

Il Modello Comunicativo Evolutivo  
di Maria Gina Meacci  
Esperienza di un gruppo auto-organizzato  
in 6 incontri

Firenze, Casa del Popolo di San Bartolo a Cintoia  
gennaio – febbraio 2011

*Dedicato*

*alla felicità che nasce dall'auto-organizzazione e dall'evoluzione*

*ad Alessandra, Angela, Anna, Annalisa, Anna Maria, Claudia, Daria, Gianna, Giorgia, Irene,  
Laura, Luana, Mara, Paola, Roberta C., Roberta S., Sandra, Silvia, Simonetta,*

*e*

*a Maria Gina Meacci*

## INDICE

<b>PRIMA PARTE</b> .....	5
Come siamo arrivate ad organizzare un Gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo.....	5
<b>SECONDA PARTE</b> .....	11
1. La classe di relazione 1 .....	11
1.1. Introduzione.....	11
1.2. Il Modello Comunicativo Evolutivo - Sintesi .....	13
1.3. La classe di relazione 1.....	15
2. La classe di relazione 2 .....	17
2.1. Introduzione.....	17
2.2. I principi di organizzazione.....	18
2.2. Una particolare relazione di Classe 2: la coppia.....	24
3. Le relazioni di classe 3: le relazioni di lavoro .....	31
3.1. Introduzione.....	31
3.2. Obiettivo del modello comunicativo-evolutivo nell'ambito del lavoro .....	31
3.3. Le imprese come sistemi complessi .....	32
3.4. La tecnica operativa.....	34
3.4.1. Le relazioni di classe 3.....	34
3.4.2. I quattordici principi di organizzazione relazionale.....	35
3.4.3. Lo sviluppo dei sensori.....	48
4. La classe di relazione 4 .....	50
4.1 La Relazione tra sé e sé.....	50
4.2 IV Classe di relazione.....	55
<b>Principi Organizzativi relativi alla 4 classe di relazione</b> .....	62
5. La Classe di relazione 5 .....	65
5.1. Le relazioni di classe 5 .....	65
5.2. Dal libro "Adriano Olivetti" di Valerio Ochetto .....	70
5.3. Dal libro "Senza gerarchie al lavoro" di Semler Ricardo.....	72
6. Una sintesi del 6° incontro .....	75
<b>TERZA PARTE</b> .....	79
Un tentativo di riflessione sull'esperienza del Gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo.....	79

## ***Perché questo lavoro***

Questo lavoro racconta l'esperienza di un gruppo di studio sul Modello Comunicativo Evolutivo che diciotto donne, che hanno partecipato negli anni a numerosi cicli di incontri con la dott.ssa Maria Gina Meacci, hanno auto-organizzato e vissuto tra gennaio e febbraio 2011.

Si è trattato di un ciclo di sei incontri che abbiamo considerato molto arricchente. I motivi sono molti e diversi, e alcuni di essi sono oggetto della riflessione conclusiva su questa esperienza. I principali, comunque, sono apparsi chiari a tutte noi, fin da subito:

- Ø è stata un'esperienza totalmente auto-organizzata dal gruppo e da ciascuna di noi;
- Ø ha lasciato in ciascuna di noi maggiori conoscenze sui contenuti del Modello Comunicativo Evolutivo, e ci ha dato benessere, forza e felicità.

Questo testo vuole essere una memoria di tutto questo, una riflessione su quanto abbiamo vissuto, una testimonianza di un lavoro che, nell'ambito del Modello Comunicativo Evolutivo, rappresenta un caso, a nostro avviso, interessante.

Il testo è così articolato:

1. la **prima parte**, curata da Silvia Forni, descrive il percorso che ha preceduto l'avvio del ciclo d'incontri del gruppo di studio sul Modello Comunicativo Evolutivo, un percorso fondamentale per comprendere il senso profondo di questa esperienza;
2. la **seconda parte**, articolata in più capitoli, riporta i testi scritti elaborati da alcune partecipanti e presentati nel corso dei primi cinque incontri.
  - o il capitolo 1 è stato curato da Anna Gori
  - o il capitolo 2 è stato curato da Silvia Forni (par. 2.1 e 2.2) e da Claudia Daurù (par. 2.3)
  - o il capitolo 3 è stato curato da Sandra Raddi
  - o il capitolo 4 è stato curato da Anna Maria Brandoli (par.4.1) e da Luana Fischi (par.4.2)
  - o il capitolo 5 è stato curato da Sandra Raddi.
  - o il capitolo 6, curato da Silvia Forni, è la raccolta dei pensieri e delle emozioni espresse da tutte le donne partecipanti, nel sesto e ultimo incontro su questa esperienza.
3. la **terza parte**, curata da Claudia Daurù, è un tentativo di riflessione su questo lavoro alla luce di quanto conosciamo del Modello Comunicativo Evolutivo.

E' importante precisare che il gruppo di studio si è avvalso oltre che delle relazioni scritte, anche dei molti contributi fatti "a voce" di tutte le altre persone partecipanti che hanno portato esempi, precisazioni, ricordi e riflessioni sempre molto puntuali e interessanti. Raffigurare nella sua complessità questa partitura per "scritti e voci" è probabilmente impossibile, ma pensiamo sia comunque interessante per noi e per altri raccontarne l'esperienza.

## **PRIMA PARTE**

### **Come siamo arrivate ad organizzare un Gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo**

a cura di Silvia Forni

**Nel novembre 2009** la nostra “condizione necessaria”, la dott.ssa Maria Gina Meacci, ci ha lasciate definitivamente, non potrà mai più essere con noi donne del gruppo della femminilità, né nella nostra vita, a ricordarci quanto sia importante guardare a noi stesse come ad “una sconosciuta importante” a cui “volere più bene”.

I suoi insegnamenti, le sue provocazioni, i suoi stimoli, il suo rammarico e la sua critica verso un mondo prettamente maschile; la sua fermezza, la sua serietà e la sua amorevolezza, ci mancheranno per sempre.

Il dolore per questa grande, inaspettata perdita è molto forte e profondo in ognuna di noi, donne dei gruppi Meacci. La sensazione latente è che senza di lei niente sarà più possibile, il gruppo ha perduto la sua coordinatrice, la mente che guidava il lavoro da sviluppare, che ci stimolava alla comprensione, all'accettazione e alla compassione di noi stesse, della nostra storia personale e della nostra vita.

Che ne sarà di noi donne dei “gruppi della femminilità” del Quartiere 4?

**Il 16 dicembre 2009** successivo alla morte della d.ssa Meacci organizziamo una cena di commemorazione durante la quale ognuna di noi ricorda Maria Gina con una sua frase: siamo tutte molto emozionare e la canzone di Mercedes Sosa “Todo cambia” ci unisce tutte in cerchio, in un grande girotondo. Lei è lì con noi, nel cuore e nella pancia di ognuna di noi.

**Il 13 gennaio 2010**, ci ritroviamo per *chiudere* il gruppo sospeso: “La nostra storia e la storia del nostro corpo”, rimasto fermo al 5° incontro. La ferita della perdita è grande, ma è nitido in noi il desiderio di non perderci, il gruppo è vissuto da ognuna come una ricchezza inestimabile. Sentiamo il bisogno di una pausa per vivere il nostro dolore, ci prendiamo del tempo, decidiamo comunque un nuovo incontro a distanza di due mesi.

**Il 9 marzo 2010**, il gruppo si ritrova nuovamente. Il desiderio di non perdersi sostiene il dolore e lo smarrimento ancora vivissimi in noi. Decidiamo di regolare gli interventi attraverso l'investitura di un moderatore volontario, in questo caso Silvia. Seppure con difficoltà e molta commozione, le donne desiderano essere presenti e lo sono. Dagli interventi delle compagne del gruppo emergono due spunti di lavoro: la prima idea è quella di lavorare insieme attraverso un circolo di studio sul modello comunicativo evolutivo. La seconda idea è di portare avanti il modulo di lavoro autogestito concordato a suo tempo con la dott.ssa Meacci, che avrebbe costituito una novità nella seconda

parte del lavoro del cerchio. Questo progetto di lavoro autogestito prevedeva tre moduli distinti: la scrittura, il tocco, il soffio. Scrivere per ascoltarci attraverso la lettura di brani autobiografici; riprendere con-tatto con la nostra parte fisica attraverso l'autopalpazione guidata; rilassarsi con una piccola meditazione attraverso l'ascolto del respiro. Le donne dei gruppi Meacci e le donne che sostengono e fanno parte dell'Associazione Due Fiumi sono un unico gruppo di donne che si auto-sostengono. Il gruppo decide di continuare ad incontrarsi una volta al mese senza aspettative, né vincoli, né progetti, solo idee e il desiderio di non perderci proprio adesso. Dubbi, timori, perplessità, si affacciano in noi alla vigilia dei nostri incontri, ma il ri-trovarci ci acquieta restituendoci il desiderio di ri-vederci con la sensazione di stare facendo la cosa giusta. E così stabiliamo la data del prossimo incontro.

**Il 15 aprile 2010**, ore 21.00, sono presenti 16 donne, le assenti hanno fatto sapere di essere interessate a quanto verrà deciso. L'incontro è moderato da Claudia. Tutte abbiamo convenuto che ogni posizione espressa nel gruppo, pur nella sua diversità, ha diritto di cittadinanza. Ogni donna ha diritto di esprimersi liberamente e di proporre quello che ritiene più opportuno. Alcune donne sottolineano che desiderano ritrovarsi ma non si sentono di dare inizio subito a qualcosa. Altre hanno precisato che eventuali incontri nello stile Meacci dovrebbero avere un contorno preciso e pulito. L'incontro si conclude in orario alle ore 23.00.

Durante i nostri incontri le nostre diversità di opinione non si evidenziano mai eccessivamente nel nostro parlare e nel nostro confrontarci. Anche le idee opposte finiscono benevolmente per unirsi all'idea prevalente. Senza mai arrivare a stabilire chi è d'accordo e chi è contraria. La sensazione è che l'esistenza del gruppo sia prioritaria rispetto alla modalità e al tipo di lavoro che decideremo di sviluppare insieme.

**Il 13 maggio 2010** si procede nell'intento di organizzare un gruppo autogestito che inizi il suo lavoro a settembre prossimo. Sono presenti 12 donne. Ci confrontiamo sulle due ipotesi di lavoro:

Progetto di lavoro n. 1: un incontro settimanale suddiviso in tre parti: esprimere le emozioni con la lettura dei propri scritti, sentire il proprio corpo attraverso l'auto massaggio, meditare con l'uso guidato del respiro.

Progetto di lavoro n.2: un incontro settimanale di due ore sullo studio delle classi di relazione e sui 14 principi di organizzazione.

Si chiede a ciascuna donna di esprimere la propria opinione, tenendo presente la necessità di mantenere gli incontri il più puliti possibile, per questo occorre un programma semplice, non articolato come invece qualcun'altra preferirebbe. Molte di noi vorrebbero mantenere la struttura originale del gruppo in cui si leggevano i propri scritti; ma ora che non abbiamo più la coordinatrice del gruppo questo non sarà più possibile. C'è in noi il bisogno di raccontarsi per ricostruirsi, ma non

abbiamo più la sede adeguata per farlo. Ad alcune di noi un lavoro sulla teoria e sulla tecnica spaventa. Viene detto che le emozioni sono un terreno sul quale, senza coordinatrice, si rischia di farsi molto male.

Per scaricare la tensione ed aprirsi al gruppo viene proposto di aprire ogni incontro con una danza.

In questo incontro le partecipanti stabiliscono che al primo ciclo d'incontri non potranno partecipare persone esterne al gruppo.

Concordiamo tutte sulla necessità di rispettare rigorosamente le regole organizzative che il gruppo si darà.

**10 giugno 2010** Nel confronto tra le donne appare chiara la necessità di organizzare un ciclo d'incontri più lineare e pulito possibile, anche se abbandonare la possibilità di leggere i propri scritti nel cerchio è molto difficile perché molte di noi hanno sempre condiviso i propri scritti personali nel gruppo. Qualcuna si preoccupa nel sentire proposte troppo articolate. Scegliere un criterio di lavoro modesto sembra la strada più sicura per lavorare in gruppo autosostenendosi. E' vero che lo studio non prescinde dal proprio vissuto, come sostiene qualcuna, ma non vogliamo trovarci in situazioni che non sapremmo gestire, per questo motivo ci avviciniamo alla proposta di privilegiare il progetto di lavoro n.2, stabilendo che nel gruppo non si potrà leggere, né raccontare, né riferirsi ai propri vissuti personali. Si potrà invece fare degli esempi, portare delle letture, leggere piccoli brani o poesie, riferirsi ad un film, insomma arricchire il dibattito con testimonianze scelte personalmente ma che non siano personali. Proviamo ad ipotizzare un gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo in 8 incontri, 2 per ogni classe di relazione, un incontro settimanale della durata di due ore. Qualcuna propone di iniziare l'incontro facendo qualcosa sul corpo, qualcuna invece non è d'accordo perché lo ritiene fuori luogo. Ne ripareremo a settembre dopo la pausa estiva perché il tempo a nostra disposizione è scaduto. E' sorprendente quanto e come ciascuna di noi rispetta le regole organizzative che ci siamo date: sede, orari, modalità di intervento....

**Il 23 settembre 2010:** Oggi siamo 13 donne. Riassumiamo quanto concordato fino ad ora: il gruppo ha scelto di lavorare sullo studio del modello comunicativo evolutivo in 8 incontri di due ore ciascuno, con 10 minuti di danza di gruppo all'apertura di ogni incontro, una classe di relazione per ogni incontro con i relativi principi di organizzazione, 2 relatori per ciascun incontro, 1 moderatore degli interventi. Si accoglie la proposta di portare gli incontri a sei: uno per ogni classe di relazione + 1 incontro di verifica. Parliamo ancora di quanto sia importante e terapeutico per ciascuna di noi scrivere e condividere la lettura dei propri scritti con il gruppo, ma sottolineiamo il rischio di rimandare al gruppo la gestione di questioni personali che prima venivano riorganizzate dall'esperto del gruppo. Noi non siamo in grado di trovare la giusta collocazione ad emozioni e sentimenti personali che, se condivisi, possono destabilizzarci. Non sappiamo quanto un argomento, un

commento, una considerazione, un'emozione personale possa turbare e turbarci. La dottoressa sapeva trovare il giusto balsamo per l'interessata e stimolare la riflessione in chi ascoltava, noi non siamo in grado di fare questo e perciò dobbiamo scegliere una modalità di lavoro che ci sottoponga a minor rischi possibili. A nessuna di noi è vietato scrivere perché abbiamo riconosciuto che è terapeutico, ma il gruppo torna sulla consapevolezza che non sarà più possibile dividerne la lettura. Si scriverà lavorando sulle classi di relazione e si potrà esprimere un vissuto personale riportandone l'esempio attraverso un racconto, un film, una fiaba, una storia inventata. Escludiamo perciò dagli interventi futuri qualsiasi lettura di scritti personali, domande e riflessioni su vissuti personali. Potremmo raccontarci in altro modo. C'è chi esprime la paura che diventi tutto troppo accademico, chi invece reagisce dicendo che impareremo scrivendo sulle classi di relazione, e chi sostiene altresì che imparare è sì faticoso ma molto affascinante. C'è chi propone un incontro di prova e di verifica. Durante i precedenti incontri abbiamo fatto una grande scrematura rispetto ai dubbi, alle paure, ai timori, alle molteplici proposte di tutte, c'è voluto il tempo per maturare le nostre opinioni. In questo incontro viene proposto anche un sondaggio esteso alle donne di tutti i gruppi precedenti, ma dopo il dibattito si conclude che solo questa è la sede giusta per decidere del nostro lavoro futuro, stasera tra noi donne presenti, perciò restiamo d'accordo sulle modalità di organizzazione del gruppo di studio già decise e ci aggiorniamo al prossimo incontro per decidere quale giorno settimanale scegliere per gli incontri.

**14 ottobre 2010** Apriamo il nostro incontro provando a danzare in gruppo la musica di Findhor proposta per aprire ogni incontro del gruppo di studio. Siamo 14 donne, incuriosite e gioiose ci sediamo per riprendere le fila del dibattito. Ci confrontiamo sulla scelta del giorno in cui effettuare l'incontro settimanale. Nonostante si tenti di evitare di riproporre il mercoledì, molte di noi dicono di essere libere proprio quel pomeriggio, pertanto scegliamo la comodità di mantenerlo. Ogni incontro settimanale si farà il mercoledì dalle ore 17,30 alle ore 19,30. Faremo 5 incontri + 1 di verifica. Stabiliremo in seguito come impiegare l'ultimo incontro. Affrontiamo la domanda: su quale materiale lavorare? Siamo tutte d'accordo sull'utilizzare i due articoli del modello comunicativo evolutivo scritti dalla dott.ssa Meacci e il libretto azzurro "Il Modello Comunicativo Evolutivo in psicoterapia" da lei scritto. Il ciclo d'incontri del gruppo di studio inizierà mercoledì 12 gennaio alle ore 17,30 presso la saletta al primo piano del circolo Arci di San Bartolo a Cintoia. Qualcuna di noi donne è preoccupata sugli esempi da portare come integrazione e contributo al lavoro di studio sulle classi di relazione, ma ci rendiamo conto che la dott.ssa Meacci ce ne ha fatti sempre così tanti da lasciarci l'imbarazzo della scelta. Alla fine dell'incontro ci prendiamo tutte per mano in un bel cerchio e in quel momento sento quanto sia veramente difficile auto-organizzarsi, a quanto dolore e a quanta forza dobbiamo far fronte per riconoscere in noi la possibilità di auto-

costruirci, e finalmente dopo molti incontri avverto che il timore e la paura sono diminuiti e forse stiamo davvero realizzando una nuova possibilità emergente per il nostro gruppo di donne. Da oggi al 12 gennaio stabiliamo di incontrarci altre due volte per confrontarci sulla lettura dei due articoli del modello.

**11 novembre 2010:** All'incontro sono presenti 7 donne. Prendiamo in considerazione la proposta di ampliare lo studio delle classi di relazione ai 14 principi di organizzazione, ma il tempo a nostra disposizione ci permetterà di ampliare solo quelli relativi alle classi di relazione di cui tratteremo. La persona che aveva proposto la danza di Findhor come apertura al lavoro di gruppo, dopo la prova della volta scorsa, ci dice di essersi accorta che questa danza non è attinente al lavoro che andremo a fare. Riuscire ad essere obbiettiva rispetto al valutare una proposta personale, significa riuscire a vedere oltre noi stesse, significa che il gruppo sta lavorando in modo "pulito". Viene ricordato che anche la dott.ssa Meacci preferiva distinguere l'ambito di studio da quello del movimento fisico, perciò dopo che ognuna di noi si è espressa in merito a questo, lasciamo che la proposta decada. C'è ancora qualche dubbio sulla scelta del mercoledì, ma le donne ne hanno parlato molto e questo sembra il giorno più comodo per tutte, in realtà molte di noi hanno cercato di conservarsi questo giorno libero da altri impegni proprio per concedersi l'opportunità di incontrarci nuovamente. C'è la necessità di chiarire le competenze e gli spazi in cui si muoveranno il relatore e il moderatore. Vengono di nuovo espressi timori e paura di sbagliare. Qualcuna ricorda che anche a Maria Gina capitava di sbagliare, quando accadeva le veniva fatto notare e lei si correggeva, così faremo anche noi. Silvia e Gianna si sono impegnate con il circolo per chiedere il costo della stanza. Le date degli incontri saranno le seguenti: 12-19-26 gennaio e 2-9-16 febbraio 2011, dalle ore 17,30 alle ore 19,30. La prossima riunione viene fissata per il 2 dicembre prossimo, giorno in cui si raccoglieranno le adesioni.

**Il 2 dicembre 2010** siamo giunte alla fase finale di questo ciclo d'incontri di organizzazione e soprattutto di auto-organizzazione del gruppo della femminilità. Siamo riuscite ad organizzare insieme, in armonia, non senza timori e difficoltà un gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo attraverso le sue 5 classi di relazione e i suoi 14 principi di organizzazione. Sappiamo che mercoledì 12 gennaio 2011 dalle 17,30 alle 19,30 inizierà il primo incontro e mercoledì 16 febbraio ci sarà l'ultimo incontro. Ad ogni incontro due relatrici volontarie esporranno al gruppo un piccolo lavoro di approfondimento sulla classe di relazione scelta. Un moderatore volontario si occuperà di ordinare gli interventi per alzata di mano. Seguiranno domande e interventi, libere associazioni, riferimenti ad articoli, libri, poesie, film, a storie di vita vissuta evitando accuratamente di fare riferimenti personali. L'uso della stanza ci costerà euro 180,00 pertanto ciascuna di noi paga euro 10 a Silvia che si offre di tenere la cassa e che mostrerà successivamente la ricevuta dell'importo

pagato. Da questo momento tutte le comunicazioni che finora sono state con cura inviate ad ogni donna che lo desiderava, saranno mandate solo alle partecipanti del futuro gruppo di studio.

Vorrei ricordare con molta tenerezza che durante una delle ultime mail di scambio con la dott.ssa Meacci nel proporle un ciclo di incontri successivo ai suoi che non prevedeva la sua presenza, fu proprio lei stessa che dopo aver letto la nostra proposta ci rispose: “Ma siete delle auto organizzate meravigliose!”.

Questa è la sensazione che ci sosteneva mentre scendevamo le scale alla fine del 6° incontro, una sensazione di serenità e gioia, quella che una donna del gruppo ha riconosciuto come: felicità!

Siamo state felici di essere riuscite nel lavoro di gruppo, nello studio del Modello Comunicativo Evolutivo, con ordine, rispettando gli ambiti e le competenze, rispettando le diversità, gli spazi, gli orari, i tempi di ciascuna di noi. Un rispetto non solo inteso come osservanza delle regole ma soprattutto come accoglienza della diversità, quella diversità che ci distingue dall'altro e che allo stesso tempo ci arricchisce e ci mette alla prova. La consapevolezza di esserci messe alla prova dopo un periodo di disorganizzazione e di scoprire con meraviglia una nuova proprietà emergente: l'auto-organizzazione del gruppo della femminilità.

Maria Gina Meacci sarebbe fiera di noi.

## SECONDA PARTE

### 1. La classe di relazione 1

#### 1.1. Introduzione

La 'TEORIA della COMPLESSITA' applicata alle RELAZIONI UMANE'.

La base teorica del Modello Comunicativo Evolutivo nasce dall'APPROCCIO COMUNICATIVO di Robert Langs (psicoterapeuta americano) e dalla TEORIA dei SISTEMI COMPLESSI.

1.L'approccio comunicativo di Langs si basa sull'interazione - in psicoterapia - TERAPEUTA/PAZIENTE in cui si dà per assunto che ci sono due codici di comunicazione: quello CONSCIO e quello INCONSCIO. La modalità conscia dà una risposta diretta, mentre la modalità inconscia dà una risposta indiretta espressa tramite narrazioni o libere associazioni.

*Esempio del camionista pazzo: la paziente dice alla dott.ssa 'Le parole che mi ha detto nella seduta precedente mi sono state molto utili' e poi di seguito 'Questa settimana un camionista pazzo mi ha attraversato la strada. Sono stata depressa e lo sono anche adesso.'* (Due codici di risposta).

2-I sistemi complessi hanno delle proprietà:

#### PROPRIETA' DEI SISTEMI COMPLESSI

- AUTO-ORGANIZZAZIONE
- AUTOCONTROLLO
- AUTONOMIA
- AUTORIPARAZIONE
- AUTO-DISORGANIZZAZIONE
- CREAZIONE DI NUOVE PROPRIETA' EMERGENTI
- CREATIVITA'
- RI-ORGANIZZAZIONE VS STATI ORGANIZZATIVI PIU' COMPLESSI

L'essere umano è un sistema 'virtualmente' complesso ed evolutivo, ossia dipendente dalle CONDIZIONI RELAZIONALI INIZIALI. 'Virtualmente' in quanto può diventarlo o meno, in date condizioni relazionali adeguate. Ha quindi una dipendenza iniziale necessaria ed organizzativa.

L'organizzazione iniziale anatomica e fisiologica è autonoma, ma l'organizzazione mentale e sociale avviene attraverso le condizioni relazionali iniziali.

Es: *Victor* (libro di Jean Itard - film) - il bambino selvaggio allevato dai lupi che non si riesce ad 'umanizzare'. Se le condizioni iniziali relazionali non sono adeguate non c'è il processo di umanizzazione. L'uomo 'si umanizza' nel tempo.

L'Evoluzione della specie parte da sistemi unicellulari a pluricellulari, successivamente a specie sociali, culturali, per poi arrivare alla specie umana che ha un'evoluzione individuale, relazionale e sociale.

### **Esempi**

- Un pesce depone le uova e se ne va il pesciolino ha già tutti i principi organizzativi, cioè i codici inscritti nel codice genetico.

- Il pulcino quando nasce, deve seguire i comportamenti della gallina per sopravvivere. La gallina diventa maestro naturale il pulcino in quanto inesperto acquisisce schemi comportamentali dalla gallina che rappresenta l'esperto. Quando però il pulcino estingue questo periodo di apprendimento, non ha più bisogno di seguire la gallina. E così è per altre specie di animali. (Cane, cavallo, gatto, ecc.).

Con la nascita del rapporto **FIGLIO-MADRE** nasce quindi un nuovo paradigma.

Nel mondo animale nasce, infatti, una 'controtendenza': se un animale viene attaccato, il principio organizzativo della fuga lo dovrebbe indurre a fuggire, ma se ha il piccolo non scappa e cerca di metterlo in salvo.

Lorenz afferma che è un 'salto evolutivo' nella Natura, una strategia per rompere una fissità genetica creando un '**maestro naturale**' che diventa '**protettore naturale**' per permettere l'evoluzione delle specie attraverso un maggior livello di complessità.

Si crea una **DOPPIA PROSPETTIVA: vedere come l'inesperto e avere un comportamento da esperto. Empatia.**

Il bambino estrae degli schemi, o meglio dei **PRINCIPI ORGANIZZATIVI**, tramite l'APPRENDIMENTO dopo la nascita, durante la crescita, nell'ambito relazionale in cui vive. Si crea quello che viene definito lo **STATO DI SUGGESTIONABILITÀ**, che ha caratteristiche di IPER-ATTENZIONE, IPER-RICETTIVITÀ, IPERSENSIBILITÀ (Il pulcino è iperattento, iperrecettivo e ipersensibile ai comportamenti del suo esperto, così come lo è il bambino, in quanto inesperto). Lo stato di suggestionabilità è quello che permette all'inesperto di apprendere.

