vicina al giro di boa dei 50 anni? Era arrivato il momento di assumere piena responsabilità e scegliere la mia vita, capitalizzare il passato e riprogettare il futuro: ascoltare i miei bisogni e alimentare i miei sogni. Sono ripartita da qui 9 anni fa: Non mi interessava più la psicologia clinica e l'insegnamento di materie tecniche unica prospettiva dei miei 18 anni.

Ricomincio da Me, chiudo un ciclo, lascio la comfort zone del percorso professionale noto su binari tracciati e mi metto in movimento con entusiasmo e curiosità alla scoperta di nuova missione professionale di senso per me. Quindi non è mai troppo tardi e c'è sempre una nuova possibilità! Con maggiore consapevolezza riprendo a formarmi e trasformarmi, studio e leggo, apprendo e sperimento competenze e abilità trasversali in ambito HR +.

Scelgo una professione innovativa che valorizza i miei talenti e focalizza il mio proposito: divento un counselor organizzativo sistemico relazionale ai sensi della legge n. 4-2013 con attestati in ambito Lavoro-Organizzazioni (Specializzazione di Coaching) e Benessere personale-relazionale. Esperta di tecniche e pratiche sistemiche esperienziali: narrazione trasformativa, consapevolezza corporea e respiro libero. Certificata CHO (Chief Happiness Officer) e Genio Positivo da parte di Italian Institute for Positive Organizations.

Le organizzazioni mi riconoscono come Trusted Advisor (Business + HR)

Aiuto le persone a migliorare la qualità della vita, a sviluppare consapevolezza su obiettivi ed ostacoli, a mobilitare con responsabilità tutte le risorse, a ricercare il proprio ben-essere prendendosi cura di sé e della propria sostenibilità personale. Allo stesso tempo aiuto le organizzazioni, organismi viventi in bilico tra la sopravvivenza e l'evoluzione, a riattivare fiducia, collaborazione e partecipazione. I sistemi organizzativi vivono di relazioni la cui vitalità e generatività passa dall'inclu-

sione e dalla valorizzazione della diversità, dalla capacità di esprimere adultità e presenza a ogni livello e in ogni direzione. Il counselor sistemico relazionale aiuta le organizzazioni riattivare il contatto tra le persone e a generare ben-essere relazionale per diventare luoghi di sviluppo sostenibile, positivi e felici, per essere non solo 'best place to work' ma anche 'best place to live'. Per questa nuova missione professionale integro reti di competenze e metodologie collaborando con colleghi free lance e con aziende specializzate sul Change Management.

Partecipo attivamente alla ridefinizione del Futuro del Lavoro e dei nuovi paradigmi organizzativi all'interno di AIDP (Consigliere Direttivo Lombardia), di AssoCounseling (Referente gruppo AssOrganizzazione e Project Manager 'Ricerca sul campo'), di Manageritalia (Certified Executive Professional), di GWPR (Socia senior Ambassador per l'empowerment delle Donne nella Comunicazione), Forum della Meritocrazia (Mentor per i Giovani)...e ogni anno scopro nuovi spazi per essere rete sociale.

Editor di rubriche e articoli su temi CSR X CSR, sui trend del futuro del lavoro, dell'innovazione digitale e dello sviluppo sostenibile personale, professionale, sociale e organizzativo. <https://lauratorretta.it/category/pressmedia>

**[www.lauratorretta.it](http://www.lauratorretta.it)**

[torrettacounseling@gmail.com](mailto:torrettacounseling@gmail.com)

<https://www.linkedin.com/in/lauratorretta/>

<https://twitter.com/LauraTorretta>