Nella relazione MADRE-FIGLIO nell'essere umano, questo stato può potenzialmente non estinguersi mai totalmente.

La madre come **'condizione necessaria'** diventa l'esperto, il maestro naturale, ma l'apprendimento del suo **'protagonista'** è soggetto alla pericolosità dello stato di suggestionabilità. Infatti, c'è un'enorme occasione di evoluzione, ma pari possibilità di INVOLUZIONE, se le condizioni necessarie iniziali sono inadeguate.

**'Il SOGGETTO è tale quando 'si assoggetta alle sue leggi'.** *Es. Il ragazzo che ha la possibilità di dire 'NO' quando il suo gruppo gli propone per esempio di andare a buttare una bomba in un negozio.*

L'uomo nasce dovendo apprendere tutto e deve organizzare una propria identità umana.

Questa organizzazione nel Modello Comunicativo Evolutivo è rappresentata dalla **FRONTIERA INDIVIDUALE**, definita *'l'organizzazione organizzante che utilizza i Principi di Organizzazione offerti dal suo ambiente'*.

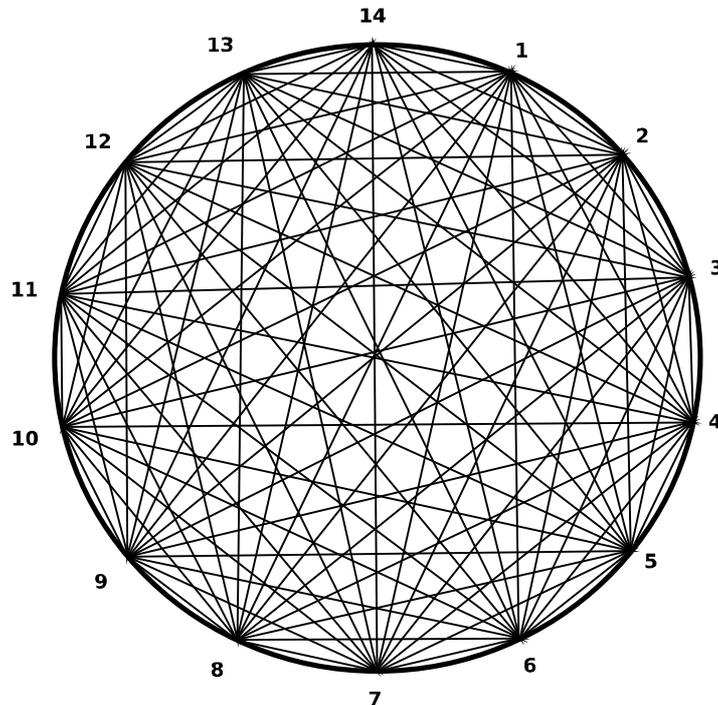
La Frontiera Individuale configura tutti i nostri comportamenti.

I Principi di Organizzazione comportamentali e relazionali offerti dai nostri esperti e dall'ambiente rendono possibile - o no - organizzarci come SISTEMI COMPLESSI-EVOLUTIVI.

## **1.2. Il Modello Comunicativo Evolutivo - Sintesi**

- **BASI TEORICHE – Approccio comunicativo di Langs e Teorie dei Sistemi complessi**
- La **PROSPETTIVA GENERALE DEL MODELLO** è che *'tutte le relazioni umane sono costruzioni incarnate dei propri Principi di Organizzazione'*. Ogni comportamento/relazione è la realizzazione dei suoi principi organizzativi.
- Il suo **obiettivo** è quello di *'comprendere le ragioni di relazioni evolutive e involutive'*.
- La **metodologia** avviene attraverso il *'risanamento dei Principi di Organizzazione e la verifica della qualità delle TRASFORMAZIONI ORGANIZZATIVE che si possono introdurre per modificare il percorso involutivo'*
- I **14 PRINCIPI ORGANIZZATIVI** individuati sono: *individuali, universali, alla base di tutte le relazioni e inter-relazionati*. Questa inter-relazione si autosostiene e crea le condizioni per generare ed incrementare le caratteristiche dei sistemi complessi. Più che una relazione si allontana dal cerchio ideale, più va vero l'involuzione (le passioni inutili).
- La **FRONTIERA INDIVIDUALE** (identità) e la sua capacità di complessità si crea attraverso l'apprendimento, cioè l'utilizzazione e l'autorganizzazione dei Principi di Organizzazione offerti dall'ambiente relazionale.
- Sono state individuate **5 CLASSI DI RELAZIONE** dove viviamo tutti.

## I PRINCIPI ORGANIZZATIVI



- Principio di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione.
- Principio di sede o spazio adeguato
- Principio di tempo adeguato: orari, ritmi e considerazione del tempo adeguato alla classe di relazione.
- Principio organizzativo di scambio adeguato alla classe di relazione.
- Principio organizzativo della privacy.
- Principio organizzativo di pertinenza-non pertinenza alla classe di relazione.
- Principio organizzativo di dipendenza-autonomia adeguato alla classe di relazione.
- Principio organizzativo di anonimato (opacità-trasparenza) adeguato alla classe di relazione
- Principio di adeguata chiusura organizzativa della relazione, senza inclusione di componenti estranei né esclusione di componenti che devono venir inclusi nella relazione.
- Principio organizzativo di prossimità-distanza adeguata alla classe di relazione.
- Principio organizzativo di continuità-discontinuità adeguata.
- Principio organizzativo di ingiustizia condivisa.
- Principio organizzativo di cooperazione e antagonismo.
- Principio di capacità di compassione.

## LE CLASSI DI RELAZIONE

- La **Classe 1** include tutti i tipi di relazioni nelle quali esistono due funzioni ben differenziate tra di loro: una, quella dell'inesperto, è quella del protagonista della relazione e l'altra funzione, dell'esperto, è quella di condizione necessaria per il protagonista. Prototipo: FIGLIO-MADRE
- La **Classe 2** include tutte le relazioni nelle quali i partecipanti hanno funzioni uguali – co-condizione necessaria – mentre il protagonista è la relazione stessa, che necessita di loro per crescere ed evolvere. Il prototipo di questa relazione è la COPPIA nella quale i due partecipanti sono co-condizione necessarie perché il rapporto cresca evolvendo.
- La **Classe 3** include la totalità delle relazioni nelle quali tutti i partecipanti sono co-condizioni necessarie operative per la realizzazione di una “terza cosa”, che non è né uno dei partecipanti né la relazione stessa. Prototipo: RELAZIONI DI LAVORO
- La **Classe 4** include un solo tipo di relazione: la relazione con se stessi. In questa relazione la classe 1 si realizza nella stessa persona che è sia la protagonista dei processi evolutivi che la condizione necessaria perché avvengano tali processi. SE STESSI.
- La **Classe 5** è quella che include tutti i tipi di relazioni nelle quali si genera un supra-protagonista, un'organizzazione a livelli multipli. Prototipi: la FAMIGLIA e l'EQUIPE.

IL **modello comunicativo evolutivo** è un modello sperimentale che nasce all'inizio degli anni 90. Inizialmente nasce nell'ambito della psicoterapia e successivamente e parallelamente viene applicato ad altre classi di relazioni umane in ambito sociale attraverso la conduzione di gruppi (coppie, famiglie, insegnanti, infermieri, consulenti di imprese, mediatori culturali, ecc) anche di 50 persone sedute in cerchio in cui si lavora **sull'acquisizione della mentalità comunicativa-evolutiva**.

Questo avviene attraverso le domande poste dai partecipanti - protagonisti ed inesperti - e dalle risposte della coordinatrice - condizione necessaria ed esperta.

Si lavora spesso anche attraverso immagini ed esempi offerti dalla coordinatrice e da scritti prodotti dai partecipanti.

L'obiettivo è quello di *'PULIRE IL CAMPO RELAZIONALE e aggiustare i principi di organizzazione delle RELAZIONI, per portarle e mantenerle nell'universo evolutivo'*.

### 1.3. La classe di relazione 1

**Definizione:** tutti i tipi di relazione in cui esistono due funzioni ben differenziate.

1. FUNZIONE DELL'INESPERTO: E' il **PROTAGONISTA** DELLA RELAZIONE

## 2. FUNZIONE DELL'ESPERTO: E' la **CONDIZIONE NECESSARIA** ALL'EVOLUZIONE DEL PROTAGONISTA

Il prototipo è la relazione FIGLIO-MADRE. Il FIGLIO è il protagonista dei processi di apprendimento. La MADRE è la condizione necessaria per l'evoluzione del protagonista.

Rientrano in questa classe di relazione, queste tipologie di relazione:

- Ø Insegnante/Studente
- Ø Medico/Paziente
- Ø Terapeuta/Paziente
- Ø Formatore/Allievo

### **Alcuni esempi dei Principi di Organizzazione nella 1 CLASSE DI RELAZIONE**

1. COLLOCAZIONE RELAZIONALE ADEGUATA: La Condizione Necessaria è tenuta ad organizzare e gestire la relazione. Il comportamento può essere di 'dare troppo' o 'troppo poco' (per esempio con i figli), essere invadenti/assenti, essere 'amici' dei figli.
2. SEDE-SPAZIO ADEGUATO: Gli spazi privati non devono essere violati dagli altri.  
Per esempio: i genitori che entrano nella stanza del figlio adolescente; il bimbo piccolo che occupa sempre il lettone dei genitori.
3. TEMPO ADEGUATO: Una Condizione Necessaria deve essere puntuale; Es. la dott.ssa Meacci arrivava sempre prima ai gruppi e terminava all'ora esatta. Genitori che passano poco tempo con i figli o che pretendono che stiano troppo con loro. Orari scolastici in funzione dei professori e non degli studenti (protagonisti). Medici che fanno aspettare molto in sala attesa.
4. PRIVACY: ES. genitori che leggono il diario, il cellulare o l'email dei figli. Adulti che parlano troppo dei figli con altri adulti. Psicoterapeuta che parla con i genitori del paziente adolescente.
5. PERTINENZA/NON PERTINENZA: Es. Genitori che discutono della loro sessualità con i figli.
6. DIPENDENZA/AUTONOMIA: La dipendenza evolutiva è quella che permette l'apprendimento, quella involutiva è quella che non permette l'autonomia. Es. Il bambino di tre mesi che deve mangiare da solo (autonomia traumatica). Il professore che crea 'fascinazione' o pretende che gli allievi studino solo i suoi libri (Protagonista usurpatore).
7. PROSSIMITA'/DISTANZA: Es. trovare la giusta distanza o vicinanza con i figli adolescenti.
8. ANONIMATO/OPACITA': La Condizione Necessaria dovrebbe essere il più opaca possibile.  
Es. la possibilità per un bambino di dire bugie/essere sincero.
9. COOPERAZIONE/ANTAGONISMO: Es. Dare la possibilità ai figli di poter litigare.
10. CONTINUITA'/DISCONTINUITA': Es. Scegliere tempi adeguati con cui stare con figli e scegliere quando non starci.

## **2. La classe di relazione 2**

### **2.1. Introduzione**

Ogni relazione, così come ogni comportamento, è la realizzazione dei suoi principi di organizzazione, come un edificio è la realizzazione del suo progetto e una torta è la realizzazione della propria ricetta.

I Principi di Organizzazione relazionali individuati dal Modello Comunicativo Evolutivo sono 14 e sono inter relazionali tra loro. Essi formano un insieme nel quale ogni principio di organizzazione è connesso a tutti gli altri.

Se colleghiamo ogni principio di organizzazione a tutti gli altri avremo una relazione che si auto sostiene perché si trova nella condizione migliore per generare ed incrementare le caratteristiche dei sistemi complessi.

Se proviamo ad immaginare una relazione nella quale uno o più principio di organizzazione stanno troppo lontani uno dall'altro, o troppo vicini, avremo l'immagine della relazione malformata che tende ad implodere o ad esplodere. Una relazione che si sta muovendo nell'universo involutivo, una relazione che incrementa le passioni inutili dei suoi partecipanti. Per noi esseri umani le relazioni sono il fondamento della nostra vita.

Il Modello Comunicativo Evolutivo è la teoria della complessità applicata alla classe di relazione. La mentalità comunicativa evolutiva è una modalità per pensare e sperare nelle proprie relazioni, tenendo presente che queste possono muoversi nell'universo dell'evoluzione o nell'universo dell'involuzione. Nell'applicazione del modello si impara a pulire il campo relazionale e aggiustare i principi di organizzazione delle relazioni in modo tale che se queste sono involutive vadano muovendosi verso l'universo dell'evoluzione. Se invece già si muovono nell'universo evolutivo si impara come mantenerle lì e si impara a conoscere le ragioni per le quali intuitivamente si sono organizzate adeguatamente. L'obiettivo esistenziale di tutte le relazioni è l'evoluzione. Tutti noi esseri umani abbiamo una profonda necessità di crescere e di veder crescere e di migliorarci insieme con gli altri, di arricchire i modi di stare nel mondo per noi e per gli altri. Le caratteristiche evolutive dei sistemi complessi sono: auto-organizzazione, auto-disorganizzazione relativa, auto-modulazione, auto-riparazione, auto-coerenza, creazione di nuove proprietà emergenti. Un sistema complesso come l'essere umano possiede una o più delle caratteristiche menzionate, infatti, è un sistema virtualmente complesso, evolutivo. "Virtualmente" indica che gli esseri umani, date le adeguate condizioni relazionali, possono divenire sistemi complessi evolutivi. Ciò significa che, in

condizioni relazionali inadeguate, questo divenire sarà impossibile. Ogni essere umano che nasce è un potenziale costruttore di mondi, una scintilla virtuale di evoluzione divina, un generatore di significati. L'essere umano come individuo e come specie può costituire mondi e può distruggerli, può costruire le più complesse relazioni e può distruggerle.

Quello che l'essere umano non può fare data la sua caratteristica di sistema, è restare indefinitamente fermo perché, essendo un sistema dinamico, deve muoversi evolutivamente o involutivamente. Queste due opzioni sono fundamentalmente legate alla relazione personale e sociale dell'uomo. Essere dentro una relazione involutiva porta l'essere umano ad involvere ed essere dentro una relazione evolutiva gli permette di realizzare le sue più complesse capacità. Ci occuperemo delle relazioni che gli esseri umani stabiliscono nella loro vita quotidiana. Dalla prospettiva del Modello Comunicativo Evolutivo possiamo dire che ognuno di noi vive incluso in 5 grandi classi di relazione ognuna delle quali, ad eccezione della numero 4, include numerosi tipi differenti. La classe 2 include tutti i tipi di relazione in cui i partecipanti hanno funzioni uguali di condizione necessaria (coppia, fratelli, amici), mentre il protagonista della relazione è la relazione stessa che deve crescere ed evolvere. Il prototipo di questa classe di relazione è la coppia nella quale i due componenti sono co-condizione necessaria, affinché il rapporto cresca evolvendosi. L'obiettivo della classe di relazione 2 è la relazione stessa. Tutte le relazioni di amicizia appartengono alla stessa classe di relazione.

## **2.2. I principi di organizzazione**

Nei comportamenti concreti delle differenti classi di relazione si realizzano tutti i principi di organizzazione:

### **Principio di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione**

Necessita che i partecipanti mantengano le collocazioni relazionali adeguate. Quando ci troviamo in collocazioni relazionali inadeguate, tendiamo ad avere comportamenti "troppo" o "troppo poco". Ad esempio una relazione di amicizia in un tipo di classe 2 nella quale tutti i partecipanti sono condizione necessaria per l'evoluzione della relazione stessa, potrebbe accadere che uno dei due partecipanti si comporti tendenzialmente come condizione necessaria abnorme, generando una specie di protagonista abnorme di una relazione che non contempla altro protagonista che la relazione stessa. Relazioni con queste modalità malformate tendono a generare comportamenti asimmetrici in una classe in cui dovrebbero essere alla pari. Perciò la condizione necessaria abnorme tende a sentirsi obbligata ad ascoltare, consigliare, accudire, sostenere il protagonista abnorme e non può permettersi di chiedere di essere ascoltato, consigliato, accudito, sostenuto.

Queste sono alcune conseguenze asimmetriche delle collocazioni inadeguate. Possiamo chiedere “troppo poco” alle nostre coppie perché non ci è stato possibile acquisire il diritto di chiedere ad ogni collocazione relazionale. Possiamo anche chiedere “troppo” alla nostra coppia chiedendole di riempire alcuni nostri vuoti nati dalla classe di relazione 1. Se non siamo stati protagonisti nelle nostre prime relazioni di classe 1, sarà difficile trattare noi stessi come protagonisti della nostra vita.

### **Principio di sede o spazio adeguato**

Ogni classe di relazione si realizza nello spazio ed ogni classe di relazione ha una serie di spazi o sedi adeguate. Il principio di organizzazione di sede o spazio adeguato stabilisce che gli spazi privati di ogni ambiente della casa non devono essere violati dagli altri, che si tratti di un’abitazione, di una scrivania, di un cassetto, mentre gli spazi pubblici possono essere usati e curati da tutti. Un comportamento relazionale che viola il principio di organizzazione della sede riferito alla coppia di genitori, è quando si lascia che il figlio dorma nel lettone obbligando uno dei due genitori a lasciare il proprio posto. Il letto matrimoniale è uno spazio privato della coppia. Un altro esempio è quello di un marito che comunica alla moglie che non la ama più e che andrà via di casa durante il funerale della suocera.

### **Principio del tempo adeguato: orari, puntualità, ritmi e considerazioni del tempo adeguato alla classe di relazione**

Uomini e donne che dedicano “troppo poco” tempo all’evoluzione della loro relazione di coppia, di amicizia, con i fratelli e sorelle. Relazioni di coppia che condizionano tutto il tempo perché “fanno tutto insieme”. Il virgolettato troppo impedisce al principio di organizzazione di restare adeguato, collegato agli altri, e anche se questi altri fossero adeguati, la relazione stessa sarà mutilata e scivolerà nell’universo dell’involuzione.

### **Principio organizzativo di scambio adeguato alla classe di relazione**

Tutte le relazioni hanno bisogno di un dare e di un ricevere e questo scambio deve essere adeguato. Da donne che “amano troppo” e “danno troppo” a uomini che “danno troppo poco”. Donne e uomini che dando “troppo” o “troppo poco” creano una relazione malformata che viola il principio di controprestazione dove si usa allo stesso tempo ricevere adeguatamente. Le relazioni di qualsiasi classe nelle quali lo scambio è inadeguato non sono relazioni evolutive per nessuno dei due partecipanti. Ricevere e dare “troppo” e involutivo tanto quanto ricevere o dare “troppo poco”. Ricordiamo che la controprestazione adeguata è un principio organizzativo fondamentale che risale

al passaggio dalla vita unicellulare alla vita pluricellulare, quando le cellule si assemblarono insieme affinché attraverso degli interscambi si creasse un tutto nuovo insieme.

### **Principio organizzativo della privacy**

Questo principio indica che ogni relazione ha bisogno di mantenere una propria privacy. Questo significa che quello che accade dentro la relazione per poter essere trasmesso fuori ha bisogno di passare attraverso filtri comunicativi che separino ciò che deve rimanere dentro da quello che può passare fuori. La privacy esiste nella relazione con i figli, nella relazione di coppia, di amicizia, nelle relazioni familiari e professionali.

### **Principio organizzativo di pertinenza-non pertinenza**

Alcuni temi e comportamenti sono adeguati in certe relazioni e inadeguati in altre. Il principio di organizzazione della pertinenza non pertinenza riguarda temi che devono restare fuori dalla relazione di cui stiamo trattando. Ad esempio: due colleghe d'ufficio alla pari, una delle due sbaglia un lavoro e l'altra le dice "non sei concentrata perché ti stai separando...".

### **Principio di dipendenza – autonomia adeguata alla classe di relazione**

Questo è uno dei grandi temi dell'umanità in tutte le 5 classi di relazione. L'uomo acquisisce la propria umanità attraverso le relazioni con altri esseri umani. Esseri umani non si nasce ma si diventa attraverso l'apprendimento post-natale. La necessità di apprendere è la ragione per cui gli stessi umani dipendono dagli altri portando avanti così il processo di umanizzazione che dura tutta la vita. L'obiettivo esistenziale dell'uomo è quello di divenire più umano nelle sue capacità e nelle sue relazioni, passare cioè a stati organizzativi sempre più complessi. L'essere umano si distingue dalle altre specie perché la sua capacità di apprendimento va oltre la necessità di sopravvivenza, la caratteristica di essere un sistema virtualmente complesso gli permette di apprendere durante tutto il corso della sua vita.

L'essere umano è un alunno permanente della vita e in questo suo percorso mantiene sempre un certo livello di dipendenza che è una condizione necessaria all'apprendimento. La dipendenza che permette l'apprendimento è evolutiva, ci mantiene aperti alle novità del mondo. La dipendenza adulta è il risultato di una trasformazione che parte all'inizio della nostra vita quando stabiliamo con i nostri adulti uno stato di dipendenza totale. Se durante la nostra crescita i nostri adulti ci hanno permesso di trasformare la nostra dipendenza da uno stato obbligato ad una possibilità elettiva, sarà possibile maturare la nostra indipendenza e la nostra autonomia. Frequentemente ci rimane a livello inconscio una dipendenza prolungata oltre il necessario che si trasforma in involutiva. Succede

allora che invece di dipendere per imparare ed acquisire autonomia, noi restiamo incollati organizzativamente ad altri. La dipendenza involutiva impedisce l'apprendimento evolutivo, la dipendenza involutiva implica il forte rischio di restare intrappolati nel potere personale dell'altro che ci organizza secondo le sue proprie necessità. Tale etero-organizzazione può condurci a pensare, sentire o attuare secondo modalità che, se non fossimo magnetizzati, sentiremmo estranee a noi stessi. La vera autonomia nasce man mano che la dipendenza necessaria diventa giustamente non più necessaria. L'autonomia evolutiva occuperà il terreno che la dipendenza evolutiva si lascia dietro. Esempio: nella vita di tutti i giorni, ancora oggi nonostante la maggior parte delle donne faccia parte del mondo del lavoro ed abbiano perciò acquisito una propria autonomia economica, le mogli ancora non si sentono sufficientemente autonome riguardo all'indipendenza intellettuale dal marito, che resta ancora spesso, l'unico ad occuparsi degli affari di famiglia, dell'investimento dei risparmi, dell'acquisto della casa, ecc... noi donne abbiamo ancora una serie di dipendenze dai nostri uomini che vanno dal denaro, alla cultura, alla sicurezza fisica.

### **Principio di organizzazione di anonimato: opacità/trasparenza adeguata alla classe di relazione**

Questo principio si riferisce alle informazioni personali adeguate da comunicare o meno in ogni classe di relazione. Necessità di opacità rispetto ad alcune informazioni personali e necessita di trasparenza rispetto ad altre. Non si tratta di occultare i propri modi di essere ma di gestire adeguatamente la comunicazione delle informazioni personali. Occorre includere il tema della verità e della menzogna perché connesso con l'opacità e la trasparenza. Una relazione di qualsiasi classe nella quale si possa tendenzialmente dire la verità con la trasparenza adeguata alla sua classe, è evolutiva e anche quando non ci sia scambio di informazioni personali, si crea un clima di confidenza, vivacità, creatività. Esempio: non sempre si ha voglia di dire all'altro ogni nostro pensiero come talvolta ci viene richiesto nei rapporti di coppia: è giusto e possibile avere un filtro di opacità/trasparenza adeguato alla classe di relazione 2.

### **Principio di adeguata chiusura organizzativa della relazione senza inclusione di componenti estranei, né esclusione di componenti inclusi nella relazione**

Questo principio di organizzazione risulta molto importante per quanto riguarda la presa di decisioni. La coppia necessita essere un sistema organizzativo chiuso. Una famiglia come tutte le organizzazioni è un sistema fondato da differenti sottosistemi, un sottosistema coppia, un sottosistema fratelli, un sottosistema figli-genitori, un sottosistema madre con un figlio, un sottosistema padre con un figlio. Quando un sistema interferisce nel mantenimento della chiusura

degli altri sottosistemi si produce una rottura involutiva di tutta l'organizzazione. E' fondamentale mantenere e favorire l'auto-organizzazione dei sottosistemi di qualsiasi organizzazione. Anche il citoplasma può richiedere al nucleo la costruzione di una proteina ma non può dirle come fare per produrla. Le cellule dell'evoluzione della vita si sono relazionate tra loro per formare sistemi sempre più vasti, ma mantenendo per ogni sottosistema la propria chiusura organizzativa. Le relazioni umane devono includere una chiusura organizzativa adeguata ma anche una adeguata apertura verso sistemi più vasti nei quali si trova inclusa.

### **Principio organizzativo prossimità/distanza adeguata alla classe di relazione**

Indica la vicinanza intellettuale, fisica e sociale adeguata ad ogni classe di relazione affinché se ne realizzi l'evoluzione. Esempio: le coppie che non hanno un'intimità fisica hanno una distanza inadeguata.

### **Principio organizzativo di continuità/discontinuità adeguata alla classe di relazione**

Tutti gli esseri viventi rispettano questo principio che si è espanso dall'organizzazione biologica fino all'organizzazione sociale. La discontinuità veglia-sonno potrebbe essere il prototipo biologico di questo principio di organizzazione. Tutte le relazioni necessitano di adeguati ritmi di continuità-discontinuità. Il fine settimana, le vacanze, le festività sono discontinuità adeguate. Il diritto alla discontinuità può essere molto difficile da mantenere specie per le donne che si dedicano in modo "troppo" continuativo alla famiglia; la sua violazione porta a strade involutive nella relazione con se stessi e con il proprio partner.

### **Principio organizzativo di giustizia condivisa.**

In tutte le classi di relazione ci sono momenti in cui emerge un'"ingiustizia", intendendo come tale una congiuntura negativa. Quando una relazione soffre una situazione ingiusta, negativa, questa va condivisa tra tutti i partecipanti della relazione. Nei periodi buoni tutti devono gioire, nei periodi cattivi tutti devono soffrire perché solo così non si porta la relazione nell'universo involutivo. Quando ogni partecipante della relazione si fa carico delle proprie situazioni ingiuste, la relazione realizza adeguatamente questo principio organizzativo e rimane nell'universo evolutivo. L'ingiustizia è condivisa.

### **Principio organizzativo di cooperazione e antagonismo.**

Tutte le relazioni umane possiedono aspetti antagonistici che hanno bisogno di essere vissuti così che tale relazione sia completa e possa evolversi. Le buone relazioni hanno aspetti antagonisti ecco

perché è sbagliato non discutere mai nella relazione di coppia. Non è evolutivo che non si manifestino gli antagonismi. Una relazione è evolutiva quando gli aspetti di cooperazione-antagonismo non si reprimono e convivono mantenendosi a livelli tollerabili. Esempio: le donne sono state abituate a non antagonizzare, per loro oggi resta ancora difficoltoso confrontarsi.

### **Principio organizzativo della connettività**

Una delle principali caratteristiche dei sistemi è quella di tendere a formare sistemi sempre più ampi. Tale caratteristica trova fondamento sulla loro capacità di collegare e rinnovare le connessioni tra i propri componenti con quelli di altri sistemi, formando così sistemi più vasti. La capacità di connessione della materia permette l'emergere di nuove proprietà sistemiche. Esempio: ferro+carbonio (max 1,9%)= acciaio, ferro+carbonio (da 2 a 6%)= ghisa. Rame+zinco= ottone. Rame+stagno= bronzo. A livello di organizzazione dell'individuo la capacità di connessione tra i principi di organizzazione di tutti i comportamenti appresi, uniti tra loro fino a configurare l'organizzazione organizzante, cioè l'identità individuale, forma la frontiera individuale: la frontiera individuale dei 14 principi di organizzazione uniti tra loro. Questa frontiera delinea quello che siamo da quello che non siamo, l'ambito cognitivo da quello affettivo, quella che chiamiamo organizzazione cosciente dall'organizzazione incosciente, e più in generale quello che chiamiamo mente da quello che chiamiamo corpo. La frontiera individuale delimita e mette in relazione i diversi sottosistemi del sistema complesso individuale e dà loro l'originale organizzazione che configura ogni individuo della nostra specie.

La frontiera individuale è il risultato connettivo dei 14 principi di organizzazione quando si uniscono tra loro, compreso il principio di connettività. Pensare, parlare, ascoltare sono atti connettivi, vivere è un atto cognitivo e connettivo. Il principio di connessione renderà possibile agli esseri umani l'espressione più complessa della loro proprietà di connessione. Il raggiungimento della possibilità di connessione con altri esseri umani e con altri esseri viventi, ci permetterà di essere condizione necessaria di altri sistemi cioè di "vedere" come se fossimo all'interno di essi mentre contemporaneamente nei nostri comportamenti realizziamo reazioni giuste di cui c'è bisogno per mantenersi nell'universo dell'evoluzione: la possibilità di compassione.

Se io sono in asse con me stessa (testa+cuore+vagina) e il mio partner lo è con se stesso, sarà possibile connettersi l'uno con l'altro e sarà possibile una buona relazione. La possibilità di compassione è mantenere il proprio punto di vista potendo volgere lo sguardo verso l'altro.

## 2.2. Una particolare relazione di Classe 2: la coppia

Le riflessioni che propongo sono tratte dal Ciclo di incontri “Impariamo a vivere in coppia” coordinato dalla dott.ssa Maria Gina Meacci nel 2000.

**Prima riflessione: Il modello ideale di coppia: due soggetti che possano vivere “liberi” e “insieme”**

Il modello di coppia cui tendere è quello di una coppia costituita da **due soggetti** che possano vivere “liberi” e “insieme”.

1) **soggetti**: innanzi tutto le due persone che formano la coppia devono essere “soggetti”: chi è “soggetto” è protagonista e condizione necessaria della propria evoluzione; è responsabile di se stesso, e fa tutto ciò che gli è necessario per assicurarsi la propria evoluzione.

La vita è una continua perturbazione del nostro equilibrio; ci sono perturbazioni interne (l'adolescenza, la menopausa, la gravidanza, ecc...) ed esterne (la fine dell'università, un licenziamento, la morte di una persona cara...). Ci sono perturbazioni che generano crisi e angoscia e altre che procurano entusiasmi e passioni. Chi è “soggetto” sente e sa che può sempre riprendersi, ritrovare un nuovo equilibrio; chi è soggetto somiglia al pupazzo che Maria Gina Meacci ci fa vedere e toccare: ha un peso in basso e oscilla sotto l'effetto delle spinte, ma che dopo in po' ritrova sempre un suo equilibrio.

2) **liberi**: i due soggetti devono essere liberi, indipendenti, cioè capaci di organizzare evolutivamente la propria vita personale;

3) **insieme**: i due soggetti sono una coppia quando desiderano vivere insieme e il loro vivere insieme crea e fa evolvere progetti, dimensioni, soluzioni del tutto nuove e gratificanti per entrambi.

Per spiegare questi concetti Maria Gina Meacci ha usato l'immagine del “the” e del “caffè”.

Se il personale progetto di un soggetto è quello di fare il caffè, questi dovrà avere tutto l'occorrente: acqua, caffè, macchinetta e fuoco, e dovrà trovare il modo di farsi il caffè ogni volta che vuole.

Così se il personale progetto del partner è quello di fare il the, questi dovrà avere tutto ciò che gli serve il the, l'acqua, il bollitore, la tazza, il fuoco, e dovrà trovare il modo per perseguire il suo personale progetto.

Lo stare insieme evolutivo di questi soggetti non significa che di tanto in tanto faranno il caffè o il the insieme, né che si troveranno a colazione a bere insieme ciascuno la propria bevanda preferita, ma significa **poter fare e fare insieme “qualcosa di completamente nuova, d'inedito, unico e mai visto prima. Il caffè!!**

Un grave problema della coppia si ha quando uno dei due partner non è in grado di vivere in modo pienamente indipendente (per es.: gli manca l'acqua) e cerca nell'altro la risposta a questa incapacità, cerca nell'altro "l'acqua" che gli manca. Ne deriva un rapporto di dipendenza fortemente involutivo per entrambi.

### **Seconda riflessione: i modelli di coppia involutivi**

Per poter vivere in coppia, evolutivamente, **"liberi"** e **"insieme"** dobbiamo riconoscere e liberarci dei modelli involutivi. Alcuni di questi sono:

**"modello senso di colpa"**: lui è un gran lavoratore, buon marito e padre di famiglia; lei lavora, si occupa dei figli e della casa. Nel tempo libero si fa sempre quel che vuole lui. Per lui la cosa è scontata. Se lei prova a proporre o a fare altro si sente in colpa.

**"modello delle strade divergenti"**: entrambi riconoscono all'altro il diritto e la possibilità di seguire i propri personali interessi, ma via via lasciano cadere progetti comuni, cose da fare insieme. Il rischio è che le strade divergano.

**"modello libertà=solitudine e affetto=rinuncia"**: si ritiene che se si ama davvero si deve rinunciare a qualcosa, che non ci può essere la libertà di fare qualsiasi cosa. Questo è pericoloso.

**"modello omologazione"**: uno vuole convincere con il proprio affetto e le proprie argomentazioni che non c'è niente al mondo di meglio del proprio the!

**"modello "una carne sola" e "finche morte non ci separi"**: altri due modelli involutivi per la buone salute e per la stessa durata della coppia sono quelli secondo i quali:

- 1) i soggetti costituiscono "una sola carne";
- 2) "il matrimonio è per sempre".

Se i soggetti si sentono e vivono come "una sola carne" finiscono per soffocarsi e la loro unione è destinata a morire o a soffocare i due soggetti (o uno dei due).

Se i soggetti vivono "il matrimonio è per sempre" come una sistemazione per la vita, come una forma di "illicenziabilità", tenderanno ben presto a smettere di "tenere acceso il fuoco" del reciproco desiderio, della conquista. Non si sforzeranno di comunicare, di capire e farsi capire.

E' invece molto importante che la coppia trovi un giusto equilibrio tra quella stabilità che consente di progettare delle esperienze da vivere insieme e quella instabilità che spinge a coltivare e rendere fertile il terreno su cui cresce il rapporto di coppia.

### **Terza Riflessione: il collante della relazione di coppia**

Il collante nella coppia non è il controllo ma il desiderio, il desiderio che ogni partner ha di vivere con l'altro.

A volte nelle relazioni di coppia si verificano situazioni di forte gelosia di un partner rispetto all'altro e di paura del tradimento. La gelosia è fortemente legata al bisogno di controllo. Si controlla il partner nella speranza ed illusione che non faccia "incontri pericolosi" e resti al nostro fianco. Chi passa la vita controllando l'altro genera un rapporto involutivo che esaspera nel tempo e che si conclude o con la "fuga" dell'altro o con la sua "morte" (una morte che può essere emotiva, affettiva, psichica o anche fisica).

Chi prova questa gelosia deve lavorare su di sé, e sulla propria gelosia, tenendo conto che il collante in una coppia è il libero e reciproco desiderio di vivere insieme.

#### **Quarta Riflessione: comunicare e "meta-comunicare"**

Nei rapporti di pari, e quindi anche nei rapporti di coppia, è importante comunicare e meta-comunicare.

La comunicazione è il parlare dei fatti; la meta-comunicazione è il parlare della relazione, di come si sta organizzando, sviluppando e di ciò che proviamo al riguardo. Nei rapporti di pari è fondamentale che ci sia la capacità di meta-comunicare, perché consente di spiegare il nostro punto di vista e di capire che il partner ne ha un altro, e nei momenti di scontro di ricostruire l'armonia.

La meta-comunicazione può essere non-verbale, ma in molti casi è bene che sia verbale ed esplicita. Quando la meta-comunicazione è inibita o bloccata, si tende a sfogare la frustrazione che ne deriva con discussioni paravento: per esempio molte discussioni sui figli sono litigi-paravento.

La prima regola per stabilire una buona "meta-comunicazione" è "parlare in prima persona", dire quali sono i propri sentimenti, i propri bisogni riguardo alla relazione.

Ed è importante evitare le comunicazioni che zittiscono, quelle che imprigionano gli altri nella prigione di definizioni ed etichette che li identificano senza appello ("sei sempre così...", "mai che tu faccia..."). Queste "non-comunicazioni" sono involutive e vanno evitate, se si può anche nei momenti di litigio (anche se in questi momenti si è più allertati, pronti a ferire e a difendersi).

#### **Quinta Riflessione: comunicazione verbale e non verbale**

Tendenzialmente le donne in ogni rapporto che appena si accenna ad essere significativo hanno il desiderio di raccontarsi e di ascoltare, di descrivere sentimenti ed emozioni; e lamentano che gli uomini non abbiano questo interesse, questo desiderio.

Tendenzialmente gli uomini hanno un maggior interesse per comunicazioni non-verbali: la fisicità, il silenzio, il sesso, il fare insieme delle cose ecc... e possono essere infastiditi da quelle che giudicano le eccessive "pretese" delle donne di parlare.

Maria Gina Meacci osserva che uno scontro di opinioni su questo fronte porta poco lontano. Se ci interessano gli uomini, noi donne, pur avendo il diritto a tenerci tutte le nostre opinioni su di loro (che ci scambieremo tra donne), dobbiamo cercare un terreno comune con gli uomini; e gli uomini dovranno fare altrettanto.

Immaginiamo una linea che va dall'estremo della comunicazione non-verbale all'estremo della comunicazione verbale: ogni componente della coppia, a seconda del proprio stile personale e del particolare momento della vita che sta vivendo, si posiziona in un punto lungo questa linea. Se è vicino a una posizione di comunicazione non-verbale deve sentire che quella è "la sua" posizione, che non può prescindervi; ma deve anche riconoscere il diritto al partner di stare nella posizione che gli è propria. Ognuno ha il diritto di "avanzare le proprie pretese" ma se gli interessa il rapporto con l'altro deve cercare anche un terreno comune.

Ogni soggetto deve essere anche in grado di muoversi lungo la linea: se il proprio stile è quello della comunicazione verbale deve essere in grado anche di esprimersi con l'altra forma, deve poter godere del silenzio, dell'intimità fisica, dell'andare a funghi in campagna, ecc.. se così non fosse il soggetto, e quindi anche la coppia, hanno qualcosa di involutivo.

### **Sesta Riflessione: quale bussola abbiamo?**

Nel rapporto con i figli e in generale con i nostri Protagonisti (classe 1) abbiamo una "bussola" abbastanza ben collaudata per capire se siamo Condizione Necessarie adeguate o meno: possiamo osservare i prodotti della loro evoluzione, per capire se si stanno muovendo nel mondo dell'evoluzione o in quello dell'involuzione.

Nel rapporto di coppia invece questa bussola è in via di sviluppo, non è ben collaudata.

C'è chi pensa che "il sentirsi bene" in coppia sia un buon segnale, ma Maria Gina Meacci osserva che il "sentirsi bene" è una bussola inaffidabile e spiega che esistono coppie che vivono in funzione di un obiettivo esterno alla coppia - un obiettivo ideale, politico o religioso, o anche pratico come costruire una casa, ottenere un'eredità, ecc ... - e che per questo annullano ogni altro loro "mondo"; in queste situazioni, la coppia non ha come scopo l'evoluzione del rapporto ma solo questo obiettivo. Questi obiettivi sono forti collanti nella coppia e i soggetti che vivono in queste situazioni spesso si "sentono benissimo", vivono una passione e un'intesa fortissime; ugualmente questo "sentirsi bene", questa "fusione", è fortemente involutiva.

Non si può dire quindi che l'evoluzione nella coppia coincide sempre con il "sentirsi bene" e l'involuzione con il "sentirsi male". A volte, addirittura, si soffre nella coppia perché sentiamo la mancanza di questo tipo di fusione e ci sembra che questa assenza sia involutiva, mentre non lo è!

O si soffre perché si cerca, si chiede e si pretende tempo e spazio per una nuova “progettualità” comune. Ma questo è evolutivo.

Possiamo dire che una bussola nella coppia è la “progettualità evolutiva”, ma questa è comunque una cosa difficile da valutare, ha contorni sfumati, incerti. Per es. una coppia che “si sacrifica” per molto tempo per mandare i figli all’Università o per costruire una nuova casa vive sì una “progettualità”, ma non è scontato che sia evolutiva; se questo progetto nel tempo soffoca tutti i mondi individuali dei soggetti e la capacità e possibilità di rispondere ai bisogni della coppia è una progettualità involutiva.

Se non abbiamo una bussola collaudata possiamo però avere dei parametri/indicatori di buona salute nella coppia. Alcuni di essi sono:

- 1) lo spazio che permette a ciascuno di seguire dei progetti evolutivi personali;
- 2) la buona salute di entrambi i soggetti;
- 3) la capacità di pensare e attuare progetti comuni;
- 4) una buona intesa sessuale;
- 5) la curiosità e l’interesse a scoprire l’altro.

Si tratta di collanti positivi e forti.

Nel rapporto con i figli, nel quale i genitori sono le condizioni necessarie e i figli sono i protagonisti, lo scopo del rapporto è che i figli raggiungano l’autonomia, o, in altri termini, la capacità di essere Condizioni Necessarie della propria evoluzione. Quindi una volta raggiunto lo scopo, il rapporto tra genitori e figli cambia forma.

Nella relazione di coppia, in cui entrambi i soggetti sono protagonisti e condizioni necessarie del rapporto, l’obiettivo è l’evoluzione della coppia stessa; quindi se la coppia continua ad avere “progetti evolutivi” il rapporto non conosce una “fine” se non nella morte dei soggetti.

### **Settima riflessione: le crisi**

Le coppie vanno in crisi perché uno dei due partner o il rapporto entra in crisi. Le crisi auto-generate, cioè quelle che provengono da noi stessi o dall’interno del rapporto, non vanno abortite ma vissute ricordandoci che non ci “spezzano” (possono spezzarci solo le crisi eterogenerate), e che fanno parte del percorso evolutivo, nel senso che i momenti di disorganizzazione liberano energie che poi prendono una nuova forma e danno luogo ad un’organizzazione più complessa del rapporto. Tuttavia nei periodi di crisi perdiamo i nostri soliti punti di riferimento e ci sentiamo smarriti. Per questo in questi periodi è bene attenersi ad alcune regole fondamentali:

- non ammazzare e non lasciarsi ammazzare;
- non oltrepassare il senso del limite nel ferire;

- non cercare di uscire dalla crisi facendo scelte esterne al processo di auto-organizzazione della coppia (fare un figlio, cercarsi un amante, fare un mutuo).

Queste scelte, se cadono nelle fasi di crisi, spesso mandano in pezzi la coppia.

Inoltre è importante uscire dalla crisi con un livello superiore di complessità, chi ne esce con una semplificazione (minor intimità, minor dialogo, ecc..) ha preso una strada involutiva.

### **Ottava Riflessione: acquisire e mantenere un tavolo della contrattazione**

Non potrà esserci un buon rapporto di coppia finché le donne, qui intese come categoria sociologica, non acquisiranno e manterranno “potere contrattuale”, perché non si può dire con vera libertà “io resto in questa coppia” se non si può dire, altrettanto liberamente, “io posso andarmene”.

Avere “potere contrattuale” significa:

- 1) poter dire e sostenere che “io sono io!”. E chi può dire “io sono io” è un soggetto e fa dipendere la propria autostima e sicurezza fondamentalmente solo da se stesso.
- 2) essere in grado di poter dire “se... allora”, essere in grado di chiedere e ottenere dal partner un “tavolo delle contrattazioni”, e che questo tavolo sia mantenuto sempre aperto.

Le donne in questa seconda metà del secolo e nel mondo ricco hanno fatto enormi conquiste:

- 1) il diritto alla salute (e a non morire di parto);
- 2) il diritto a disporre del proprio corpo e della propria sessualità;
- 3) il diritto alla contraccezione e alla scelta della maternità o meno;
- 4) il diritto allo studio, il diritto al lavoro e all'autonomia economica;
- 5) il diritto di voto e di scelta politica.

Hanno quindi conquistato un buon livello di “potere contrattuale” nella società (che va peraltro mantenuto e difeso) ma all'interno della coppia questo livello deve ancora essere conquistato. Le donne non hanno ancora ottenuto davvero “potere contrattuale” nella coppia e non sanno ancora pretendere di “aprire il Tavolo delle Contrattazioni “ perché hanno paura: paura di restare sole, di nuocere ai figli, di non farcela nella vita, di essere derise, di non poter più trovare un altro uomo, di essere preferite a qualcun'altra. E poi hanno paura di essere “antagoniste” e in particolare di esserlo nei confronti del partner.

D'altro canto, gli uomini, intesi sempre come categoria sociologica, sono ancora legati alla cultura che li vede rappresentanti dell'Autorità e del Potere. Una cultura che chiedeva loro di essere sempre forti e decisi, senza debolezze o indecisioni, che inibiva loro la possibilità e capacità di esprimere la gioia, la tenerezza. Per loro, data questa impostazione culturale, era semplicemente impossibile aprire il “Tavolo delle Contrattazioni” con la moglie e ne avevano orrore. Solo di recente possono intravedere e cominciare a percepire i vantaggi che ne derivano.

In genere quando il “Tavolo delle Contrattazioni” si apre, le reazioni degli uomini possono essere difficili, sconvolgenti (perché si modifica la struttura del rapporto), ma la maggior parte degli uomini non lascia le proprie donne (come queste temono) per l’ottima ragione che in quel momento le loro donne acquisiscono una bellezza e un fascino che prima non avevano.

Cominciare ad acquisire potere contrattuale e a chiedere e mantenere aperto il “Tavolo delle contrattazioni” con il partner, cercare di arrivare a dire “se... allora”, è un lavoro che genera paura e incertezza (sentiamo il nostro animo fare “blu..blu..”) perché inconsciamente sentiamo di non essere pienamente soggetti e temiamo di “spezzarci”. E’ un lavoro che può durare a lungo, che può procedere con passi avanti e passi indietro. Quando ci troviamo in questa situazione, abbiamo due forti tentazioni: 1) scaricare il nostro disagio sul partner; 2) accorciare i tempi. Chi cede a queste tentazioni rischia di sommergere il partner con risentimenti di anni, oppure, di prendere decisioni avventate. Invece di cedere a queste tentazioni, dobbiamo ricordarci alcune cose fondamentali:

1) è bene vivere, rispettare e ascoltare la propria paura senza scaricarla su altri, senza accorciare i tempi e senza negarla. Le crisi vanno vissute per tutto il tempo necessario, finché non avremo trovato una nuova organizzazione. Questo non significa “non fare niente” ma cercare con pazienza e determinazione il modo per sviluppare ciò che ci permette di diventare “soggetti”;

2) è bene in questi momenti non prendere decisioni importanti (fare un figlio, separarsi, cercarsi un amante, ecc..). Non si costruisce una casa durante un terremoto!

3) non sottostare al ricatto dei figli: dobbiamo essere consapevoli che nelle crisi non siamo delle buone condizioni necessarie per i nostri figli (questi lo mostrano subito esprimendo i loro disagi), dobbiamo fare del nostro meglio, ma anche ricordarci che non è negando le nostre crisi che facciamo il bene dei nostri figli. Dobbiamo invece trasmettere loro il Principio di Organizzazione che la vita ci può perturbare (con gioie o dolori) ma chi è “soggetto” può sempre ritrovare un nuovo equilibrio.

4) se per gestire la paura abbiamo bisogno di tempo per noi stessi, è bene ricavarcelo questo tempo.

**E per concludere:** la coppia evolutiva al momento non è “un’isola da trovare”, è ancora “un’isola che non c’è”, “un’isola da costruire”. Abbiamo moltissimo da lavorare, molta strada da fare, ma possiamo farcela.

### **3. Le relazioni di classe 3: le relazioni di lavoro**

#### **3.1. Introduzione**

Il modello opera sulle relazioni tra persone e – per quello che in particolare interessa qui - sui rapporti di lavoro fra persone. Sebbene i suoi fondamenti scientifici siano molto profondi e complessi (teoria della meta-comunicazione, teoria del caos, teoria della complessità e teoria delle reti) il suo apprendimento e utilizzo parte dalla esperienza personale e, con l'allenamento, è alla portata della maggior parte delle persone che abbiano o meno una formazione scientifica in queste discipline.

Il Modello è di grande utilità per tutti coloro che devono organizzare, dirigere, coordinare o gestire le relazioni di lavoro tra persone e la sua caratteristica è che permette di misurare e controllare costantemente l'effetto che il comportamento e le azioni intraprese hanno sul gruppo, sui membri che lo compongono e sull'evoluzione o meno del compito loro assegnato.

Ciò dà al Modello un carattere altamente pratico, perché non è necessario aspettare il risultato di studi o indagini sul campo per decidere cambiamenti o modifiche nella gestione delle relazioni poiché piccoli o grandi cambiamenti si possono introdurre via via che si procede, a seguito dell'osservazione diretta e attenta che il responsabile della relazione fa degli effetti o “dei prodotti” che derivano dall'esercizio della sua funzione.

#### **3.2. Obiettivo del modello comunicativo-evolutivo nell'ambito del lavoro**

L'obiettivo finale del Modello nell'ambito del lavoro è che le aziende e i loro membri introducano nella propria attività abituale una forma di gestione delle relazioni che garantisca l'evoluzione delle stesse aziende verso stadi sempre più ricchi o complessi e che di conseguenza impedisca che queste involvano, si deteriorino o ristagnino in conflitti, con il conseguente deterioramento sia dei lavoratori che del risultato del loro lavoro.

Questa modalità di gestione non è predefinita e si potrebbe dire che ciascun'impresa, ciascun gruppo e ciascun individuo trova la propria modalità attraverso un processo di riapprendimento dei “principi di organizzazione” evolutivi delle relazioni; e il loro modo di applicarli può essere assimilato a qualsiasi altra attività di formazione che di solito si realizza nelle aziende.

I principali benefici che si possono ottenere con l'introduzione e l'uso del Modello Comunicativo Evolutivo nella gestione delle relazioni di lavoro sono:

- a) il mantenimento preventivo del clima di lavoro
- b) la soluzione dei conflitti

c) l'aumento della creatività e della produttività

### 3.3. Le imprese come sistemi complessi

Il Modello Comunicativo Evolutivo permette di vedere le imprese come reti o arazzi di relazioni e come sistemi complessi che evolvono sostenendosi in questa rete.

In questo senso si può affermare che quando le relazioni di un'impresa sono gestite tenendo conto delle caratteristiche dei sistemi complessi non si incontrano grosse difficoltà a sviluppare la loro evoluzione, mentre quando la gestione delle relazioni ignora queste caratteristiche, l'impresa tende a involvere o rimanere ferma nel suo sviluppo.

Quando le persone si comportano e reagiscono come sistemi socialmente complessi, allora i gruppi, le equipe, le organizzazioni e le imprese che formano hanno le caratteristiche di sistemi socio-economici o socio-culturali complessi.

Ciò significa che sia i singoli individui sia i raggruppamenti che essi formano, possiedono tutte le caratteristiche e le proprietà dei sistemi complessi. Il corollario pratico, osservato nella realtà, è che ogni volta che queste proprietà sono violate o ignorate, il sistema prima resiste a lungo e poi se la resistenza cede perché la forza della violazione la supera, il sistema soffre, cioè perde alcune delle sue proprietà e si deteriora o si blocca fino ad arrivare alla morte.

Le proprietà della complessità sono universali e si applicano a tutti i sistemi viventi che sono, a loro volta, sistemi che evolvono. L'evoluzione vista così, è il continuo passaggio successivo da stadi più semplici ad altri più complessi nei quali il sistema incorpora e armonizza sempre più elementi per raggiungere un massimo.

L'insieme delle caratteristiche o proprietà dei sistemi complessi è molto ampio; riportiamo qui solo quelle che hanno maggior influenza nella gestione delle relazioni di lavoro e nella direzione delle imprese in generale:

**Auto-organizzazione:** i sistemi complessi si organizzano da soli. Invece muoiono, perdono l'equilibrio, si rompono quando si tenta di organizzarli dall'esterno (etero-organizzazione). Una persona, un gruppo di lavoro o un'impresa non possono essere progettate o programmate in anticipo e dall'esterno, come può esserlo una macchina (anche il più complicato computer) ma troveranno le loro proprie modalità di funzionamento da soli e in presenza di alcune condizioni necessarie. Queste possono proporre principi di organizzazione, ma non modelli o schemi prestabiliti.

**Dipendenza dalle condizioni iniziali-necessarie:** i sistemi complessi nascono e si auto-organizzano solo in presenza di alcune determinate condizioni che si chiamano "condizioni iniziali" che imprimono loro alcune direzioni e che persistono come "condizioni necessarie" per l'evoluzione del sistema.

Le funzioni di leadership e di gestione sono le condizioni necessarie per l'evoluzione di un'impresa, ma devono essere esercitate in modo da attivare e catalizzare l'auto-organizzazione, perché se quello che cercano di imporre è un determinato modo di organizzazione (etero-organizzazione) questo va contro l'essenza stessa dei sistemi complessi e il sistema soffoca e muore.

In senso più ampio e sempre nell'ambito dell'impresa, quello che abitualmente si chiama "l'opportunità dell'affare" è la condizione iniziale della nascita di un'impresa; qualcuno la coglie (la individua in mezzo al "caos" delle infinite possibilità di mercato) e comincia a darle forma; ma le forme che questa impresa va assumendo nel corso del tempo e il fatto che queste forme siano evolutive e non involutive o abortive, dipenderà da com'è esercitato il ruolo di leadership e di gestione (la funzione di condizione necessaria) tenendo presente che si tratta di un sistema che si auto-organizza.

**Auto-disorganizzazione:** i sistemi complessi tendono ad auto-disorganizzarsi. La convinzione che un'impresa debba mantenersi in equilibrio stabile a meno che non cambino fortemente le condizioni esterne o di mercato, a parte l'utopia che non ci possa essere alcun cambiamento, è contraddetta dalla realtà che dimostra che, al pari degli altri sistemi complessi, le imprese soffrono di "turbolenze interne" e la naturale conseguenza di ciò sono le successive auto-disorganizzazioni e auto-organizzazioni.

La comprensione di questa caratteristica è importante per far sì che la funzione direttiva e di gestione, nella sua caratteristica di condizione necessaria per l'evoluzione dell'impresa, non abbia aspettative di uno stato di stabilità permanente per l'impresa, in quanto ciò è contrario alla natura di sistema complesso. La stessa cosa avviene in un gruppo di lavoro, quando sembra che abbia trovato già un buon modo di relazionarsi e di lavorare e non c'è bisogno di modificarlo dall'esterno, questo tenderà ad auto-disorganizzarsi in una fase successiva.

**L'imprevedibilità e la tendenza all'evoluzione (complessificazione) continua:** in presenza di condizioni necessarie (capi direttivi e gestori delle relazioni in generale) adeguate, l'intero sistema complesso tende naturalmente e continuamente all'evoluzione, questo significa che diventa sempre più complesso integrando al suo interno più elementi e gestendo sempre più questioni.

Questa complessità non è esattamente sinonimo di crescita, tanto meno di complicazione.

Il lato più preoccupante, e affascinante, di questa tendenza costante all'evoluzione è che il punto di arrivo, così come le fasi intermedie, è imprevedibile. Questo lo sanno molto bene i dirigenti che si prefiggono un obiettivo per le loro aziende e osservano come vada prendendo percorsi impensabili non necessariamente negativi. Comprendere queste proprietà ci permette di intuire ciò che tende a verificarsi ogni volta che, come superiore gerarchico di un collaboratore, come coordinatore di un gruppo o come direttore di un'organizzazione, desideriamo che il sistema si organizzi secondo un

modello proposto da noi. Così facendo o stiamo dimenticando che la nostra funzione è quella di condizione necessaria alla auto-organizzazione del sistema, o ci auguriamo di raggiungere un equilibrio stabile, duraturo e permanente o, in sintesi, li paragoniamo in qualche misura a sistemi semplici, lineari o meccanici.

### **3.4. La tecnica operativa**

La comprensione e la conoscenza dei fondamenti teorici esposti è indispensabile ma non sufficiente per gestire in modo evolutivo le relazioni di lavoro. Solo una potente intuizione potrebbe collegare questa visione di complessità con un modo di agire efficace per favorire lo sviluppo delle relazioni di lavoro. Pertanto il Modello Comunicativo Evolutivo ha sviluppato una tecnica che permette di farlo attraverso la formazione. Si basa su tre fondamenti principali:

- a) l'individuazione di cinque classi di relazioni
- b) il rispetto o monitoraggio di quattordici principi di organizzazione relazionali
- c) lo sviluppo di sensori da parte dei responsabili della gestione delle relazioni.

#### **3.4.1. Le relazioni di classe 3**

La distinzione tra le cinque classi di relazione realizzata dalla dott.ssa Meacci si basa sulla precisa individuazione, per ciascuna classe, di qual è il sistema (o il membro della relazione) di cui la relazione persegue l'evoluzione, che è chiamato "protagonista", e qual è il sistema o membro che svolge la funzione di "condizione necessaria" per tal evoluzione.

Qui ci occuperemo delle relazioni di classe 3. Questo tipo di relazione, insieme alla 5, è quasi esclusivamente propria del mondo del lavoro, i così detti rapporti di lavoro o rapporti di produzione. In questa relazione il protagonista è il compito (l'obiettivo) e tutti i membri sono condizioni necessarie per l'evoluzione del compito stesso. Quando si tratta di un gruppo organizzato con un coordinatore o capo, come nella maggior parte dei casi e che a noi interessano particolarmente, questo capo o coordinatore è condizione relazionale necessaria per l'evoluzione del compito.

Tradotto nel linguaggio quotidiano di un'impresa si potrebbe dire: il responsabile o capo di una sezione è condizione relazionale necessaria perché il compito che si svolge in un reparto "X" evolva verso forme sempre più complesse, ricche e produttive, con il concorso/la collaborazione dei suoi dipendenti, che sono gli esperti operativi ciascuno nel proprio campo; il responsabile è l'esperto relazionale, il compito è il protagonista della relazione di classe 3. La stessa cosa si può riferire ad un'infermiera caposala e al suo gruppo d'infermieri e assistenti, al direttore di una scuola e al corpo dei docenti e del personale assistente o ad una particolare sezione di un'azienda di computer.

La denominazione di esperto relazionale o condizione necessaria relazionale non proviene necessariamente da una formazione specifica, ma denota una funzione che viene attuata per il solo

fatto di avere personale assegnato ed è espletata meglio o peggio a seconda dell'esperienza che si può avere in quel ruolo o della formazione professionale, o deformazione, ricevuta in questo campo. Nell'applicazione e trasferimento del Modello Comunicativo Evolutivo a dirigenti e capi nasce spesso un'inquietudine riguardo a questa descrizione della relazione di classe 3; sembra, dicono di solito quelli che cominciano ad addentrarsi nel Modello, che tutto sia incentrato sul compito e la produttività e che non ci sia spazio per le funzioni di comando che vadano nella direzione dell'evoluzione e sviluppo dei propri dipendenti (la classe 1 in cui i membri sono i protagonisti) o verso gli aspetti di cameratismo e di amicizia possibile tra i membri del gruppo di cui si è responsabili.

Non è proprio così, perché la terza "cosa" o compito non è mai astratta e per la sua evoluzione necessita, a sua volta, che operatori esperti, i lavoratori dipendenti, diano la migliore versione possibile di sé stessi nello svolgimento del lavoro, significa che ricevano la formazione necessaria, che dispongano di strumenti adatti, che trovino soddisfazione e possibilità di crescita personale nello svolgimento del loro lavoro, che il clima di lavoro sia cordiale, ecc... ma è fondamentale che, come si vedrà quando tratteremo il principio di collocazione adeguata alla relazione, il ruolo di protagonista non si sposti dal compito verso le persone, perché le relazioni di classe 3 sono relazioni di lavoro.

Un modo di salvare o evitare questa apparente rigidità nella descrizione della classe 3 che proviene da identificare il compito o "una terza cosa" come il protagonista della relazione, consiste nell'ampliare questa identificazione e dire che sono relazioni nelle quali il capo è condizione necessaria all'evoluzione del modo in cui gli esperti operativi realizzano il compito, essendo questo modo il protagonista della relazione di questa classe.

Inoltre va notato che la funzione di comando o condizione necessaria per l'evoluzione del compito nella classe 3, richiede persone la cui relazione di classe 4 ha sviluppato un certo grado di complessità.

### **3.4.2. I quattordici principi di organizzazione relazionale**

Le relazioni, in quanto sistemi complessi, hanno alcuni principi di organizzazione che rispondono alle proprietà universali dei sistemi complessi. I principi di organizzazione relazionali sono *l'incarnazione* delle proprietà della complessità nel sistema che costituisce la relazione.

Quando qualcuno, per il ruolo che occupa o funzione che svolge in un'impresa o in un'organizzazione di lavoro, è "condizione necessaria relazionale", la sua responsabilità è che le relazioni non involvano ma rimangano nel campo della complessità.

Per raggiungere questo scopo il modello comunicativo-evolutivo ha sviluppato una tecnica per la gestione delle relazioni che consiste nell'assicurarsi che queste si svolgano in accordo ai seguenti quattordici principi che il modello ha identificato:

- Principio di collocazione adeguata alla classe di relazione
- Principio di sede o spazio adeguato alla classe di relazione
- Principio del tempo, ritmi e sequenze adeguati alla classe di relazione
- Principio di controprestazione adeguata alla classe di relazione
- Principio di privacy adeguata
- Principio di pertinenza e non pertinenza
- Principio di autonomia – dipendenza
- Principio di anonimato o opacità-trasparenza
- Principio di adeguata chiusura organizzativa
- Principio di prossimità-distanza
- Principio di continuità-discontinuità
- Principio di condivisione relazionale degli imprevisti
- Principio di cooperazione-antagonismo
- Principio di connettività

Il manager o capo trasmette e protegge questi principi come "condizione necessaria relazionale" per l'evoluzione del compito (nelle relazioni di classe 3). Lo fa con il suo comportamento e con il suo stile nel dirigere. Non è necessario, neanche auspicabile, che li enunci ma deve incorporarli nella sua funzione e nel suo ruolo e mantenerli in modo permanente.

Una delle caratteristiche delle relazioni di classe 1 è presente anche in altre classi di relazione e si tratta della disposizione alla suggestionabilità; nelle sue fasi iniziali della vita di un essere umano, questa caratteristica viene chiamata stato di suggestione, nelle fasi successive, di maggiore maturità, perdura come una possibilità che si può sempre riattivare nell'essere umano, inevitabile in una certa misura, e la chiameremo disposizione alla suggestione.

E' quello che rende l'essere umano influenzabile e, rende possibile l'apprendimento dopo la prima infanzia; nella vita di ogni giorno potremmo riconoscerlo come un certo grado di rispetto, di ammirazione o almeno di attenzione (anche se negativa) verso gli esperti della nostra specie: maestri, professori, professionisti, capi.

Questa predisposizione agisce anche nelle organizzazioni di lavoro, pur non essendo relazioni di classe 1, e dà alle condizioni necessarie (capi, coordinatori, dirigenti) automaticamente, quasi solo

per il loro ruolo nell'organizzazione, un notevole potere di influenzare a livello relazionale (al di là delle competenze di fatto) gli altri membri del gruppo da loro diretti o coordinati. Ciò significa che i principi d'organizzazione che tali condizioni necessarie trasmettono hanno grande facilità di presa sui membri del gruppo e si può concludere che l'effetto che questi principi avranno su tutta l'organizzazione ed i suoi membri sarà molto diverso se sono adeguati ed evolutivi piuttosto che sbagliati o involutivi.

**Principio di collocazione adeguata alla classe di relazione:** nelle relazioni di classe 3 in cui il protagonista è il compito, il capo deve fare attenzione in ogni momento che né la sua collocazione né quella dei membri del suo team (dipendenti, lavoratori, esperti operativi) si allontanano troppo da tale protagonista. Lo strumento fondamentale che il capo ha per raggiungere questo obiettivo è il proprio comportamento, molto più che l'intervento diretto o la correzione del comportamento dei suoi collaboratori. Vediamo un esempio: supponiamo che la puntualità sia importante per il compito in questione (relazioni con il pubblico mediante interviste fissate con appuntamento); ogni volta che il capo arriva in ritardo perché deve portare il figlio a scuola starà ponendosi come protagonista, invece di mantenere il protagonismo nel compito. Di conseguenza nei membri del suo team aumenterà la tendenza a comportarsi in modo simile (anche se non proprio riguardo al tempo o alla puntualità) e si collocheranno come protagonisti in base alle loro esigenze piuttosto che mantenere il compito protagonista; la relazione 3 tenderà a deformarsi e il compito a involvere.

Accadrebbe qualcosa di simile se il capo invece di questa grave violazione del principio di collocazione adeguata, che consiste nel posizionare se stesso come protagonista invece del compito, tollerasse che a farlo fosse qualcuno del suo gruppo senza correggere la situazione anche se non in modo punitivo.

**Principio di sede o spazi adeguati alla classe di relazione:** qualsiasi compito, e anche i distinti momenti o fasi di un compito, ha una sede o spazio fisico che a seconda delle sue caratteristiche lo facilita o lo rende più difficile.

La sede adeguata riguarda la distribuzione degli spazi, la disposizione dei mobili, macchinari o strumenti ma anche la probabilità di subire più o meno interruzioni causate dallo spazio a disposizione; mantenere l'ambiente termico e acustico ai livelli indicati dall'igiene industriale e dalla salute sul posto di lavoro. La condizione necessaria deve tenere presente gli aspetti del compito che hanno bisogno di maggiore riservatezza, concentrazione o isolamento, così come quelli in cui sono necessarie riunioni, lavoro di gruppo o di comunicazione diretta con altri membri del gruppo.

E' vero che alcune volte i responsabili non hanno la possibilità di decidere su tutti questi particolari che dipendono dalle situazioni economiche e congiunturali di una determinata impresa, e quindi la sede può non soddisfare le condizioni minime che il compito richiede per essere assolto bene e in modo fluido. Ma questo non significa che non vi sia una certa responsabilità della condizione necessaria nel gestire tutti i possibili miglioramenti in tal senso e compensare le carenze della sede promuovendo auto-riorganizzazioni aziendali del compito e/o adeguamenti "in famiglia" degli spazi. Un capo che mostra attraverso quello che dice, che fa o con i suoi comportamenti, di disattendere al principio di sede starà introducendo un turbamento che avrà conseguenze più o meno immediate e visibili nella relazione di classe 3.

Un altro aspetto che spesso viene trascurato per quanto riguarda il principio della sede è ciò che si potrebbe definire il posto adeguato per ogni cosa o momento; ci sono questioni che devono essere discusse stando in macchina, altre che possono essere commentate in un corridoio, altre che richiedono la riservatezza di un ufficio, ecc. Il capo, con l'uso che lui stesso fa degli spazi a seconda degli argomenti e delle situazioni, trasmette l'attenzione o il disinteresse del principio di sede. Se, per esempio, fa un uso improprio del cellulare può provocare, come conseguenza, modi inadeguati di trattare alcune questioni relative al compito o la scelta del luogo non adeguato per svolgere una discussione o conversazione.

Altre volte le distorsioni derivano dalle mode o dalle decisioni macroeconomiche a livello d'impresa. E' il caso degli "spazi aperti" che alcune aziende hanno adottato, a suo tempo, come politica generale senza tener sufficientemente conto se rientrassero nello spettro di tollerabilità del compito in relazione alla sede; in alcune di queste aziende è stato verificato che questa iniziativa invece di aumentare la complessità del compito (maggiore comunicazione e più agile, contatti veloci e diretti tra le persone), cosa sempre auspicabile dal punto di vista del modello comunicativo-evolutivo, introduceva complicazioni e in alcuni casi sono state rialzate le pareti precedentemente eliminate.

**Principio del tempo, ritmi e sequenze adeguate alla classe di relazione:** riguarda tutti gli aspetti della gestione del tempo da parte della condizione necessaria come:

- il rispetto degli orari e della puntualità
- la durata di una comunicazione
- il calcolo delle scadenze per svolgere le diverse fasi di un compito e/o per il raggiungimento degli obiettivi.

Se un capo comunica ad un suo dipendente che passerà la mattina seguente per osservare i malfunzionamenti che si verificano al suo macchinario e invece si presenta la sera o il giorno successivo, sta trasmettendo qualcosa che riguarda il principio del tempo;

viola anche il principio di tempo se convoca una riunione di mezz'ora per discutere questioni che richiedono più di un'ora o che possono essere risolte in dieci minuti o se ritarda di un'ora l'inizio della riunione, la prolunga o la accorcia troppo, ecc...

Esempio relativo alla correzione del principio di organizzazione sbagliato: un direttore di un team di vendita si lamentava che la maggior parte dei membri del suo gruppo arrivavano con molto ritardo ad una riunione periodica di organizzazione del lavoro. Tutti si scusavano e presentavano validi motivi per il ritardo, ma le riunioni duravano meno ed erano affrettate.

Il direttore, ogni settimana, doveva sperare di avere il quorum necessario per entrare nella sala riunioni e perciò lui stesso entrava in ritardo. Gli fu consigliato di non insistere nei rimproveri per il ritardo, di valutare se la durata prevista e l'orario fissato per questi incontri erano adeguati, ma soprattutto di modificare la sua dinamica: entrare lui puntuale nella stanza e attendere l'arrivo degli altri dentro, seduto sulla sedia da cui coordinava le riunioni. In tre settimane la situazione si è completamente risolta.

**Principio di controprestazione adeguata alla classe di relazione:** nell'ambito del lavoro questo principio di organizzazione relazionale viene associato quasi esclusivamente ai salari o alla retribuzione che è senza dubbio un aspetto importante nella gestione di questo principio, ma non è l'unico.

Il compito che è, per definizione, il protagonista della relazione fornisce a coloro che lo eseguono una serie di controprestazioni intrecciate molto più ampie e complesse del solo salario: l'informazione, l'apprendimento, il riconoscimento sociale, idee e opportunità di creare e inventare, l'appartenenza ad un gruppo o equipe, ecc.

Come avviene con il principio della sede adeguata, non sempre è direttamente nel potere del capo correggere le carenze dal punto di vista salariale, ma lo è la gestione di tale correzione e l'attenzione verso gli altri aspetti. Per fare solo un esempio: un capo che dà poca importanza o dimentica di fornire ai membri della sua equipe informazioni sull'accoglienza che il prodotto o il servizio da loro realizzato ha avuto da parte dei clienti, sta violando il principio di controprestazione.

Un altro aspetto da considerare nella gestione della controprestazione è la misura; in genere tende a preoccupare quando è "di meno", ma la terza relazione potrebbe entrare in un percorso involutivo anche quando la controprestazione è "di più" e questo vale non solo per quanto riguarda il salario.

E' il compito e il prodotto o il servizio che deve orientare l'adeguatezza della controprestazione. Così, da un punto di vista che non riguarda il salario, se un ricercatore di laboratorio appassionato per la ricerca che sta facendo, riceve dalla sua condizione necessaria un'eccessiva quantità di mezzi necessari per svolgere tale indagine o un eccesso di riconoscimento sociale per i risultati ottenuti, è probabile che l'oggetto dell'indagine sia deviato verso gli interessi propri del ricercatore e che diventi lui il protagonista senza rendersene conto, come se si trattasse di una relazione di classe 1, piuttosto che mantenere il compito nel ruolo di protagonista, collocazione adeguata nella classe 3.

**Ancora sul Principio di Organizzazione di scambio adeguato nella classe 3:** i Sistemi Complessi, quali noi siamo, per il Principio di Organizzazione di connessione, hanno la tendenza a formare organizzazioni sempre più complesse. Perché ci sia evoluzione è però necessario che i 14 Principi di Organizzazione abbiano una sufficiente buona forma. Uno dei Principi di Organizzazione cui porre attenzione è quello di controprestazione e scambio adeguato.

Spesso nel mondo del lavoro, pensando allo scambio adeguato, si pensa solo al "salario", ma questa è una idea molto riduttiva e rispetto alla quale la Condizione Necessaria Relazionale non ha potere di intervento. Infatti in genere (e sempre nelle grandi organizzazioni) il "salario" non è gestito dalla Condizione Necessaria Relazionale, ma dipende dalla politica salariale dell'organizzazione, e dalle condizioni politiche, economiche e sociali del Paese: in altri termini la controprestazione salariale proviene dalla Classe 5 non dalla Classe 3. Inoltre va detto che il salario, l'aspetto economico, pur senza negare la sua rilevanza, è solo uno degli aspetti; poiché in una relazione di Classe 3, sia la Condizione Necessaria che le CO-Condizioni Necessarie ricevono (e dovrebbero ricevere) come controprestazione per il loro lavoro, il "valore per il lavoro svolto", un valore cui sono connessi molti aspetti tra cui: il piacere per il lavoro ben fatto, la soddisfazione per la realizzazione di un obiettivo, il piacere di lavorare in gruppo etc.. si tratta di elementi di controprestazione molto importanti sui quali tra l'altro la Condizione Necessaria Relazionale ha il potere (oltre che la responsabilità) di intervenire a differenza del salario.

**Principio di privacy adeguata:** il principio della privacy dice che ciò che è proprio di una relazione non deve essere portato in altre. Allora cosa è proprio di una classe 3 di relazione?

E' tutto ciò che afferisce in modo chiaro e diretto al compito.

Il racconto di situazioni personali che un collaboratore ha fatto in privato al suo capo per giustificare un errore commesso nello svolgere il lavoro (supponiamo che stia divorziando), non dovrebbe uscire da questo ambito di riservatezza almeno da parte del capo che a sua volta dovrebbe anche invitare il lavoratore a mantenere privata questa informazione; invece l'errore commesso

nello svolgere il compito e come evitarlo può e deve essere trattato con l'intera equipe perché appartiene alla sfera della classe 3.

Allo stesso modo se tra alcuni membri del team si sono verificate discussioni più o meno aspre per giungere ad un accordo su come svolgere un compito, il contenuto e i dettagli di tali discussioni dovrebbero rimanere tra i partecipanti e non passare ad altri e tanto meno ad altri team dell'impresa, invece la soluzione trovata può essere condivisa tra tutti i membri del team ai quali potrebbe essere utile e, con lo stesso criterio di utilità per il compito, comunicata ad altri team aziendali.

**Principio di pertinenza-non pertinenza:** la pertinenza-non pertinenza (la cosa in questione è pertinente o no rispetto alla relazione) nella classe 3 è strettamente legata al compito. Quindi, se nella relazione vengono introdotte, o si consente o tollera che siano introdotte, questioni estranee al compito, si viola questo principio e la relazione tende a deformarsi e involvere.

Prendiamo come esempio l'abbigliamento. Un'impresa può avere motivi aziendali per indicare ai propri dipendenti un particolare modo di vestirsi, e quando è così questo aspetto dovrebbe essere gestito nella relazione di classe 5; sul posto di lavoro ci possono essere vincoli sull'abbigliamento legati al compito: il camice nel settore della sanità, la tuta in zona di produzione. Nella relazione di classe 3 la condizione necessaria deve dare l'esempio e gestire tutti gli aspetti dell'abbigliamento legati al compito ma qualsiasi altra osservazione o intervento su questo argomento viola il principio di pertinenza per questa classe di relazione e introduce, o facilita l'introduzione, di altri elementi non pertinenti.

Prendiamo l'esempio in cui un professore universitario ha violato in parte il principio di pertinenza nella relazione di classe 3 nei confronti di un assistente; il professore ha fatto un commento al suo assistente sui voti presi dal figlio in una materia a scuola (il ragazzo era compagno di corso del proprio figlio) riferendosi un po' scherzosamente al fatto che erano "voti regalati". Come si può notare il commento non è pertinente alla relazione di classe 3 in cui il professore è responsabile della gestione dei propri collaboratori. Il professore dimentica completamente l'episodio, è frequente che l'essere "umano" nel ruolo di condizione necessaria violi inconsciamente un principio di organizzazione soprattutto se non ha una formazione in tal senso. Dopo parecchio tempo il professore notò che nelle sessioni di esami gli studenti che esaminava questo assistente erano respinti molto più del normale e di quanto si prevedeva.

Affrontando la questione, questa volta in modo pertinente e collegato al compito, l'assistente sostenne che quel commento era stato uno dei motivi che lo avevano indotto ad esigere di più dai suoi studenti.

## **Il Principio di pertinenza/non pertinenza. Il caso della Direttrice di Marketing**

Eduardo Mardaras ha spiegato un caso del quale si è occupato: una direttrice della “sezione marketing” di un’impresa aveva cinque collaboratori rispetto ai quali era Condizione Necessaria e un direttore superiore. Questo direttore violava costantemente il Principio di Organizzazione di pertinenza/non pertinenza, lo violava in molti modi ma soprattutto venendo a raccontare ai cinque collaboratori di ciò che accadeva alle cene con l’Alta Direzione, dilungandosi soprattutto su pettegolezzi e aspetti della vita personale di alcuni. La direttrice si rendeva conto di questa violazione e ne era molto infastidita. Con la consulenza di Mardaras lavorò per capire come potesse proteggersi e cosa potesse fare per tirarsi fuori da questa situazione e si rese conto che quando arrivava il direttore a fare queste chiacchiere anche lei prestava ascolto. Cominciò allora a fare la sola cosa che potesse fare: porre una barriera, non prestarsi al gioco, non fare eco ...ossia cominciò a “non prestare ascolto né attenzione a queste chiacchiere”. All’inizio il direttore continuò a spettegolare, ma nel giro di poco le ripercussioni furono via via minori e dopo qualche tempo il Direttore smise di comportarsi così con lei e con i suoi collaboratori.

Lei ebbe modo di commentare “com’è cambiato quest’uomo?”. In realtà quest’uomo non era cambiato; era il comportamento di lei ad essere cambiato e ad aver impresso un cambiamento nella loro relazione.

**Principio di autonomia-dipendenza:** si potrebbe riassumere in una frase "non fare niente che i tuoi collaboratori possano fare da soli e non omettere di fare ciò che è necessario quando la complessità del compito supera le loro capacità”.

Come si può intuire questo principio ha collegamenti con la delega ma anche con il sostegno diretto che ogni giorno si presta ai collaboratori.

Spesso questo principio viene violato per eccesso, soprattutto quando il capo ha competenze tecniche riguardo al compito che svolgono gli esperti operativi e/o nelle situazioni di picchi di lavoro.

La violazione all’estremo opposto (per difetto) si verifica con équipes altamente specializzate in cui la condizione necessaria relazionale non conosce gli aspetti tecnici del lavoro svolto da uno o più membri del team e quindi non è in grado di intervenire; in questi casi il capo non deve mettersi a fare qualcosa di cui non è capace e tanto meno innervosirsi perché non è in grado di risolvere gli aspetti tecnici che riguardano i suoi esperti, ma deve invece cercare la soluzione in collaborazione con il team e fornire il supporto necessario, le conoscenze e gli strumenti nuovi di cui c’è bisogno per affrontare l’aumento di complessità del compito e i picchi di lavoro.

**Principio di anonimato-opacità-trasparenza:** in una relazione di classe 3 una buona condizione necessaria deve sviluppare la capacità di mostrare ai suoi collaboratori e far vedere di se stesso e dell'azienda tutto quello che può essere utile al compito e niente di quello che potrebbe turbarlo o ostacolarlo. Saper dosare l'anonimato adeguato e gli stati di trasparenza e di opacità necessari a ogni tipo di situazione è laborioso e spesso richiede un lavoro di classe 4 (la relazione con se stessi).

- opacità-trasparenza adeguata riguardo ai problemi irrisolti con i superiori:

Spesso i capi diretti e intermedi hanno a loro volta problemi irrisolti, disaccordi o punti di vista in contrasto con i loro superiori; in base ai principi di pertinenza e collocazione adeguata (e di chiusura organizzativa, che tratteremo in seguito) questi problemi dovrebbero essere portati e risolti nell'ambito della relazione con i propri superiori. E' molto distruttivo per un'azienda e di ostacolo per il compito che i capi diretti e intermedi facciano trasparire questo tipo di problemi soprattutto quando non riguardano in maniera diretta il compito della loro equipe. Quando la condizione necessaria è debole su questo principio spesso viola anche il principio di collocazione adeguata e si trasforma in protagonista della relazione 3 al posto del compito e tenta, più o meno consapevolmente, di usare i suoi colleghi come "panno di lacrime."

- opacità-trasparenza adeguata riguardo alla storia personale:

La corretta regolazione della trasparenza-opacità riguarda anche quanto debbano trasparire ai propri collaboratori i gusti, l'ideologia politica e la storia personale della condizione necessaria. Non si tratta di spersonalizzare completamente la relazione con i collaboratori ma di essere sufficientemente opaco in quegli aspetti personali che riguardano direttamente il compito. Per esempio, avere una certa opinione su aborto e contraccezione, che più o meno ognuno ha, può essere non pertinente se trattata con un team di informatici che uno coordina o dirige, ma sarebbe violare il principio di opacità-trasparenza lasciarla trasparire eccessivamente se si dirige un centro di pianificazione familiare. Questo è valido sia per un'ideologia a favore che per un'ideologia contraria, anche se nel secondo caso deve essere fatta maggiore attenzione.

- opacità-trasparenza adeguata riguarda al contenuto del compito

Anche l'entusiasmo o il rifiuto che il capo può avere riguardo al contenuto del compito di cui è la condizione necessaria relazionale deve restare nella zona di opacità-trasparenza adeguata per questo tipo di relazione; sarà, in ogni caso, un problema da risolvere nella classe 4, vale a dire nella relazione del capo con se stesso.

**Il Principio di Opacità/trasparenza: il caso della Responsabile di un Consultorio:** Eduardo Mardaras ha spiegato un caso inerente al Principio di Organizzazione di opacità / trasparenza nel mondo del lavoro: una dottoressa nominata direttrice di un Centro di Pianificazione familiare, con

la quale lavoravano quattro persone, che si occupavano di pianificazione familiare e contraccezione ecc.. si rivolse per una consulenza a Mardaras poiché si trovava in difficoltà nello svolgimento di questo lavoro in ragione dei propri convincimenti religiosi e della propria profonda fede cattolica. Mardaras ha raccontato che la prima cosa essenziale, affrontata nel corso della consulenza, fu il porre la **totale opacità** in tutte le classi di relazione che si realizzavano nel luogo di lavoro in merito ai suoi convincimenti religiosi: non doveva parlarne con i collaboratori, né con i colleghi pari né con i superiori né soprattutto con i pazienti. Era fondamentale realizzare questa opacità perché strettamente legate al compito. La seconda cosa che fu affrontata riguardava la Classe 4, quella con se stessi: questa dottoressa dovette porsi di fronte a se stessa e chiedersi se era in grado di sostenere un lavoro sentito in contrasto con i propri convincimenti, se doveva scegliere di lasciare questo lavoro, se poteva/si sentiva di riorganizzare le proprie convinzioni.

**Principio di adeguata chiusura organizzativa:** in stretto rapporto con tutti gli altri principi e in particolare con quello di pertinenza, il principio di adeguata chiusura organizzativa richiede attenzione a non includere nella relazione le componenti non pertinenti né escludere le componenti che sono naturalmente incluse e inoltre non tollerare né promuovere che altri lo facciano.

Le componenti in questione possono essere sia argomenti o temi sia persone, ma i casi più frequenti di violazione di questo principio riguardano l'esclusione o inclusione non adeguata di persone. Non invitare ad una riunione, quasi sempre involontariamente, uno o più membri che sarebbero naturalmente inclusi riguardo al tema della riunione e del compito che svolgono; o viceversa invitare o tollerare la presenza di persone che non hanno collegamenti con il compito o con il tema dell'incontro.

**Principio di prossimità-distanza:** si tratta del principio d'organizzazione che indica la vicinanza e la distanza intellettuale, fisica, emotiva e sociale, che sono adeguate per ciascuna classe di relazione in modo che abbia luogo l'evoluzione del protagonista della relazione stessa.

Nelle relazioni di classe 3 è il compito, come protagonista, e le sue varie fasi, ciò che indica la prossimità e distanza adeguata; così il capo di un gruppo di costruzioni dovrà, in generale, mantenersi abbastanza vicino fisicamente ai suoi collaboratori e loro a lui, arrivando in alcuni casi a "mettere le mani" nel lavoro, nel senso di parteciparvi fisicamente. Qualcosa di simile si potrebbe dire per una caposala e la sua squadra; anche in questo caso, e soprattutto se si tratta di un'unità di cura per malati terminali, la vicinanza affettiva dovrebbe essere incentivata.

Altri tipi di lavoro o di compiti richiedono una distanza maggiore. Immaginiamo il direttore di un team di ricerca scientifica che è continuamente molto vicino ai suoi collaboratori, sia a livello

intellettuale che fisico ed emotivo. Presto si comincerebbero a notare "prodotti involutivi" nel compito, come la routine o la mancanza d'iniziativa e di creatività necessarie, o schemi di lavoro e metodologie troppo influenzate dalla sua visione della materia o dell'oggetto da studiare.

Nell'esperienza quotidiana delle aziende si trovano spesso esempi di dirigenti e capi la cui eccessiva vicinanza blocca e turba il team, portando anche nei membri del gruppo un simile eccesso di vicinanza tra loro e, collegandosi con il principio di autonomia-dipendenza, questi avranno difficoltà a risolvere i problemi se non si consultano continuamente tra loro. All'altro eccesso ci sono dirigenti e capi che mantengono una distanza eccessiva (i loro collaboratori fanno commenti del tipo "lo vediamo solo per la festa di Natale").

**Ancora sul Principio di Prossimità/Distanza:** quando si è Condizione Necessaria in una Classe di Relazione 1 (allievo-docente; paziente-infermiere) i Principi di Organizzazione cui è molto importante porre molta attenzione sono:

- il Principio di Organizzazione di collocazione adeguata alla classe di relazione;
- il Principio di Organizzazione di prossimità-distanza adeguata alla classe di relazione.



Rispetto al Principio di Organizzazione di prossimità-distanza adeguata, la Condizione Necessaria di un gruppo di ricerca non dovrà essere "troppo vicino" rispetto all'ambito fisico mentre dovrà esserlo nella dimensione intellettuale; al contrario una infermiera dovrà poter esprimere una maggiore prossimità fisica verso un malato in terapia intensiva che ha bisogno di essere fisicamente curato, accudito e confortato.

**Principio di continuità-discontinuità adeguate:** questo principio è strettamente connesso alla gestione del tempo, ma non si esaurisce in quello perché interessa anche gli aspetti che riguardano la routine e ritmi di lavoro.

Tende a disciplinare in modo adeguato le sequenze di esecuzione dei compiti, i tempi tra le diverse fasi, i ritmi di innovazione nella metodologia di lavoro, ecc.

In ogni impresa, e in molte équipes, si possono trovare compiti che "si eternizzano", altri che sono diventati routine onerose, altri che sono caduti nel dimenticatoio e che un bel giorno riappaiono sorprendendo tutti e sono accolti con la frase "ma chi se ne ricorda di questo".

In termini di Modello Comunicativo Evolutivo tali situazioni si chiamano prodotti involutivi e tutti hanno avuto origine da qualcosa che il capo, il dirigente o la condizione necessaria relazionale per il compito ha trascurato nel principio della continuità-discontinuità; per esempio non promuovendo un cambio di metodo (discontinuità) o il momento di tornare su una questione o un problema pendente (continuità).

L'esempio si riferisce ad un reparto d'imbballaggio in cui i controlli di qualità erano programmati settimanalmente (eccesso di continuità) e questo aveva provocato non solo che le verifiche fossero condotte in modo sempre più meccanico e burocratico, ma anche che altri principi fossero disattesi di conseguenza (il tempo, la pertinenza, l'autonomia-dipendenza) fino a che l'intero funzionamento del reparto aveva cominciato a presentare distorsioni.

**Principio di condivisione relazionale degli imprevisti:** si tratta di distribuire equamente i carichi di lavoro, i problemi, le situazioni difficili e anche il successo imprevisto.

Se alcuni membri di un team acquistano un biglietto della lotteria e ciascuno partecipa all'acquisto secondo le sue possibilità economiche, nessuno perderà più del previsto se il numero non esce e se il numero esce tutti vinceranno in proporzione alla quantità investita.

Per esempio, sarebbe ingiusto dover lavorare di notte quando la maggior parte della vita sociale è organizzata durante il giorno, ma per le guardie mediche o per alcuni servizi o produzioni questa "ingiustizia" è insita nel compito stesso ed è una funzione del capo fare in modo che sia condivisa relazionalmente e che non sia a carico sempre della stessa persona, non solo e non tanto perché ne risentirebbe l'individuo stesso ma anche il compito.

Un picco di lavoro deve essere suddiviso in modo proporzionato alle capacità dei singoli membri del team; per esempio, insieme alla segretaria che deve scrivere è opportuno che rimanga anche qualcuno che possa aiutarla se si presentassero problemi riguardo al testo e la segretaria non deve essere sempre la stessa, anche se è la più brava e veloce.

**Principio di cooperazione-antagonismo:** è abbastanza diffusa la convinzione errata che la cooperazione sia un valore di per sé e l'antagonismo un disvalore.

La maggior parte dei compiti svolti nel mondo del lavoro richiedono collaborazione in alcuni aspetti o fasi e antagonismo in altri. Dalla loro alternanza scaturiscono innovazioni nei metodi di lavoro e la regolazione di eccessi e carenze.

Il capo deve essere sempre attento a che entrambe le forze siano proporzionate a ciò che il compito richiede e deve saperle gestire; per esempio quando un lavoro deve essere fatto tra due collaboratori in cooperazione o quando è necessario che uno di loro riveda, supervisioni o corregga in modo

antagonista ciò che ha fatto l'altro. Il ruolo della condizione necessaria relazionale al riguardo consiste nel realizzare e salvaguardare questa dinamica senza spostare il protagonista e senza che l'antagonismo si trasformi in antagonismo tra persone e ugualmente per la cooperazione. L'evoluzione del compito non si raggiunge evitando di discutere o andando sempre d'accordo, ma anche ponendo sfide antagoniste riguardo al compito.

**Principio di connettività:** questo principio consiste nel tenere presente la proprietà di connessione di cui godono i sistemi complessi, sia per quanto riguarda il collegamento tra le componenti interne del sistema sia la connessione del sistema con altri sistemi. Il capo o condizione necessaria sarà attento che la sua squadra non entri in alcuno dei seguenti quattro stati:

- Sistema dissociato, come conseguenza di mancanza di connettività tra i suoi componenti interni; ad esempio, reti di vendita che ignorano il processo e i costi di fabbricazione del loro prodotto.
- Sistema isolato, per mancanza di connettività con l'esterno o con altri sistemi; nel caso dell'esempio precedente, reti di vendita che ignorano le caratteristiche di prodotti simili esistenti sul mercato.
- Sistema che si disperde, per eccesso di connettività con l'esterno, come potrebbe essere il caso di équipes sanitarie che si fanno carico delle problematiche sociali dei pazienti e trascurano l'assistenza sanitaria.
- Sistema permanentemente perturbato per eccesso di connettività tra i suoi componenti interni, ad esempio servizi o sezioni in cui c'è una costante preoccupazione per l'instabilità dell'impiego che impedisce di concentrarsi sul compito.

Una condizione necessaria può sbagliare per eccesso nella gestione del principio di connettività tra i componenti interni del sistema, per esempio quando "forza il sistema" a tenere continuamente presente alcune sue caratteristiche impedendogli di crescere e superare certe circostanze; è il caso del dirigente che di fronte ad una qualsiasi iniziativa della sua squadra allude "ma noi siamo una piccola impresa".

**Ancora sul Principio di Organizzazione di connettività:** possono esserci casi di "eccessiva" connettività? Sì, possono esserci. Un esempio: una piccola impresa con personale molto attivo e creativo che faceva progetti ambiziosi. Il direttore diceva "non dimentichiamoci che siamo una piccola impresa..." Per un certo tempo questa frase, che esprime la connettività con l'essere una piccola impresa, era adeguata ed evolutiva perché evitava di avventurarsi sul terreno minato di progetti eccessivamente ambiziosi, ma da un certo punto in poi è diventata "un eccesso di connettività" e pertanto involutiva perché cominciava ad inibire la creatività del gruppo.

### 3.4.3. Lo sviluppo dei sensori

Il terzo strumento utilizzato da questa tecnica è un rivelatore che un capo o condizione necessaria relazionale incorpora come parte di se stesso; si tratta di rafforzare ed esercitare la capacità e il modo di percepire che ogni essere umano possiede.

Quando si esercita una funzione di coordinamento o di comando, ogni intervento di chi la esercita genera uno o più conseguenze nei propri collaboratori, alcuni di questi "prodotti" sono evidenti e vengono comunicati, mentre altri sono metacomunicati, ciò significa che sono trasmessi per vie che sono al di là di quelle previste dalla comunicazione riconosciuta come tale.

Se, per esempio, se dopo aver dato al collaboratore una serie d'istruzioni sul modo di svolgere un compito, lui dice di aver capito perfettamente e poi chiede il permesso di andare via, perché il pranzo gli è rimasto molto pesante, chi ha impartito queste istruzioni dovrebbe prendere in considerazione l'alta probabilità che siano state "pesanti" e quindi riformularle subito in modo più leggero e per gradi.

Il primo passo consiste in quello che si può chiamare in maniera grossolana "auto-critica". Si tratta di partire dal presupposto che nulla di quello che avviene in un compito o in un team di cui siamo condizione necessaria relazionale, è del tutto estraneo al modo in cui noi esercitiamo questa funzione.

Questo implica di rifiutare che la causa degli eventi indesiderati sia spiegata con la fatalità, l'ottusità o le caratteristiche di altri membri del team, e invece rivolgersi immediatamente la domanda "cosa ho fatto io, come condizione necessaria relazionale, perché sia successo questo?". Questo atteggiamento può causare un qualche disagio iniziale, ma dopo poco tempo porta ad un notevole aumento della capacità di gestire le relazioni.

La domanda in questione non è così ampia e generica come appena enunciata, ma si concretizza con i principi di organizzazione e assume la seguente forma: "Quale principio di organizzazione è stato da me violato per produrre questo evento indesiderato e quali carenze ci possono essere da parte mia nel trasmettere tale principio?". Trovata la risposta, non si tratta di discolarsi né di coinvolgere altri collaboratori, ma di rafforzare la comunicazione e di rispettare tale principio in futuro. I risultati di questo modo di procedere sono spesso sorprendenti per la loro efficacia. I membri di un team o gli errori e successi che si verificano nel compito stanno sempre meta-comunicando la mancanza, il difetto o l'efficacia nella trasmissione di un principio di organizzazione. La tecnica impiegata dal Modello Comunicativo Evolutivo consente sia di ricondurre gli errori commessi nella gestione delle relazioni, sia di rafforzare e consolidare lo stato dell'arte della gestione.

## BIBLIOGRAFIA

- Mardaras Eduardo; “Applicazioni del modello comunicativo evolutivo alla gestione delle relazioni di lavoro” – dicembre 2006
- Seminario “Complessità ed evoluzione nelle relazioni di lavoro” organizzato dalla Associazione Due Fiumi e tenuto da Eduardo Mardaras a Firenze il 5 e 6 novembre 2010
- Curino Laura e Vacis Gabriele; “Olivetti Camillo: alle radici di un sogno” – Baldini e Castoldi editore

## 4. La classe di relazione 4

### 4.1 La Relazione tra sé e sé

Il Modello Comunicativo Evolutivo sostiene che la trasformazione dell'essere umano viene generata dall'evoluzione. Per l'evoluzione socio-mentale è indispensabile la condizione necessaria. Nella relazione fra sé e sé, il soggetto adulto deve essere condizione necessaria di sé stesso.

La frontiera personale (individuale) non malformata è la auto-organizzazione che si genera in ogni individuo, a patto che ci siano le necessarie condizioni biologiche e che le condizioni necessarie esterne siano adeguate. Conseguentemente si raggiunge l'autostima!

La frontiera individuale è dunque una struttura(organizzata) con capacità di organizzare spazi, di delimitarli e di permettere gli scambi tra essi.

La frontiera individuale è l'antagonista naturale dello stato di suggestionabilità. Quando la frontiera individuale è strutturata evolutivamente favorisce il raggiungimento di un'autonomia (evolutiva) dell'individuo che comporterà la trasformazione dello stato di suggestionabilità in "possibilità di suggestione" (dimensioni inconse). Ciò renderà possibile un armonico sviluppo dell'essere umano adulto che gli consentirà di appassionarsi al "nuovo" nel mondo, alle persone, alle idee, alle cose nuove, alle passioni, alle relazioni.

La possibilità di suggestione, attraverso l'esplorazione, consentirà al soggetto la continuità nell'impegno fisico, mentale, sociale, e la conoscenza di sé.

Ci consentirà di avere intensi rapporti relazionali mantenendo la nostra individualità e ci renderà in grado di proteggerci dagli usurpatori (chi ha una Frontiera Individuale che ha potuto svilupparsi evolutivamente, acquisendo via via una complessità crescente, può compiere le cose della vita con una sequenza adeguata).

Un essere umano, che da individuo diventa sistema complesso, diventa anche soggetto ed avrà coerenza interna.

Il soggetto è un essere umano che si sostiene con la propria consistenza organizzativa, si può mantenere dentro ai propri confini, variando adeguatamente le modulazioni della sua frontiera individuale fino ad un'apertura che consenta a se stesso di uscirne e ad altri di entrarvi.

Per far sì che tale evoluzione sia possibile è necessario che i sistemi conscio ed inconscio non siano scissi.

La frontiera individuale è un processo naturalmente inconscio, con i suoi numerosi livelli e le sue capacità di costruire "buone forme" attraverso i comportamenti/insegnamenti dell'esperto (consentirsi l'apprendimento, permettersi di apprendere).

Auto-organizzazione, auto-regolazione, auto-correzione, auto-coerenza, la dinamica del caos che prevede auto-disorganizzazione e poi auto-riorganizzazione (immagine del fiume sotto il fiume e del fiume sopra il fiume, due fiumi che scorrono armoniosamente senza invadersi).

Tutti i processi “naturalmente inconsci”, a differenza di quelli rimossi, accompagnano coerentemente i processi consci. Corpo e mente, conscio e inconscio, si accompagnano mantenendo ciascuno la propria organizzazione.

### Rimuovere il rimosso

Nel passato abbiamo eretto inconsciamente una barriera rimuovendo un fatto o un avvenimento traumatico (un ricordo) per fingere che la tal cosa che ci ha provocato dolore o ci ha ferito non sia mai successa.

E' necessario rimuovere la barriera per ricordare ed accettare che il fatto sia accaduto e stare finalmente meglio nel presente. Tutto ciò che fa parte del rimosso all'interno dell'individuo pone lo stesso in una situazione di grave precarietà, instabilità, pericolo.

### Estinguere la barriera della rimozione che si è formata in passato

L'inesperto costruisce una barriera della rimozione per fuggire da sè stesso, dato che non può fuggire dai suoi esperti. In questo modo il sistema conscio dell'inesperto diventa “cieco e sordo” generando una mutilazione funzionale per fingere che l'esperto non sia dannoso alle sue possibilità di evolvere. Da qui si genera senso di colpa e depressione, conseguente agli insuccessi.

### Senso di colpa

La colpa è un veleno, è la forza di controllo sociale più forte che l'umanità abbia creato. Chi sbaglia deve essere punito. Ma chi decide cos'è sbagliato? Tutto ciò che non è vietato dalla legge è permesso!

La storia della nostra vita è la storia delle mutilazioni alla nostra umanizzazione.

Non dobbiamo dire “tu devi fare così” ma “guarda come faccio io e tu prova a farlo, nel tuo modo”. Le passioni involutive sono passioni inutili, come i pensieri, i comportamenti, e tutto ciò che non è adeguatamente collegato al nostro “mitra” (la chiesa di sotto, cioè come siamo noi veramente), che in ognuno di noi è diverso. Sofferenza inutile.

L'emotività è universale nell'essere umano, ma quello che ci caratterizza è come ognuno di noi vive la stessa emozione (esempio: amante, essere giudicato).

Non è quindi universale o, meglio, non deve essere un modo di sentire. Il giudizio entra dentro di noi e diventa noi. E' difficile capire se questo ha un collegamento diretto con il nostro “mitra”

oppure no. Esseri umani vuol dire ESSERE una spiccata individualità che può intensamente vivere nella comunità con sincronia. No egoismo. Noi umani siamo l'anello mancante tra l'uomo e la scimmia.

I sensi di colpa sono CONTROLLO. Il Sistema Simbolico della Dominanza, che ha fatto nascere in noi il senso di colpa, ci ha insegnato che, se ci prendiamo cura di noi stesse, dobbiamo sentirci in colpa.

Colpa evolutiva è quando si ha il potere di fare le cose. POTERE nel senso IO POSSO! Sentire la colpa è rendersi conto delle responsabilità che ho in quanto ho il potere; senza il potere non esiste colpa.

Se facciamo qualcosa che ci fa sentire in colpa perché deriva da un sentimento, da un'emozione, da un'insegnamento indotto dal vissuto (trasmesso dalle nostre condizioni necessarie), la nostra colpa è involutiva.

Non è possibile eliminare completamente la colpa, ma è possibile attutirla, e in questo caso la colpa è evolutiva. La nostra coscienza poggia su fondamenta, evolutive e non, che sono inconsce.

Le storie clandestine, così dette perché sono sconosciute a noi stessi, sono inconsce e attive, "ce le andiamo a cercare".

Nessuno ci può dare quello che non ci è stato dato al momento giusto. L'essere umano, in età adulta, non può più apprendere dalle condizioni necessarie gli insegnamenti di base che dovrebbe ricevere da neonato (il quale insuffla la vita dalla madre), né mariti né amici né preti possono sostituirsi alla madre. Da adulti soltanto noi stessi possiamo darci quello che non ci è stato dato, ciò di cui abbiamo bisogno, solo noi possiamo riscrivere quella parte della nostra storia che è stata scritta male, solo così potremo essere liberi.

Potersi appoggiare sulla propria storia è, quindi, uno degli elementi della libertà, libertà interna che è assolutamente personale, individuale.

Meglio vivere in una sostenibile incertezza che nella sicurezza assoluta. Metafora del nido sul ramo: un uccello costruisce il proprio nido su un ramo né troppo forte (certezza) né troppo debole (incertezza). Nel caso di un ramo troppo robusto potrebbe essere raggiunto da un felino, nel caso di un ramo troppo debole avrebbe la certezza che il ramo si spezzerebbe....perciò l'uccello sceglie un ramo di robustezza intermedia per il suo nido, una sostenibile incertezza, che è comunque più sicura.

*Vivere in un cadavere...poi arrivare a prendersi cura di sé*

Patto infame. Accettare passivamente di vivere "tirando avanti" perché non si riesce a cambiare o non si può fare niente. La paura della solitudine genera dipendenza.

Vincere la paura e vedere il bicchiere mezzo pieno anziché mezzo vuoto.

Attraversare il dolore. Spesso usiamo la rabbia per non sentire il dolore; invece il dolore va attraversato, vissuto, accettato, per superare depressione e angoscia e ritornare ad essere in asse(mente/cuore/sex).

Pensare a se stessi non è essere egoisti, non vuol dire non pensare agli altri (esempio del giro del mondo in ottanta giorni, ottanta giorni virtuali, ognuno di loro deve essere organizzato per diventare umano).

Essere esseri umani vuol dire essere ognuno un prodotto originale, unico, nel gioco incredibilmente complesso dei propri principi di organizzazione.

Esseri umani non si nasce ma si diventa, nel rapporto con altri esseri umani adulti che ci insufflano i principi di organizzazione dell'umanità; solo così le caratteristiche delle potenzialità umane acquisiranno complessità.

E' necessario imparare ad ascoltare se stessi per sapere ascoltare gli altri. Tanto più ascoltiamo noi stessi, tanto più ascoltiamo gli altri. Prendersi cura di sé, avere le componenti di sé sincronizzate tra loro e con il mondo.

Io mi siedo, penso a me (non a questioni fuori di me tipo lo shopping), smetto di pensare dove i pensieri sono rumori che impediscono di sentire ciò che c'è dentro di me. Se occorre piango, il momento di sofferenza è necessario. Piangere se stessi è la scala più preziosa per risalire, rendersi consapevole, partire dal pianto per costruire un'organizzazione che permetta a quella particolare di sé di evolvere.

Abbiamo il compito, evolutivo, di prenderci cura di noi stessi, appoggiandoci sulla nostra storia. Per far ciò dobbiamo partire per un viaggio di ricerca e sentire anche dolore, incertezza, angoscia, fino a sentire la gioia e lo stare bene, veri evolutivi. Quando si parte per il viaggio bisogna saper sostenere il viaggio e il disagio di esso. La strada non è fatta. Non c'è cammino. Il cammino si fa camminando e, se guardi indietro, vedrai la strada che non farai mai più.

### Impresa esistenziale

L'impresa Esistenziale è prendere in mano le proprie componenti che sono impossibilitate ad evolvere e costruire i modi per far sì che tale evoluzione accada. FARCHI IL MAZZO!

La vita, vivere, è un'Impresa Esistenziale. Per affrontare la nostra personale Impresa Esistenziale è necessario fortificare la nostra Frontiera Personale (individuale).

L'obiettivo esistenziale nella IV classe di relazione è l'evoluzione di sé stessi. Devo intraprendere la strada dell'IMPRESA EROICA (percorso ad ostacoli per compiere l'Impresa Esistenziale).

Dobbiamo cercare un'attività che ci piacerebbe fare, trovarla, investirla del “valore sacro” di “Impresa Eroica” e sostenerla per tutto il tempo necessario. Si deve perciò investire di “sacro” un'attività perché sono le attività rese “sacre” che modificano la situazione dell'individuo. L'Impresa Eroica richiede disciplina e totale impegno. Dobbiamo, con l'assetto dell'eroe, porci dei limiti personali possibili ed andare oltre i nostri limiti, cercare di superarli. Per rendere più intenso/efficace il processo di fortificazione della Frontiera Individuale, sarebbe importante realizzare contemporaneamente l'”Impresa Eroica” nei 3 universi: nel corpo (es: esercizio fisico), nella mente (es: uno studio impegnativo), nel sociale (es: volontariato). In ciascuno dei tre campi, però, non deve essere qualcosa che siamo tenuti a fare, per consuetudine, in quanto obblighi; le Imprese Eroiche devono essere scelte ulteriori, oltre ai compiti che dobbiamo comunque svolgere, (per esempio: assistere i parenti non è un'impresa eroica nel sociale perchè non è volontariato ma qualcosa che siamo obbligati a fare).

Dobbiamo partire per l'Impresa Eroica con l'assetto mentale dell'eroe, ci vuole determinazione, disciplina, costanza. Compire un'Impresa Eroica nel sociale ci rende adulti più capaci di sottrarci agli usurpatori e ci rende Condizioni Necessarie migliori.

## 4.2 IV Classe di relazione

Diventiamo noi stessi il cambiamento che desideriamo  
(Mahatma Gandhi)

La IV Classe di relazione è la classe individuata dal Modello Comunicativo Evolutivo in cui ognuno ha un doppio ruolo, quello di condizione necessaria e di protagonista per la propria evoluzione.

E' molto difficile stabilire quando prende forma questa classe di relazione perché ognuno ha la sua storia personale e le proprie caratteristiche, possiamo individuarla nel momento in cui una persona può prendersi cura di se e della sua evoluzione e dal quel momento la possiamo considerare la persona o l'individuo **“Come un sistema Complesso”** che può auto-ripararsi, auto-organizzarsi , auto-protegersi , auto-disorganizzarsi, auto-.... , auto-.....

Con la 4° Classe di relazione interagiscono tutte le altre Classi di relazione individuate dal Modello Comunicativo Evolutivo.

Per la formazione della 4° Classe ha un forte peso la 1° Classe di relazione.

Se le nostre condizioni necessarie ci hanno trasmesso buoni principi organizzativi, permettendo di essere dei protagonisti dalla relazione in modo evolutivo per poter organizzare la nostra 4° classe di relazione in modo evolutivo. Solo se noi siamo stati così fortunati, ci possiamo muovere e vivere bene in questa classe e questo significa avere un buon rapporto con se stessi, con gli altri e vivere bene con le altre classi di relazione, per cui possiamo essere una buona madre o un buon padre, una buona insegnante, un buon terapeuta, un buon allenatore, un buon dottore, una buona collega, una buona amica ecc. In poche parole abbiamo sviluppato una mentalità **“Comunicativa-Evolutiva “** per vivere al meglio la nostra vita e i nostri rapporti.

Se i nostri principi organizzativi sono malformati viviamo un pessimo rapporto con noi stessi, e con gli altri e con tutte le altre classi di relazione.

Esempio: Se le nostre condizioni necessarie iniziali non ci hanno permesso di essere protagonisti, violando il 1° principio organizzativo *“Principio di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione”*, e il 7° *“Principio di autonomia-dipendenza adeguata alla classe di relazione”* le conseguenze possono essere tante: mancanza di auto-stima, mancanza di autonomia, insicurezza, scelte sbagliate ecc. Questo pesa molto anche nel rapporto di coppia (2° Classe di relazione) in cui non ci sono ne protagonisti ne condizioni necessarie, il rapporto è alla pari. Proprio per la nostra malformazione, sentiremo la necessità di vivere il ruolo di protagonista, invece di poter vivere un rapporto alla pari con il nostro partner ma non avendo potuto sviluppare (7° Principio di Organizzazione di autonomia - dipendenza) cercheremo in lui/lei un padre o una madre.

Oppure un altro esempio: Può succedere che vogliamo vivere il ruolo di protagonista nella 1° Classe di relazione, in cui noi dovremmo essere la condizione necessaria per l'evoluzione di un protagonista, e invece adottiamo il ruolo di "protagonista-usurpatore".

Se non sono stati trasmessi gli strumenti necessari per essere un buon protagonista e una buona condizione necessaria per la propria evoluzione, è difficile ottenerli da soli per cui è utile iniziare un percorso per poterli acquisire. Le strade possono essere molte, terapeuta, corsi di consapevolezza, meditazione, imprese eroiche, ognuno può scegliere la propria strada, la più appropriata.

Qui cercherò di inquadrare gli strumenti che ci fornisce il Modello Comunicativo Evolutivo che si basa sulla teoria della complessità applicata alle relazioni umane. Il modello usa molte immagini. Utilizzando solo il linguaggio che è lineare è difficile spiegare la complessità e eventi che spesso sono simultanei. Le immagini sono suggestive perciò aprono dei canali di percezione che il linguaggio normale non può canalizzare.

### **Frontiera Individuale**

Immaginiamo una bolla o sfera che ci avvolge e ci protegge. Se i nostri principi organizzativi sono stati bene organizzati, avremo una sfera molto ampia in cui saremo in grado di muoverci comodamente, questa sfera la chiameremo 'Frontiera Individuale' che se necessario avremo la capacità di modulare dal cristallo al fumo. Se invece non possediamo buoni principi organizzativi e soprattutto se sono male organizzati possiamo immaginare la nostra sfera, bolla o 'Frontiera Individuale' molto piccola, stretta e piena di buchi in cui ci muoviamo male, con difficoltà e difficilmente la possiamo modulare dal cristallo al fumo.

*Una delle tante definizioni date dalla Dottoressa della Frontiera Individuale: "La Frontiera Individuale è una organizzazione organizzante che cerca di riportarci in asse quando gli avvenimenti della vita sia interni che esterni la perturbano". La dottoressa per spiegare questo prendeva come esempio l'immagine "Ercolino sempre in piedi".*

**“Essere in Asse”** cosa significa il termine “essere in asse” lo possiamo sviluppare con due immagini:

1. **Quella del logo Il fiume sopra il fiume e il fiume sotto il fiume:** Significa che c'è coerenza fra la parte conscia e la parte inconscia se entrambi sono collegati viaggiano insieme (Mente Corpo). Questo significa che c'è un collegamento fra mente e corpo (il fiume sopra il fiume e il fiume sotto il fiume) l'emozioni o le azioni che viviamo in questa situazione sono: "Un collegamento reale e vivo con il mondo esterno e con se stessi, con i nostri pensieri, con i nostri sentimenti con le nostre azioni.
2. **Le 3 Chiese:** L'altra immagine è quella delle 3 chiese che si trovano nella Basilica di S. Clemente a Roma, è una chiesa fondata su 3 livelli: il primo livello è del 1600 e nel 1800 sono iniziati dei lavori. Facendo questi lavori hanno trovato sotto la prima basilica una altra chiesa dell'anno 1000 ed andando avanti con gli scavi è stato ritrovato un terzo tempio pagano, dedicato al dio Mitra. Questi tre templi sono costruiti uno sopra l'altro, cosa che nessuno sapeva fintanto che non sono stati effettuati questi scavi.

Metaforicamente se non cominciamo un percorso evolutivo (lavorare su di noi) non troveremo mai le nostre due chiese.

**La Chiesa di Sotto Mitra:** la parte Mitra rappresenta la nostra parte primordiale, gli istinti animaleschi, le energie impersonali dell'intelligenza, della socializzazione, dell'emotività, della sessualità ecc. quelle energie che abbiamo al momento della nascita e sono neutre perché non hanno una storia. Il passaggio da queste forme impersonali è un processo vitale.

Tutti queste componenti devono trovare il modo di esprimersi di svilupparsi e passare alla chiesa di sopra. La parte mitra la possiamo collegare alla nostra vagina (per la donna) e al pene (per l'uomo).

**La Chiesa di mezzo:** E' dove le nostre forme impersonali o primordiali, prendono forma per potersi manifestare poi nella chiesa di sopra. Se abbiamo degli esperti che non permettono lo sviluppo di questa parti primordiali, allora rimangono bloccati oppure possono invadere o appoggiarsi su altro componente. In questa chiesa si trovano le storie dei sentimenti che abbiamo potuto vivere ed anche le storie dei sentimenti che non abbiamo potuto vivere.

In questa chiesa risiede anche la nostra parte inconscia perché le nostre emozioni o componenti sono rimasti bloccati come cose informi. In questa chiesa si forma il legame fra la parte mitra e la chiesa di sopra. La chiesa di mezzo la possiamo collegare al cuore.

**La chiesa di sopra:** E' la chiesa attuale quella che vediamo e facendo riferimento a noi è ciò che noi manifestiamo e come esprimiamo le nostre emozioni, le nostre azioni, i nostri comportamenti. La possiamo collegare al cervello.

Questi tre templi insieme formano l'asse ,possiamo dire che il nostro asse è formato: “cervello, cuore, vagina” nelle donne o “cervello, cuore e pene” nel maschio.

Per avere un'asse che ci riporti all'equilibrio dinamico adeguato, noi dobbiamo raccontarci le storie della nostra vagina, le storie del nostro cuore e le storie del nostro cervello e cercare di metterle insieme.

Perché se non le mettiamo insieme saremo fuori asse e questo porta a situazioni pesanti ed all'involutione.

Quando i tre templi (cervello, cuore, vagina) non sono in asse, sbagliamo a prendere le nostre decisioni. Qualunque decisione richiede elementi dei tre templi.

Bisogna essere molto compassionevoli per andare a vedere la propria storia, spesso ci sono storie che non riusciamo a vedere, perché sono storie molto dolorose, che non siamo in grado di sostenere o storie clandestine misteriose che sono rimaste bloccate nel' inconscio o chiesta di mezzo.

La possibilità di auto-ripararsi è una caratteristica fondamentale dei sistemi complessi. Noi possiamo auto-riparare la nostra Frontiera Individuale e nessuno tranne noi stessi, può ripararla, si tratta di un processo che dobbiamo fare da soli ma non dobbiamo fare in solitudine. Una persona può scegliere la modalità che più la soddisfa, per essere accompagnata e sostenuta in questo processo.

Il Modello Comunicativo Evolutivo mette a disposizione una modalità di autoriparazione:

**Le Imprese Eroiche:** (definizione): Tali imprese, definite “eroiche “ per il particolare assetto mentale con cui devono essere realizzate, sono azioni che servono ad acquisire nuovi Principi Organizzativi, nuova forza, alla ricerca di condizioni che permettono di affrontare e risolvere le imprese esistenziali, ovvero il confronto con quel passato che blocca il proprio percorso evolutivo.

**La storia:** Un regno dove il Re è ammalato e di conseguenza anche il suo regno è ammalato e stanno morendo le sue terre.

Un cavaliere della tavola rotonda parte alla ricerca del Graal perché in quel calice è contenuto il liquido che permette la guarigione del suo Re e delle sua terre.

Vediamo i collegamenti che il modello propone:

Un'organizzazione malformata della nostra "Frontiera Individuale" rende la nostra terra desolata per cui, la possiamo vedere come il "Re ammalato" che con la sua malattia disorganizza tutto il regno " Il nostro corpo, la nostra mente, le nostre azioni ".

L'eroe che deve compiere la sua impresa si può identificare con noi stessi (IO).

L'eroe / (IO) ha il compito di ricercare il Graal e lo stesso Graal si può immaginare come il contenitore vivificante e rigenerante, che guarisce "La nostra Frontiera Individuale" (Il Re) che guarita, guarirà il nostro regno.

Il regno guarito si può identificare con il nostro divenire "sistemi dinamici", creare la possibilità di poterci rigenerare e poterci auto-riparare così da rendere la nostra vita una passione evolutiva.

Si può vivere tutta una vita senza capire la desolazione di essa ... ma se per un momento riusciamo a cogliere un segnale, allora possiamo partire alla ricerca del Graal (impresa eroica) .

Dove andare a realizzare la nostra impresa eroica? Non è necessario andare "fuori" perché la ricerca è una nuova impostazione della nostra consapevolezza e tende a rendere più viva la nostra vita.

Deve essere fatta sui 3 livelli "Corpo, Mente e Sociale". Ognuno di noi deve scegliere una modalità che rispetti il proprio stile personale. Uno può andare in palestra, studiare inglese, fare volontariato importante è creare un campo dinamico che spostando tutte le componenti della nostra frontiera attuale, offra la possibilità di auto-rigenerarsi.

La creazione di un campo dinamico richiede che esso sia superiore alle nostre forze attuali (una cosa difficile , come nei rituali di passaggio ) ma che non sia impossibile.

Cercherò di spiegare come agisce L'Impresa Eroica: La creazione di un campo dinamico con i 3 componenti "Corpo, Mente e Sociale" crea una situazione di apprendimento globale, che ripropone simbolicamente la situazione del bambino piccolo. Per cui ci sarà la "rinascita" la ri-iscrizione dei Principi Organizzativi.

Ogni area di apprendimento si collegherà con le altre, creando nuove strutture, cioè una rinnovata Frontiera Individuale, un rinnovato "IO", una rinnovata struttura di percezione della realtà esterna ed interna, una rinnovata capacità di pensare, di sentire.

Si tratta di una rigenerazione che ci appare misteriosa perché l'impostazione e la ricerca la compie l'Eroe ("IO") con i suoi aspetti consci. Mentre il Graal che fa parte del nostro inconscio (di cui non sappiamo niente e non ci è necessario sapere) ha una funzione rigenerante guardando il Re (Frontiera Individuale evolutiva) che guarito, diventa capace di governare una terra rigenerata.

Una cosa fondamentale è imparare a **“Relazionarci con compassione”**, diventare una **“Buona condizione necessaria”** per la nostra evoluzione e collocarci nella condizione di **‘osservatori di noi stessi’**, molto spesso non ci vediamo, non vediamo i nostri comportamenti e non ascoltiamo i nostri **‘bisogni reali’**. Nel fare questo abbiamo l'obbligo di essere molto obiettivi, puliti da ogni giudizio e critica nei nostri confronti.

Molte volte sono i pensieri critici che formuliamo su noi, che ci impediscono di vedere le nostre possibilità evolutive, condizionati come siamo a osservare noi stessi come ‘oggetti’ – spesso ‘oggetti’ pieni di difetti. Subito pronti a giudicarci con frasi tipiche **“Che idiota che sono”**, **“Faccio sempre pasticci”**, **“Non capisco niente”**, **“Faccio sempre gli stessi errori”**. Accusarci in questo modo non è costruttivo, il nostro auto-ammonirsi implica che stiamo pensando di meritarcene di star male per quello che abbiamo fatto (**sensu di colpa**).

Ogni qualvolta che le nostre riflessioni prendono il via dai presunti sensi di colpa quasi sempre stiamo imboccando una direzione sbagliata, per le nostre domande e la nostra evoluzione. Di solito è proprio il senso di colpa la prima cosa che si affaccia nelle menti specialmente delle donne. E sapete perché? Perché sono almeno 5mila anni che nella nostra società la donna è **“la colpevole”** di tutto ciò che avviene in casa e nelle relazioni familiari.

I nostri errori ci mostrano i nostri limiti, ma è anche vero che ci permettono di vedere una grossa opportunità per una crescita individuale (sbagliando si impara). Osservare quali **“principi”** o ruoli abbiamo sbagliato, è utile per cominciare a destrutturare tali comportamenti in modo da ricostruire nuove modalità per acquisire i buoni principi organizzativi.

Noi dobbiamo acquisire la forza per sapersi fare domande: perché faccio questo lavoro? Perché ho scelto questo marito? Perché ho deciso di fare questo figlio? Perché ho deciso di fare questo aborto? Perché ho deciso di studiare o non studiare? Perché..... Queste domande vengono fuori quando una ha la forza per potersi porre le domande e questa forza si ottiene **facendo le imprese eroiche o un percorso evolutivo**.

C'è una parola che ha un fortissimo potere involutivo, ed è **“DOVERE”** la usiamo molto spesso in frasi tipo **“avrei dovuto saperlo”** oppure **“non avrei dovuto fare questo”**. La maggior parte delle volte in cui usiamo questa parola verso noi stessi ci impediamo d'imparare, perché essa implica che non abbiamo scelta. Noi, quando sentiamo una forte pressione di qualunque tipo, tendiamo ad opporvi resistenza perché la pressione blocca la nostra auto-organizzazione e viene a mancare il desiderio di poter scegliere, per cui non si crea evoluzione.

Quante volte ci diciamo **“Dovrei smettere di fumare”** oppure **“dovrei mettermi a dieta”**..

**Continuiamo a dirci quello che dobbiamo fare, senza farlo.**

Dopo una vita vissuta in modo involutivo è molto difficile stabilire una vera connessione con noi stessi e capire le nostre ferite e quali sono i nostri bisogni. Se ci rimproveriamo per aver fatto qualcosa con frasi tipo: “Ho combinato un altro guaio”. Possiamo porci due domande, la prima “quale principio organizzativo ho violato” e la seconda “Quale bisogno non soddisfatto sto esprimendo con questo giudizio?” Se riusciamo a vedere quale è il principio organizzativo violato, e quale è il bisogno non soddisfatto, invece di provare depressione, impotenza, senso di colpa, entriamo nel mondo evolutivo per poter riappropriarci del principio organizzativo violato, e posizionare il nostro bisogno in una giusta collocazione.

E' fondamentale stare vigili, mettersi in ascolto, calmare le nostre emozioni, per sentire le nostre ferite, osservare i nostri comportamenti ma anche i comportamenti degli altri, per capire se siamo noi che ci poniamo in modo errato con richieste non chiare, non attinenti alla classe di relazione in cui ci stiamo muovendo, oppure se è l'altra persona che sta sbagliando. Se tutto questo ci risulta chiaro è più facile trovare la modalità per difenderci invece di rimanere preda della rabbia e rimanere impotenti. Molte ferite rimangono tali, non solo perché sono state inferte da altri ma perché non siamo riusciti a trovare la modalità di difenderci o di proteggerci o di ripararle.

**E' un duro lavoro lento e faticoso ... Importante è non arrendersi.**

Andare da un terapeuta o partecipare a un corso di consapevolezza, fare meditazione ecc...ecc... percorsi da intraprendere per acquisire gli strumenti per portare il cambiamento in noi stessi, ma questo avviene solo e solo se il nostro desiderio di cambiare ha una buona forma. Solo noi possiamo fare il cambiamento. Tutti questi percorsi possono dare gli strumenti per il cambiamento, ma il cambiamento lo dobbiamo fare noi. Per fare il cambiamento, il desiderio di cambiare deve essere pulito. Deve avere una buona forma ed essere in asse con le 3 chiese. Ci sono persone che passano la vita a fare corsi di consapevolezza, meditazione, andare dal terapeuta ma non cambiano una virgola nella loro vita.

Ogni lezione, ogni insegnamento perché si possa incarnare, lo possiamo immaginare come una giornata di nebbia, con una pioggerellina leggera che inaspettatamente ci bagna completamente, ci sono persone che quando partecipano ad un insegnamento invece di stare sotto la pioggerellina, si proteggono sotto una tettoia, e ascoltano la pioggerellina cadere ma non si lasciano bagnare, oppure si mettono “l'impermiabile”. I cambiamenti fanno paura e ci vuole coraggio per sostenerli, molte volte abbiamo visto che, affinché il cambiamento avvenga, è necessario affrontare la nostra storia,

incontrando molte volte, parti di noi che fanno molto male e che non possiamo sostenere. Per questo una persona a livello inconscio si mette “l'impermiabile.”

Chiudo con una immagine molto bella fornita dalla dottoressa; delle mani che si sostengono e si disegnano e leggo le spiegazioni date dalla dottoressa nel primo incontro: **Vivere in se stessi**. (è un disegno di Escher).



“Imparare a prendersi cura di noi stessi è lavorare nella 4 classe ” Vuol dire prendersi cura della mano vitale e costruire da sé - perché non c'è un'altra alternativa - una mano che insuffli la vita della mano e questo è un obbligo esistenziale, perché tutti noi abbiamo parti Mitra e lavorare in noi stessi è questo: lavorare per costruirci la mano che possa diventare una mano vitale. Perché se io ho una mano vitale troverò nel mondo chi possa cantare sincronicamente con me.

Domanda : La mano vitale si costruisce con la mano non vitale..... ?

C - No, la mano vitale e la mano non vitale.....non è che l'intelligenza costruisca...no, no. Bisogna fare un lavoro che è faticosissimo. Quante volte vi ho detto che bisogna farsi un mazzo così! Queste due mani appartengono alla stessa persona, non è la mano vitale, perché se fosse così sarebbe più facile; perché la intelligenza Giada potrebbe costruire la sessualità di Giada, ma non può, perché non c'è capacità di sincronizzazione fra questi due componenti. Però bisogna avere le due mani.....

P - Bisogna costruire anche quella buona....

C - No, quella buona noi la lasciamo. Prendersi cura della mano buona e continuare a sviluppare le caratteristiche vitali. Prendersi cura della mano non sviluppata: è tutta Giada che deve farlo. Bisogna costruire le due mani, e questo è vivere in noi stessi. Prendersi cura delle nostre parti Mitra, perché solo noi lo possiamo fare, per poter costruire una mano buona, che possa sincronizzarsi con le altre componenti di se stessi e con il mondo. E' un processo possibile, lo giuro.

P - Quanto tempo abbiamo....

C - Tutta la vita. Le domande le riprendiamo la prossima settimana. Comunque, per piacere, non dimenticate questo disegno, perché questo processo di costruzione della propria mano di base è possibile. E questo è imparare a lavorare su noi stessi.

## **Principi Organizzativi relativi alla 4 classe di relazione**

**Principio di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione:** l'obiettivo di questa classe di relazione è “l'evoluzione di noi stessi” per cui è necessario aver molto chiaro quando possiamo essere condizione necessaria “per noi stessi” e quando dobbiamo collocarci nella condizione di protagonista. Se le nostre condizioni necessarie non ci hanno permesso di essere protagonisti ci rimane molto difficile modularci in questi due ruoli.

**Principio di sede o spazio adeguato:** ogni relazione si realizza in una serie di spazi adeguati. In questa classe possiamo analizzare sia lo spazio fisico che lo spazio interiore. E' fondamentale aver

nella propria abitazione uno spazio privato, uno “spazio personale”. Possiamo immaginare anche uno spazio interiore dove possiamo osservare quali principi ho violato o quali principi mi sono stati violati. Lo spazio dove sentire le emozioni e avere la possibilità di analizzarle. Esempio: se una persona ogni volta che è depressa invece di guardare la propria depressione esce a fare shopping non ha lo “spazio” per potersi guardare (deve lavorare su questo per creare questo spazio).

**Principio di tempo adeguato: orari e puntualità, di ritmi o di considerazione del tempo nel modo più adeguato:** è un principio organizzativo che deve essere rispettato; dobbiamo organizzarci in modo tale che ci sia il tempo per i figli, il marito o moglie, i genitori, il lavoro etc.. ma anche IL TEMPO PER SE STESSI e per la propria evoluzione! Dobbiamo rispettare gli impegni che prendiamo per la nostra evoluzione. Molto spesso non diamo importanza ai nostri impegni personali e per ogni piccolo contrattempo annulliamo il nostro impegno perché non lo consideriamo importante, ma questo non è evolutivo.

**Principio di onorario o di controprestazione o di scambio in un modo ampio:** ovviamente in questa classe è difficile parlare di onorario, ma esistono scambi che vanno al di là dell'onorario e ogni relazione ha bisogno di “dare e ricevere”. Uno dei tanti scambi fondamentali è quello di darci amore. Darci fiducia per permettere l'autonomia di noi stessi (del nostro protagonista).

Un esempio: se una persona decide di smettere di fumare può stabilire un prezzo settimanale che conserverà in un salvadanaio e quando si sente sicura che si è liberata dal vizio del fumo ,rompe il salvadanaio e userà quei soldi per qualcosa di molto molto piacevole e gratificante.

**Principio di privacy:** ogni relazione deve mantenere la privacy adeguata alla classe di relazione. Questo principio indica che ogni relazione necessita di mantenere una propria privacy adeguata alla classe. Per avere una buona possibilità di privacy è necessario capire quale sono le informazioni che possiamo dare e quelle non possiamo dare per cui c'è la necessita di sviluppare una modalità di selezionare le informazioni, questa modalità viene acquisita nel tempo; per un bambino è quasi impossibile mantenere “dentro” un segreto. Ci sono persone che non riescono a mantenere o contenere il proprio sentire, raccontano a destra a manca se il marito le sta tradendo, se il figlio non va bene a scuola, che si sentono infelici/felici; questo significa non riuscire a mantenere la propria privacy.

**Principio di pertinenza e non pertinenza riguardo alla classe di relazione:** la violazione che posso fare in questa classe è quella di non rispettare il mio ruolo di condizione necessaria o di protagonista, per la mia evoluzione.

**Principio di autonomia-dipendenza adeguata alla classe di relazione:** avere questo principio ben posizionato in questa classe permette lo sviluppo e la capacità di sostenere la propria dipendenza e l'autonomia. Significa pensare e agire con la propria testa, senza nessun condizionamento.

Senza autonomia non possiamo evolvere e non possiamo diventare un sistema complesso autonomo e organizzante.

**Principio di anonimato, opacità-trasparenza adeguato alla classe relazionale:** se abbiamo ben sviluppato questo principio in questa classe di relazione possiamo avere la capacità di mentire se è necessario o di essere trasparente. Per cui possiamo modularci dal “Cristallo al fumo”.

**Principio di adeguata chiusura organizzativa della relazione senza inclusione di componenti estranee né esclusione di componenti incluse nella relazione:** per capire meglio cosa significa “chiusura organizzativa” il modello prende come esempio la cellula che si caratterizza con una chiusura organizzata di ogni componente, delimitata da una membrana. Le cellule si relazionano fra loro per formare sistemi sempre più vasti e complessi ma mantenendo la loro chiusura organizzativa. Per cui ogni classe di relazione nella quale ci muoviamo deve includere ogni componente adeguata a quella relazione. Nella IV classe di relazione ognuno deve essere l'artefice della propria evoluzione e non deve permettere ad altri di interferire nella propria evoluzione.

**Principio di prossimità-distanza adeguata alla classe relazionale:** se questo principio è ben collocato nella IV classe di relazione possiamo mantenere l'adeguata prossimità e distanza relazionale con le altre classi di relazione.

**Principio di continuità-discontinuità adeguata:** questo è un principio particolarmente importante per questa classe di relazione in quanto ci sono persone che sono troppo prese per gli altri e poco per se stesse. Mantenere un ritmo di continuità per la propria evoluzione è fondamentale. C'è un momento per ridere e un momento per piangere e sapere gestire questi momenti è molto evolutivo.

**Principio di ingiustizia relazionale condivisa:** avere sviluppato bene questo Principio di Organizzazione in questa classe di relazione permette di vedere le ingiustizie. Esempio: in una famiglia dove ci sono uomini e donne quando i genitori sono anziani non deve spettare sempre e solo alle donne accudirli; il “peso” deve essere condiviso. In impresa quando c'è un lavoro urgente da consegnare non deve essere sempre coinvolta la stessa persona perché più veloce.

**Principio di cooperazione-antagonismo:** una relazione è evolutiva quando gli aspetti di cooperazione e antagonismo non si reprimono e convivono mantenendosi entrambi a livelli tollerabili. Nella IV classe di relazione questo principio se è ben collocato aiuta la nostra evoluzione; possiamo vederla come la molla che ci mette in gioco (superare se stessi).

**Principio di connettività:** una caratteristica che accomuna i sistemi complessi è quella di tendere a formare sistemi più ampi, perché questo avvenga è necessario ci siano connessioni sia tra i propri componenti oppure con altri componenti. E' la capacità di connessione della materia che permette l'espansione e la creazione di sistemi sempre più complessi. Relazionarsi con se stessi è collegare i nostri bisogni e i nostri sentimenti con ogni classe di relazione.

## 5. La Classe di relazione 5

### 5.1. Le relazioni di classe 5

Le relazioni di classe 5, conosciute anche come “relazioni corporative”<sup>1</sup>, interessano le relazioni sul posto di lavoro quanto le relazioni di classe 3. In questo tipo di relazione tutti i membri sono co-condizioni necessarie per l'evoluzione di un supra-protagonista che è la società, azienda o paese di cui i membri fanno parte.

E' il tipo di rapporto più complesso e che presenta ad oggi più distorsioni. Queste relazioni sono simili nella struttura a quelle di classe 2, dal momento che i membri sono co-condizioni necessarie per l'evoluzione di un protagonista.

La semplice esistenza nominale di un'impresa o gruppo non garantisce che si siano generate relazioni di classe 5, o che si sia sviluppata una funzione che si prende cura del supra-protagonista e che viene assunta da tutti o dalla maggior parte dei membri.

In un gruppo di lavoro un manager di una media impresa ha fornito un chiaro e semplice indicatore dell'esistenza di questa classe di relazione nella sua azienda: "non c'è praticamente nessuno - ha detto - che non si preoccupi di spengere le luci, i computer e i condizionatori d'aria del proprio ufficio prima di andar via, e se passando vede accesa la luce di qualche lavandino spenge anche questa". Questo è un comportamento “corporativo” aziendale, il protagonista non è il singolo individuo, né la relazione tra loro, né il compito, né il rapporto degli individui con se stessi, ma il supra-protagonista e l'attenzione per la sua sopravvivenza ed evoluzione.

Ovviamente ci sono esempi molto più sofisticati di comportamenti che si originano e sviluppano nella classe di relazione 5, come quando tutti i membri si preoccupano di dare un'ottima immagine della società anche all'esterno. Quello che, per ora, è più difficile da precisare è come si trasmettono i principi di organizzazione adeguati nella relazione di classe 5 e come si realizza la distribuzione tra i suoi membri visto che tutti sono Co-Condizioni Necessarie per l'evoluzione della supra-protagonista, ma non tutti hanno la stessa responsabilità formale nella cura dell'evoluzione della azienda. Non è la stessa cosa se un comportamento simile a quello riguardo le luci, raccontato dal manager, si ottiene con l'imposizione, la punizione e il controllo. Perché ci sono aziende che sviluppano questo tipo di relazione e altre no? Perché ci sono paesi in cui la stragrande maggioranza dei cittadini partecipa alla sua evoluzione con qualcosa che va oltre l'andare a votare e altri in cui non lo fanno nemmeno attraverso questo mezzo tanto preciso?

---

<sup>1</sup> In questo contesto il termine “corporativo” deve essere spogliato dal suo significato negativo e va inteso come senso di appartenenza, di partecipazione.

Nell'evoluzione del Modello Comunicativo Evolutivo la Classe di Relazione 5 è l'ultima ad essere stata individuata. E' formata da un insieme di membri che sono tutti CO-Condizioni Necessarie per l'evoluzione di un "Supra-protagonista". Esempi di Classi di relazione 5 sono: la famiglia, un'associazione, un'organizzazione (l'ospedale, la scuola, l'impresa, il Comune di Firenze, ecc..)

Quando le relazioni in una Classe di Relazione 5 hanno una buona forma si osserva che i membri che vi fanno parte si sentono parte dell'organizzazione e agiscono con senso di appartenenza, di partecipazione, senso collettivo, civico. La Classe di Relazione 5 è quella nella quale siamo più inesperti; molto spesso non ci sentiamo parte del Comune, del territorio e del pianeta nel quale viviamo.

Per esempio: la persona di un'organizzazione che "spegne la luce rimasta accesa" al momento in cui va via, mostra una buona relazione di Classe 5, cioè mostra il suo sentirsi parte dell'organizzazione (per la quale si occupa di ridurre gli sprechi) e del pianeta (si occupa di ridurre il consumo di energia).

**COME SI PUO' PROMUOVERE UNA BUONA CLASSE 5?** Come si può promuovere una buona classe 5? come si può estendere il buon comportamento dello "spegnere la luce"?

Innanzitutto bisogna dire che la grande complessità presente nelle relazioni di Classe 5 permette potenzialmente di generare grande evoluzione, ma allo stesso tempo in queste relazioni c'è sempre anche un grande rischio di generare involuzione.

La possibilità di un singolo di influire sui comportamenti collettivi è limitata; è sempre possibile influire con l'esempio, cioè "spegnendo la luce" ma per il resto è difficile influire senza fare danni.

Capita spesso che le Condizioni Necessarie di Classe 3 (i responsabili, i capi) cerchino di promuovere quelli che ritengono buoni comportamenti di Classe 5, facendo valere la loro autorità o il loro ruolo. Ma questo è un errore ed è una cosa potenzialmente pericolosa. E' bene che queste persone tengano ben distinti il loro ruolo di Condizione Necessaria Relazionale nella Classe 3 e il loro ruolo di CO-Condizione Necessaria nella Classe 5. I responsabili di un gruppo di lavoro (ossia coloro che nel Modello Comunicativo Evolutivo sono chiamate le Condizioni Necessarie Relazionali di Classe 3) NON devono dire ai loro collaboratori, né tanto meno ad uno solo di loro, di "spegnere la luce"! Sono Condizioni Necessarie Relazionali di Classe 3 ma nella Classe 5 sono solo CO-Condizioni Necessarie e quindi non devono dare queste indicazioni. Il senso di appartenenza ad una Classe 5 non può mai essere sviluppato con un ordine!

Ma allora si può "solo" dare l'esempio? beh, si può andare anche un po' oltre rispetto al solo esempio: si può spegnere la luce e mostrare gioia nel farlo, cioè dare il buon esempio e farlo con piacere!

Si può anche promuovere – in tempi e luoghi diversi rispetto a quelli dell’organizzazione – incontri, dibattiti, ecc.. in cui si discuta dell’importanza, per noi stessi e per il nostro pianeta, dello “spegnere la luce” (riduzione dei consumi, risparmio energetico).

**Esempio:** R. fa parte di un’Associazione; è Condizione Necessaria Relazionale del gruppo che si pone l’obiettivo della attività dell’Associazione (il gruppo di lavoro è Classe 3, l’Associazione è Classe 5). R. sente l’esigenza di far conoscere le iniziative positive che alcuni membri dell’Associazione hanno preso e di dare riconoscimento a queste persone; e si pone l’interrogativo innanzi tutto se sia opportuno rispondere a questa esigenza, e se sì se farlo in modo pubblico o meno. Mardaras risponde che è bene tenere distinti gli ambiti delle due Classi; è possibile per R. dare visibilità e riconoscimento ma comporta dei rischi: c’è il rischio di far sentire inadeguati coloro che non hanno preso queste iniziative; c’è il rischio che le persone possano prendere delle iniziative per compiacere la Condizione Necessaria più che per “senso di appartenenza alla Classe 5”. D’altra parte può essere rischioso anche non dare questi riconoscimenti; potrebbero essere dati da altre CO-Condizione Necessaria di Classe 5. In ogni caso è bene essere cauti perché nella Classe 5 siamo tutti piuttosto inesperti.

**RELATIVA AUTONOMIA TRA CLASSE 3 E CLASSE 5:** è possibile che una Classe 3 con una buona (o cattiva) forma non implichi anche una Classe 5 con buona (o cattiva) forma? E’ possibile, perché le due Classi di Relazione funzionano con una certa autonomia l’una rispetto all’altra. Esempio: Mardaras ci parla di un piccolo studio di psicologi che aveva una “cattiva forma” nell’ambito della Classe 3 (venivano violati molti Principi di Organizzazione) ma che nell’ambito della Classe 5 aveva una “buona forma”: gli psicologi si preoccupavano di costruire e mantenere un buon ambiente di lavoro, di dare una buona immagine all’esterno ecc..

Un anziano italiano dopo la guerra era andato a lavorare come elettricista nell’esercito inglese. Era stato soldato ed era rimasto in Inghilterra; una volta mentre lavorava per strada tagliò un cavo e lo gettò per terra, arrivò un sergente e raccogliendo il cavo gli disse “stia attento perché questo appartiene alla regina d’Inghilterra.” L’anziano pensò che era per questo che loro avevano vinto la guerra. Questa è la differenza: l’esercito appartiene alla regina e la regina appartiene a me per questo io sto attento a questi 20 cm di cavo.

La sensazione di appartenenza a qualcosa più grande di me ma di cui mi prendo cura, fa parte di una serie di sensazioni che guidano i miei comportamenti. Nelle scuole, negli uffici rimangono le luci accese, i riscaldamenti accesi; a San Salvi c’è uno sciacquone che si scarica da solo ogni 3 minuti

circa da almeno 30 anni con conseguente perdita di milioni di metri cubi di acqua e nessuno lo aggiusta. Che differenza fra questo e il sergente che si china a raccogliere il cavo!

Quando in una organizzazione non c'è senso di appartenenza è perché le relazioni e l'imprimatur delle gerarchie sono involutivi nelle modalità relazionali.

La Olivetti è un esempio evidente di una organizzazione con un clima relazionale tale da poter portare avanti un discorso evolutivo perché chi lavorava lì sentiva l'orgoglio di una cosa pulita e durante la guerra quando non c'erano soldi per pagare lo stipendio gli operai rinunciavano allo stipendio. La Olivetti richiedeva che gli operai mantenessero anche un piccolo orto in casa per avere più possibilità.

Altro esempio: una persona si rivolge al dott. Mardaras per una consulenza, perché soffre di stress da lavoro: il capo gli rende la vita impossibile e arriva in consulenza con l'aspettativa di cambiare il capo e di essere accompagnato nel processo di auto-riorganizzazione per continuare in questa relazione o nel lavoro. Quando uno è vittima di condizioni necessarie relazionali usurpatrici o di una cattiva forma nella gestione delle relazioni di lavoro, questo si può collegare con la classe 5. Il fatto che ad es. il capo dell'URP gestisce molto male la sua équipe dice qualcosa sul tipo di organizzazione nella quale sto lavorando: se quella persona riveste un ruolo di direzione nell'organizzazione, questo ha a che vedere con l'organizzazione TUTTA, posso domandarmi che razza di impresa/organizzazione è questa!

## **LE CO-CONDIZIONI NECESSARIE ALL'EVOLUZIONE DEL SUPRA-PROTAGONISTA**

Nella classe 5 il supraprotagonista è il tutto, è l'organizzazione totale (non è super, è "supra") e ogni componente ha due funzioni: il dirigente ha la funzione di dirigente e di condizione necessaria al supraprotagonista, la cassiera della Coop ha due funzioni: quella di cassiera e di condizione necessaria al supraprotagonista. Quanto ogni componente è condizione necessaria? Secondo il grado di potere. Chi ha più potere ha più funzione di condizione necessaria per il supraprotagonista.

**Caso discusso al seminario:** una professoressa dell'Università espone due problemi:

- 1) l'aula dove fa lezione non ha la capienza adeguata al numero di studenti che frequentano la sua materia (l'aula ha 30 posti e gli studenti sono 70);
- 2) il professore che la precede non termina la lezione in orario.

La prima questione ha a che vedere con le relazioni di classe 5 e richiede che la professoressa partecipi dove è co-condizione necessaria per trovare gli spazi adeguati per fare lezione.

Trattandosi di studenti universitari (non bambini) questi sono co-condizioni necessarie al miglioramento dell'università e quindi devono partecipare alla risoluzione del problema e se non lo fanno la professoressa dovrebbe promuovere la partecipazione. La professoressa se trova un'aula inadeguata per fare lezione protegge i suoi protagonisti e questo fa parte del suo ruolo di condizione necessaria nella relazione di classe 1, però quando non si è più inesperti totali come nell'infanzia, se questa protezione si esercita in modo continuo si sta usurpando la co-condizionalità allo sviluppo dell'Università (è come una madre molto protettiva con un figlio di 20 anni).

L'altra questione è il rispetto dell'orario da parte di un collega. Cosa si può fare? Bussare e dire "è la mia ora", oppure? Rivolgersi al Direttore: non è la prima né l'unica cosa da fare. Se il problema è l'organizzazione degli orari e degli spazi va bene andare dal direttore meglio in 3 o 4 persone.

Parlare con il collega che non rispetta l'orario. Questo si può fare purché la conversazione si sviluppi come co-responsabilità nell'evoluzione dell'Università (più che come colleghi) senza impedire che gli studenti siano co-condizioni necessari all'evoluzione del supra-protagonista con proteste, ecc...

Mardaras ricorda un episodio di compassione dura<sup>2</sup> messa in atto da una professoressa di scuola media. Una professoressa di storia molto affascinante aveva lezione sempre dopo il prof. di geografica che non terminava mai in orario. Un giorno la professoressa bussò e disse: "è la mia ora", senza risultati. Una volta entrò e disse "è così interessante che rimango fino a quando non hai finito". Quale fu il comportamento degli alunni? La prima volta rimasero zitti, la seconda volta risero e questo è un modo di partecipare alla modificazione dell'organizzazione della classe 5. E' un modo di essere co-condizione necessaria in questa ri-organizzazione della relazione senza manifestazioni, striscioni, proteste, ecc... La professoressa non li rimproverò perché ridevano, non ha impedito la partecipazione spontanea degli studenti; queste reazioni spontanee sono le reazioni migliori, un professore adeguato fa sì che queste reazioni spontanee accadono come flusso naturale della complessità.

## **DIVERSE ESPRESSIONI DELLA COMPLESSITA': MAGGIORANZE E MINORANZE**

Come si fa se nella classe 5 si crea un conflitto?

---

<sup>2</sup> Compassione dura è un'espressione coniata dalla Dott.ssa Meacci per contrastare la tendenza ad associare il termine "compassione" a morbidezza, debolezza. Quando sentiamo la parola "compassione" la tendenza è ammorbidirsi. Nella psicoterapia ci sono situazioni in cui è necessario usare la compassione dura. E' abbastanza comune che all'inizio il paziente faccia domanda sul terapeuta. Per la classe di relazione (classe 1) e per il tipo di relazione (la relazione paziente-terapeuta) l'opacità del terapeuta deve essere massima; a fronte di queste domande il terapeuta deve mantenere la fermezza con la forma compassionevole, ognuno con il proprio stile personale. Alcuni terapeuti non rispondono e fanno capire che la domanda non è pertinente: questo è fermo ma non compassionevole. Un modo di essere fermo e compassionevole è dire: "mi dispiace molto ma non posso risponderLe". E' molto importante "mi dispiace molto" perché esprime la parte compassionevole. Tutto questo dovrebbe esser accompagnato da guardarsi negli occhi, un sorriso per far sentire "mi dispiace molto".

Si può discutere, non si può fare molto di più. E' il problema della democrazia, sennò si corre il rischio di imporre un punto di vista della maggioranza. Es. di un'organizzazione di volontariato molto coesa, motivata; nel decidere di partecipare ad un evento si crea una spaccatura.

Quale principio entra in gioco in questo caso? P.O. cooperazione/antagonismo.

Nelle organizzazioni di volontariato è più difficile rendersi conto del valore dell'antagonismo, perché si parte dal presupposto che ciò che facciamo è volontariato allora siamo tutti d'accordo. Se fosse così l'organizzazione sarebbe destinata all'involuzione perché farebbe lo stesso tipo di azioni generando entropia che non potrebbe liberarsi. L'antagonismo è un elemento di un P.O. e se non ci fosse, l'attività sarebbe piana.

Quale sarebbe la miglior soluzione in termini di evoluzione? Discutere e se non si ottiene un minimo di consenso (non vuol dire un voto per maggioranza: questa è la perversione della democrazia) la soluzione è mettere da parte questa decisione e fare altro, mettere da parte per il momento.

In alcune situazioni è necessario votare a maggioranza per portare avanti le decisioni. Perché questo è meno evolutivo dell'altro modo (ottenere maggior consenso)?

Perché questa non è la democrazia della Grecia dove c'era un foro, un dibattito, elezione diretta. Trattare numericamente una questione che non è numerica significa tagliare una parte sana con una votazione a maggioranza. La posizione della minoranza non muore e continua a brulicare perché la complessità non si può soffocare.

Ottenere un maggior consenso è più evolutivo che votare a maggioranza.

Significa far comprendere le ragioni della maggioranza? No. Non si tratta di colonizzare, si tratta di articolare i punti di vista della maggioranza con i punti di vista della minoranza. Articolare il P.O. della connettività. Cercare di convincere la minoranza, tentare di convincerla è un dominio, dominio dolce ma cade nel sistema simbolico del dominio. Nei limiti delle possibilità non si tratta di pensare in termini di maggioranza e minoranza ma di diverse espressioni della complessità. In questo caso è verificabile che l'interesse delle minoranze è interesse di tutti es. matrimonio tra persone dello stesso sesso in Spagna. Attualmente stanno approfittando degli effetti di questa legge più persone rispetto alla minoranza che rivendicava il diritto di sposarsi tra individui dello stesso sesso, alcuni studi dimostrano che c'è un maggior beneficio nei parenti che nelle persone omosessuali che si sposano.

## **5.2. Dal libro “Adriano Olivetti” di Valerio Ochetto**

Nel 1926, dopo il ritorno del figlio Adriano da un viaggio di studio negli Stati Uniti, Camillo inizia a far collaborare in fabbrica il figlio accanto a lui.

Dal viaggio in America Adriano trae la convinzione che il segreto del successo americano

non stava negli uomini, perché certo i nostri non erano da meno dei loro fratelli emigrati in America, ma stava nella struttura dell'organizzazione e nel rigore dei metodi.

L'anno successivo Adriano tiene il primo discorso ufficiale in fabbrica: Camillo lo fa salire sulla cassetta.

A poco a poco, non senza conflitti anche pesanti tra padre e figlio, Camillo pose tutto in mano ad Adriano e si ritirò in una attività di più modeste proporzioni ove continuare a dividersi tra lavoro di progettazione e lavoro di organizzazione.....

Adriano approderà negli anni 30 alla concezione dell' "industria complessa di massa" dove complessa significa una industria che non può esaurirsi nella produzione e nel profitto, perché ha dei compiti e degli obblighi che si estendono verso l'ambiente circostante e la società.

Mentre in Europa si assiste ad una applicazione spinta del Taylorismo attraverso anche la realizzazione delle catene di montaggio e l'identificazione quindi dell'uomo con la macchina, in Olivetti Adriano dice "alla catena di montaggio gli uomini si rompono" e istituisce in fabbrica la figura dell'allenatore che doveva calcolare un tempo compatibile con la qualità del prodotto e la qualità della vita degli operai.

In Olivetti gli operai dei reparti dove non si vedeva il prodotto finale venivano spostati ogni 2-3 mesi.

L'autosufficienza dell'azienda Adriano la ricerca anche nella formazione degli operai.

L'azienda organizza un centro di formazione meccanici cui seguirà un vero e proprio istituto tecnico interno e una rosa di borse di studio.

Quanto ai servizi medici e sociali Adriano scrive:

"... Quando i problemi tecnici furono risolti e il successo finanziario lo permise, fui tratto ad occuparmi della vita di relazione fra gli operai e la fabbrica."

Nacque il servizio di assistenza sanitaria a completamento della cassa mutua.

Già il padre aveva istituito una cassa mutua a integrazione dell'assistenza di legge troppo ristretta.

Ai dipendenti vengono concessi prestiti a tassi inferiori alle banche.

Il medico di famiglia Olivetti è il medico di tutti i dipendenti gratuito.

Con Adriano alla fine degli anni '30 le misure si allargano, l'operaio che si reca al lavoro usa autobus a prezzi scontati, ha la mensa aziendale, l'infermeria e la biblioteca.

Le donne hanno 9 mesi di aspettativa retribuita, contro i 2 per legge, possono portare i bambini da 6 mesi a 6 anni all'asilo nido, con stanza per l'allattamento.

I figli dei dipendenti possono usufruire di colonie marine e montane.

Per la casa esiste già la possibilità di associarsi a una società cooperativa edilizia per il personale Olivetti che concede mutui e controlla lo stile dei progetti; per chi preferisce l'affitto inizia un piano per un nuovo quartiere per gli operai.

Uno dei cardini della politica sociale di Adriano che non riguarda più solo gli operai ma si estende al territorio è l'architettura.

La bellezza è considerata un elemento essenziale anche nella vita dell'azienda.

Adriano incarica gli architetti Figini e Pollini di ampliare la fabbrica; motivo dominante è la "parete di vetro" trasparente dall'interno dove si riflettono le nuvole, gli alberi, le montagne del canavese.

Nel '34 Adriano affida agli stessi il progetto di un nuovo quartiere a Ivrea, che è concepito come la prima parte di un piano regolatore di Ivrea (in quegli anni non esistevano i piani regolatori del territorio).

Il progetto si ispira alle idee di Le Corbusier, che Adriano incontra nel '36 e che avrebbe dovuto partecipare al progetto ma per una serie di circostanze non potrà partecipare alla realizzazione.

Adriano sostiene che l'**urbanistica** è una disciplina superiore alle altre perché capace di organizzare intorno a sé molte altre discipline: sociologia, architettura, demografia, ambiente.

Ivrea è oggi un museo a cielo aperto, la bellezza è fuori per strada.

Anche il prodotto dell'azienda deve essere oltre che utile e efficiente anche bello e leggero (la Lettera 22 è oggi esposta al museo d'arte moderna di New York).

In Olivetti Giorgio Soavi fa il primo catalogo dei prodotti; è importante presentare l'immagine di un prodotto.

Nel dopoguerra Adriano entra in politica iscrivendosi al PSIUP e diventa segretario della federazione di Ivrea; propone ad alcuni dirigenti dei partiti della sinistra che lavorano in fabbrica la socializzazione della fabbrica. Questi, colti di sorpresa, rispondono che i tempi non sono maturi e che loro stessi non se la sentono di gestire la fabbrica.

Così la più sorprendente proposta che un "padrone" possa fare, cade nel nulla per l'opposizione dei rappresentanti della "base".

### **5.3. Dal libro "Senza gerarchie al lavoro" di Semler Ricardo**

Cosa fa il successo di un'azienda? Lo sfruttamento di chi vi lavora o la qualità della vita del suo personale? Ricardo Semler, direttore e proprietario della Semco - una delle più importanti aziende del Sudamerica - racconta in questa sorprendente autobiografia come ha trasformato la sua azienda tradizionale in un luogo quasi ideale, senza regole e senza costrizioni: una democrazia industriale.

Niente regole su come vestirsi; niente decisioni calate dall'alto; niente spostamenti immotivati. Al culmine della crisi economica degli anni '80 e sull'orlo dell'esaurimento nervoso, Semler ha sconvolto l'assetto dell'azienda sostituendo alla struttura piramidale una orizzontale, divisa in piccoli gruppi all'interno dei quali le decisioni vanno prese collettivamente. La Semco è la prima azienda dove tutti partecipano alle decisioni, tutti possono contribuire con idee e suggerimenti allo sviluppo del fatturato. Il profitto non è più lo scopo prioritario dell'attività; più importante di qualsiasi cosa è il benessere di coloro che vi partecipano: sarà una garanzia di successo, anche economico.

Semco Group è attualmente leader di mercato nel settore delle attrezzature industriali e delle soluzioni per la gestione di corrispondenza e documenti. Semler è il principale sostenitore di quello che è stato definito “management partecipativo”, “democrazia aziendale”, e ancora “l'azienda come un paese”. Società basata sull'innovazione, Semco non segue gli standard di altre società che hanno una gerarchia predefinita e un'eccessiva formalità. In Semco, le persone lavorano con molta libertà e rispetto. I dipendenti vengono tutti trattati allo stesso modo, dai top executive all'ultimo degli impiegati. Ciò significa che all'attività di ciascuno viene attribuita una reale importanza e che ognuno è più contento al lavoro.

I 3.000 dipendenti della Semco fissano le proprie ore di lavoro e i livelli retributivi. I subalterni assumono e valutano i propri supervisor. Amache sono sparse nei giardini per i pisolini pomeridiani, e gli impiegati vengono incoraggiati a trascorrere il lunedì mattina al mare se hanno lavorato il sabato pomeriggio. Non esistono organigrammi, piani a cinque anni, nessuna carta dei valori aziendali, nessun codice di abbigliamento e nessuna regola scritta o policy ad eccezione di un breve “Manuale di sopravvivenza” in forma di libro a fumetti, che introduce i nuovi arrivati ai modi bizzarri della Semco. Gli impiegati eleggono la leadership aziendale e sono fautori della maggior parte delle mosse che Semco compie per entrare in nuovi business o uscire da quelli vecchi. Dei 3.000 diritti di voto dell'azienda, Ricardo Semler ne ha solo uno. Negli ultimi 14 anni la società è cresciuta del 27,5%.

Nella testa di Mr. Semler, un simile tipo di auto-governo non è un'indulgente forma di altruismo, quanto piuttosto il miglior modo di costruire un'organizzazione che sia flessibile e resistente abbastanza da prosperare in tempi difficili. Semler è convinto che questo modello abbia permesso a Semco di sopravvivere alla sua “quasi morte”, ma anche agli alti e bassi della politica e dell'economia del Brasile. Durante i 23 anni del suo incarico la guida del Paese è passata dai dittatori di destra agli attuali populistici di sinistra, e la sua economia ha conosciuto una rapida crescita così come una profonda recessione. Le banche sono fallite e innumerevoli aziende sono collassate, mentre Semco va avanti.

## BIBLIOGRAFIA

- Mardaras Eduardo; “Applicazioni del modello comunicativo evolutivo alla gestione delle relazioni di lavoro” – dicembre 2006
- Seminario “Complessità ed evoluzione nelle relazioni di lavoro” organizzato dalla Associazione Due Fiumi e tenuto da Eduardo Mardaras a Firenze il 5 e 6 novembre 2010
- Gruppo di studio “Il Modello Comunicativo Evolutivo: basi teoriche” - prima edizione 2006
- Ochetto Valerio; “Adriano Olivetti” – Mondatori ed.
- Semler Ricardo; “Senza gerarchie al lavoro” – Bompiani ed.

## 6. Una sintesi del 6° incontro

Il penultimo mercoledì abbiamo deciso come organizzare il 6° ed ultimo incontro del gruppo di studio. E' stata molto ben accolta da tutte noi, la proposta di Claudia, che prevedeva una risposta ai seguenti punti di riflessione:

- 1- Che ognuna di noi, senza distinzione tra l'essere stata una relatrice o meno, potesse parlare alle altre di qualcosa che l'aveva particolarmente colpita.
- 2- Che ciascuna di noi dicesse alle altre le proprie impressioni sull'esperienza vissuta.

Come sempre le nostre alzate di mano hanno dato luogo agli interventi:

**Giorgia:** sono stata piacevolmente colpita dalla serietà con cui gli incontri sono stati preparati. In ogni incontro c'era l'esposizione accurata di una delle 5 classi di relazione. Per me questo momento è stato molto importante perché mi ha riportata sul materiale da studiare e così questi principi hanno iniziato a lavorare su di me. Come nell'impresa eroica mi hanno permesso di andare oltre le mie possibilità.

**Alessandra:** tutto mi ha colpita e mi ha rimesso insieme molte cose che non ero riuscita a rimettere insieme. Alcune classi di relazione mi erano sconosciute e mi sono apparse chiare insieme ai principi di organizzazione. Si è mosso in me qualcosa in un periodo in cui ero molto giù.

**Gianna:** Mi sono sentita subito molto a mio agio. (Gianna è visibilmente commossa). Mi sono sentita sveglia, aperta all'ascolto di tutto quello che veniva detto. Mi è piaciuta l'atmosfera. Mi stupivo di come fossero brave le relatrici, io che mi ero chiesta chissà cosa avremmo potuto tirar fuori da quei 2 articoli della Dott.ssa Meacci. Proprio anche rispetto agli esempi sempre diversi e nuovi che lei ci faceva. Invece tutti quei ricordi e la ricchezza di immagini erano sempre presenti nelle parole delle nostre relatrici. Il nostro gruppo era lì a portare il legno a questo fuoco che si era sviluppato nella 5° classe di relazione. Ho sentito un'immensa gratitudine verso me stessa e verso tutte.

**Angela:** Mi sono chiesta come avremmo potuto andare avanti. Non avevo ordine, né uno schema del metodo da usare. Sentivo di fare un'impresa eroica, così ho riletto i libretti azzurri della Dott.ssa ed ho ripreso in mano il modello. Avrei voluto preparare una classe di relazione, ma non mi sentivo così sicura. Grazie alle relatrici per aver scritto, perché questo mi richiama alla mente gli argomenti trattati. Sento l'enorme eredità che la Meacci ci ha lasciato. Siamo donne ricche con un valido strumento in mano. Sento che ho ancora tanta strada da fare.

**Laura:** Lo scritto è importante anche per me. Incarnare i principi è molto difficile per me, per cui questo lavoro mi è servito tantissimo e mi ha smosso molto. Non credevo che anche qui si ottenesse

lo stesso effetto del lavoro dei gruppi precedenti. Mi ha colpito molto la classe di relazione 2 e la 4. Ho sempre lavorato in gruppo, unica modalità che sento di sostenere, ma sentire di avere gli strumenti per poter lavorare su me stessa è importante e vi ringrazio per questo. Questo gruppo mi ha dato la fiducia per provare le mie possibilità. Per la prima volta mi sono ascoltata e quando si è fatti male se ci si ascolta non puoi stare bene. Ora mi guardo e per me è un regalo bellissimo!

**Anna G.:** semplicità e complessità del modello. Mi è piaciuta molto la capacità di relazionare con gli esempi conosciuti. Ho avuto molta paura: questo lavoro è stata una vera impresa eroica: confronto, passione, il massimo dell'impegno. Noi siamo non più virtualmente complessi. Noi abbiamo lavorato su noi stesse. Ci siamo auto-disorganizzate, auto-riparate, auto-riorganizzate, ci siamo rese autonome, abbiamo avuto auto controllo, siamo state creative. Ci siamo riorganizzate verso uno stadio più complesso e da qui in poi avremmo proprietà emergenti. Questo gruppo è la prova vivente che l'eredità della Dott.ssa non si è perduta. Grazie a tutte voi. Nel modello si diceva "Come guarisce quello?" "Date le condizioni necessarie adeguate si evolve". L'evoluzione procede a balzi non è lineare "torno a casa e boh!?" l'unica certezza è che se i principi di organizzazione sono adeguati c'è evoluzione. Vi invito a scrivere sul "Meaccese" che mi piace da morire!

**Claudia:** Se voi siete d'accordo vorrei assegnare a questo gruppo di studio il titolo di impresa eroica. In questo gruppo di studio abbiamo vissuto la collocazione adeguata: siamo state protagoniste e condizione necessaria.

Sottolineo l'importanza di esserci prese cura di noi stesse, dei nostri bisogni, dei nostri spazi. Il principio dello spazio interiore per sentire i nostri sentimenti. Conoscere i nostri spazi ci permette di sentire quando e se vengono invasi. Tra le eredità di Maria Gina prediligo l'impresa eroica come questa e l'auto-ricostruzione: scrivere per riscriverci come strumento che ci rende più forti. Io avrei voluto fare questi incontri, lo desideravo ma negli incontri di preparazione del gruppo sentivo il senso (e il peso) dell'incognita. Oggi provo stupore e soddisfazione per quanto siamo riuscite a fare insieme. Provo un senso di grande felicità per questa esperienza!

**Annalisa:** non ho potuto preparare il mio lavoro sulla classe di relazione 1 perché ero in periodo di disorganizzazione. Ho visto che stavolta è stato più veloce per me riorganizzarmi. Qui mi sono sentita a casa, ho sentito la passione nelle parole delle relatrici. Questo modello comunicativo evolutivo è potente su tutta la nostra vita. e' stato un piacere stare con tutte voi e vi ringrazio. Per me il modello com. evol. oltre ad essere potente, mi ha dato tanta speranza: sapere che al di là della corazza e dei condizionamenti ce la puoi fare!

**Luana:**Io ho un uragano di sentimenti, sono dispiaciuta di aver perduto i primi due incontri. Al terzo incontro sono arrivata in ritardo, c'era in me una forte resistenza. Reduce da un lungo viaggio

mi sentivo frastornata. Tanti sentimenti in me nel preparare la mia classe di relazione. Nella 5 cl. di rel. ho sentito la “Coppa”: questo gruppo che si muoveva in sintonia.

**Annamaria:** Ho promesso alla Dott.ssa che avrei fatto il possibile per seguire il modello, preparare la mia classe di relazione mi sembrava allucinante. Quello che mi ha fatto affrontare questa impresa eroica è che eravamo tutte protagoniste e tutte condizione necessaria e mi sentivo tra amiche.

**Roberta C.:** sono contenta di esserci stata, nonostante mi ci voglia molto tempo per metabolizzare. Fin dal funerale della dottoressa desideravo fare un gruppo di studio sul modello. Ho sentito un movimento armonioso, tutte abbiamo compiuto questa impresa eroica, chi ha relazionato si porta dietro un bagaglio enorme. Siamo in movimento. Sento che vedrò dei cambiamenti in me che già percepisco. Un movimento verso il bene. Ho sentito un po’ di ribellione quando siamo state invitate a scrivere per l’ultimo incontro.

**Paola:** la cosa che mi ha colpita di più è stata l’organizzazione. Chi ha relazionato lo ha fatto benissimo. Questo gruppo è stato un acceleratore. Ringrazio per la possibilità che ho avuto. Nel fare il gruppo è stato incarnato il modello, l’ho sentito molto. Mi sono sempre ribellata al fatto che bisogna fare tanta fatica per vivere. La dottoressa mi ha fatto capire con l’esempio che incarnando questo modello può essere piacevole farsi il mazzo per arrivare a fare qualcosa. Ci sono conflitti dovunque. Riuscire ad armonizzare e ad avere rispetto gli uni per gli altri è un’altra cosa.

**Sandra:** Avevo molta paura di lavorare in gruppo senza la Dottoressa. Dopo il 1° incontro mi sono sollevata. Ogni incontro è stato costruito. Non ho potuto seguire l’organizzazione del gruppo perché avevo un altro impegno, non so come siete arrivate in fondo, ma il gruppo c’era, ho sentito la coppa. La felicità è il sentimento che accompagna l’evoluzione, come diceva la dottoressa, ed io mi sento felice.

**Daria:** Raccontando ad un’amica mi sono resa conto che tutto il gruppo è stato partecipante in un ascolto attivo. Questi incontri mi hanno ridato sicurezza. Si può: io insieme agli altri e loro con me. Ho ripreso il mio ritmo. I contenuti mi sono piaciuti tutti. Ho sentito sollievo: è passato il senso di vuoto dell’assenza della Meacci. Si va verso l’evoluzione, si è sciolto il congelamento. Ho preferito la 2° e la 5° classe di relazione.

**Mara:** Io ho avuto un tragitto diverso perché era un po’ di tempo che non partecipavo ai gruppi. Sento queste cose come una bussola. I lavori erano frutto della complessità. Ho sentito il piacere dello studio e anche una chiusura del modello, questa è una cosa mia, me lo sento stretto, ma lo studio è stato organizzato bene.

**Roberta S.:**Io parlo poco ma ascolto e faccio tesoro di quello che sento. Bevevo sempre tutto d’un fiato anche le parole della Meacci e non tutto rimaneva. Con questo gruppo ho approfondito molto.

**Irene:** Ci credevo nel gruppo e avrei sempre voluto farlo. La Meacci diceva spesso avvicinandosi a qualcuna. “E’ così!”. E questo risultato mi sembra che dovesse essere così!

**Silvia:** La classe di relazione che più mi ha colpita nel nostro lavoro, è stata la 5° e soprattutto la possibilità di essere co-condizione necessaria ad un supra protagonista come questo nostro gruppo. Ognuna di noi superando se stessa ha fatto sì che il gruppo esistesse, che lavorasse in collaborazione e che si evolvesse naturalmente, questo per me è il vero miracolo! Ho sentito tolleranza, pazienza, rispetto, sincerità, curiosità, intelligenza, solidarietà e anche auto ironia in alcuni momenti di sconforto. E’ stato bellissimo per me poter seguire tutto il percorso del gruppo. Quando abbiamo iniziato a riunirci pensavo che le differenze andassero affrontate con una votazione: favorevoli e/o contrari ad ogni difficoltà. Prima di ogni nuovo incontro pensavo che sarebbe stato l’ultimo, che ci saremmo fermate, proprio perché niente veniva definito. Andando avanti riunione, dopo riunione, mi sono meravigliosamente e splendidamente accorta che le differenze si andavano naturalmente attenuando fino a scomparire.

Tutte le nostre energie si erano amalgamate, si erano unite per rendere possibile lo studio in gruppo. E’ stato per me un percorso molto istruttivo, sentire, vedere, sperimentare che l’auto-organizzazione di gruppo si è trasformata in realtà. Un bellissimo lavoro e soprattutto un profondo messaggio sull’importanza di farsi il mazzo singolarmente per rendere possibile un lavoro di gruppo. Grazie di cuore a tutte voi!

Qualcuna accenna all’importanza di aver piantato dei semi, come questo gruppo di studio auto gestito. Qualcuna dice che è importante ricordarsi di annaffiare i semi altrimenti si seccano. Qualcuna accenna al fatto che il modello è una lingua che passa in famiglia, tra le amiche, passa senza che ce ne accorgiamo.

L’essenziale è stato esserci state: insieme, unite e costruttive nelle nostre diversità.

## TERZA PARTE

### Un tentativo di riflessione sull'esperienza del Gruppo di studio del Modello Comunicativo Evolutivo

a cura di Claudia Daurù

**Premessa:** questo contributo costituisce un tentativo di riflessione, alla luce delle mie conoscenze del Modello Comunicativo Evolutivo elaborato e sviluppato dalla dott.ssa Maria Gina Meacci, sull'esperienza vissuta ed auto-organizzata del Gruppo di studio del Modello. La riflessione segue un percorso che si sofferma su:

1. alcuni presupposti importanti;
2. la gestazione che ha portato alla nascita di questa esperienza;
3. l'esperienza in sé;
4. alcune possibili conclusioni.

**I Presupposti:** il **primo presupposto** è dato dal fatto che tutte le persone che hanno dato vita a questa esperienza di formazione erano venute in contatto da tempo con il Modello Comunicativo Evolutivo della dott.ssa Maria Gina Meacci: a partire dal 1996 avevano partecipato, in modo più o meno continuativo, ai cicli di incontri da lei proposti negli anni.

La maggior parte di questi cicli di incontri ha avuto come tema generale "l'evoluzione personale e l'evoluzione delle relazioni". Si trattava di cicli di 10/14 incontri settimanali di 2-3 ore ciascuno; coinvolgevano dalle 30 alle 50 persone; in alcuni casi erano aperti a tutti - donne e uomini - in altri erano specificatamente dedicati alle donne; avevano l'obiettivo generale di attivare, consciamente o inconsciamente, percorsi di evoluzione, percorsi di auto-guarigione, di auto-riparazione.

Il **secondo presupposto** è dato dal fatto che queste persone, negli anni, hanno sperimentato e riconosciuto nel Modello Comunicativo Evolutivo uno strumento di grande efficacia per crescere e riattivare il proprio percorso di evoluzione personale e relazionale. Si è anche sviluppato nei confronti della dott.ssa Meacci un sentimento di profonda stima, riconoscenza e affetto, che la dottoressa, da psicoterapeuta esperta e di grandi capacità, ha sempre saputo gestire molto bene.

Il **terzo presupposto** è dato dal fatto che alla fine di novembre 2009 la dott.ssa Meacci è mancata improvvisamente, lasciando tra l'altro in sospeso un ciclo di incontri cui stavano partecipando molte delle donne che hanno successivamente dato vita al Gruppo di studio auto-organizzato. Queste donne si sono chieste se e come continuare; l'interrogativo è durato a lungo nel tempo e la risposta è arrivata molto tempo dopo... ma è stata interessante.

## La gestazione

**La cronaca:** quando la dott.ssa Meacci è mancata ci siamo riunite e ci siamo chieste “se e come continuare”.

Inizialmente **c’era chi voleva “concludere” il ciclo di incontri “rimasto in sospeso”**, ma poi ci siamo rese conto che il ciclo di incontri era “già stato concluso” con la brusca e dolorosa conclusione data dalla morte della coordinatrice, anche se ci sono voluti almeno 2-3 incontri per arrivare a “decretare” la fine di quel ciclo di incontri, a causa dei diversi livelli di consapevolezza emotiva e razionale.

Successivamente ci siamo incontrate per capire “**se e come volevamo fare qualcosa di nuovo insieme**”, ma non avevamo risposte chiare e concordi: c’era chi voleva fare subito qualcosa e aveva qualche idea, chi voleva fare qualcosa ma non aveva idee, chi invece voleva una pausa di discontinuità per elaborare ancora il distacco. Ci siamo ascoltate e abbiamo deciso per una pausa abbastanza lunga di discontinuità nella quale non ci siamo riviste.

Poi ci siamo incontrate nuovamente e ci siamo chieste “**se volevamo ancora fare qualcosa insieme e con quali modalità**”; eravamo senza un piano, senza un’idea precisa. Avevamo il desiderio di non disperdere il patrimonio di idee, affetti e conoscenze, ma anche il timore di avventurarci in una impresa più grande di noi, e avevamo anche il timore che questo incontrarsi fosse tutta una perdita di tempo... con questi sentimenti, anche contrastanti, il processo è andato avanti per diverso tempo con un incontro al mese.

Poi le cose si sono chiarite, le idee hanno preso forma, le decisioni - anche quelle operative ed organizzative - sono state prese. Un anno di gestazione!

Uso il termine “gestazione” e non “organizzazione” perché il modo con cui è nato questo “gruppo di studio” non è stato un percorso lineare, bensì una sorta di complessificazione progressiva in cui nulla era previsto e scontato.

**Le decisioni:** le decisioni concrete e operative sono arrivate quasi alla fine dell’intero percorso, come frutto della lunga gestazione precedente. Sono arrivate quasi naturalmente, potremmo dire facilmente, come espressione condivisa dell’intero gruppo. In sintesi:

- Ø **durata:** 6 incontri della durata di 2 ore ciascuno che si sarebbero svolti una volta la settimana, sempre nello stesso giorno e con lo stesso orario, dalle 17.30 alle 19.30. Abbiamo scelto un numero contenuto di incontri, anziché i 10-14 incontri cui eravamo solite partecipare, perché ci è sembrato più adeguato alla nostra prima esperienza di auto-gestione e auto-formazione;
- Ø **sede:** presso il Circolo di San Bartolo a Cintoia a Firenze; abbiamo mantenuto la stessa sede rispetto all’ultimo ciclo di incontri guidato dalla dott.ssa Meacci, per ragioni pratiche ma

soprattutto perché la necessità di “cambiare sede” per segnare la diversità di questo gruppo rispetto al precedente non era più sentita come indispensabile;

- Ø **autoformazione:** sarebbe stato un “gruppo di studio” del Modello Comunicativo Evolutivo della dott.ssa Maria Gina Meacci. Alcune partecipanti avrebbero svolto il ruolo di “relatrici”, si sarebbero preparate su una Classe di Relazione del Modello e avrebbero esposto le loro riflessioni; le altre partecipanti avrebbero contribuito con considerazioni tratte da articoli della dott.ssa, esempi illustrati in cicli di incontri precedenti, libri, film.
- Ø **individuazione delle “relatrici”:** è stata lasciata la totale libertà alle persone riguardo al proporsi per questo impegno; si è anche detto che sarebbe stato auspicabile che ci fossero due persone a svolgere questo compito, perché nessuno, nel suo prepararsi, potesse sentirsi solo. C’è voluto un po’ di tempo... poi le candidature sono arrivate, non sempre due, ma sempre spontanee.
- Ø **contenuti:** lo studio del Modello Comunicativo Evolutivo sarebbe stato articolato in questo modo: ad ogni incontro avremmo lavorato su una delle 5 Classi di Relazione e sui Principi di Organizzazione visti nei contesti propri di quella Classe. Abbiamo lasciato incerto il contenuto da dare al sesto e ultimo incontro.
- Ø **vincoli:** essendo un “gruppo di studio” e non un “ciclo di incontri gestiti da un esperto” ci siamo poste il vincolo di non portare mai esempi e questioni personali.
- Ø **stile:** ci siamo attenute il più possibile, consapevolmente e non solo, al modo in cui eravamo abituate a stare nei gruppi coordinati dalla dott.ssa Meacci. Abbiamo adottato le modalità di comportamento dei gruppi comunicativi evolutivi apprese negli anni, sia in modo esplicito (fissando durata, sede, costi, ecc) ma anche in modo tacito, grazie al fatto di aver interiorizzato in misura più o meno estesa la mentalità comunicativa evolutiva;
- Ø **costi:** abbiamo sostenuto e suddiviso il costo della sala che ci ha ospitato; una partecipante è anche riuscita ad ottenere un prezzo favorevole.
- Ø **persone ammesse al ciclo di incontri:** pur desiderando coinvolgere nell’apprendimento del Modello Comunicativo Evolutivo chiunque ne avesse il desiderio, abbiamo mantenuto la chiusura del gruppo a chi aveva già partecipato ad almeno un ciclo di incontri con la dott.ssa Meacci. Questa scelta ci ha in qualche modo “rassicurato” sulle capacità di ognuna di noi di mantenere la “postura” necessaria a questa impresa.

**I rischi:** in tutta la lunga fase di gestazione abbiamo corso alcuni rischi. Credo che i principali siano stati:

- Ø il possibile disperdersi delle persone e delle energie creative;

- Ø il farsi sovrastare dal timore di avventurarsi in una impresa più grande di noi;
- Ø la degenerazione di possibili divergenze tra le persone;
- Ø la possibilità che emergessero dei personalismi;
- Ø il farsi prendere dallo scoraggiamento e il fallimento per sfinimento.

***I punti di forza:*** alla prova dei fatti, in questa fase di gestazione, abbiamo potuto contare su alcuni Principi di Organizzazione del Modello Comunicativo Evolutivo che avevamo già interiorizzato e ai quali ci siamo attenute con molta attenzione e scrupolo. A mio avviso questo ci ha protetto dai principali errori e rischi. Tra questi mi sembra di dover/poter sottolineare:

- Ø il rispetto del **Principio di Organizzazione del tempo adeguato**: le riunioni si sono sempre svolte secondo il ritmo e la periodicità decisa (una volta a settimana, sempre lo stesso giorno) e nell’attento rispetto degli orari;
- Ø il rispetto del **Principio di Organizzazione della sede adeguata**: la discussione e le decisioni sono sempre avvenute nel corso delle riunioni, non vi sono state discussioni, o “chiacchiere” tra pochi, o valutazioni fatte o decisioni prese fuori dalla sede adeguata costituita dalle riunioni, non sono quindi sorte “correnti” o fazioni o “personalismi”;
- Ø **Principio di Organizzazione di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione**: abbiamo avuto chiaro fin dall’inizio che non c’era più tra noi una “condizione necessaria”; nel gruppo auto-organizzato che andavamo costruendo ognuna di noi sarebbe stata “co-condizione necessaria” all’evoluzione del gruppo e “protagonista” nello studio e nella formazione. Il pieno rispetto delle opinioni espresse da ognuna nel corso delle discussioni (un rispetto che si è concretizzato nel dire il proprio pensiero partendo da sé, senza fare commenti o osservazioni critiche sui pensieri degli altri) è stato, a mio avviso, non solo una “buona abitudine”, una buona forma di “protezione di sé e degli altri”, ma anche una adeguata collocazione relazionale che ci ha permesso di ascoltarci davvero, di comprenderci il più possibile e di modificare il proprio pensiero senza che questo fosse vissuto male.
- Ø **Principio di Organizzazione di cooperazione e Principio di Organizzazione di connettività**: ognuna di noi si è sentita “condizione necessaria” all’evoluzione del gruppo e liberamente ha individuato nel corso del tempo il suo contributo da offrire: c’è chi ha inviato email per tenerci in contatto e debitamente informate, chi ha ottenuto un prezzo favorevole per la sala, chi ha fatto le fotocopie, chi ha studiato e fatto da relatrice, chi ha portato delle informazioni, chi ha ascoltato, chi ha chiarito qualcosa, chi ha portato un esempio. Tutti abbiamo contribuito alla crescita e alla evoluzione corale di questa esperienza.

- Ø **Principio di Organizzazione di cooperazione e antagonismo:** ci sono stati momenti in cui vi sono state divergenze di opinioni anche importanti. Ho sentito queste come principali:
- c'era chi voleva un "gruppo di studio" nel quale rimanessero totalmente fuori questioni personali, aspetti emotivi ed anche scritture personali e c'era chi, ritenendo un gruppo di questo tipo troppo arido ed emotivamente distaccato, insisteva per mantenere le "scritture personali";
  - alla proposta di una danza iniziale con lo scopo di disporci alla concentrazione (una danza che in un incontro abbiamo anche provato) c'era chi era contento e chi aveva qualche perplessità;
  - queste due questioni (ma soprattutto la prima) sono state dibattute piuttosto a lungo e siamo state anche tentate dal "mettere ai voti" le relative decisioni; per fortuna abbiamo evitato un voto che avrebbe potuto costituire una spaccatura. La soluzione è venuta dal dare il tempo adeguato all'evoluzione: ci siamo date del tempo per maturare le cose in cuor nostro, ci siamo ritrovate un mese dopo e la decisione giusta, frutto di un consenso e convincimento generale, è emersa direi naturalmente. Chi aveva proposto la danza ha ritenuto che non fosse molto adatta al contesto. Io, per esempio, che avrei desiderato il mantenimento delle "scritture personali", pur non avendo cambiato il mio desiderio, ho accolto la decisione di escluderle come frutto della complessità nella quale mi sentivo coinvolta. Questa evoluzione, ci ha permesso di cambiare idea senza senso di sconfitta, e di accogliere altre posizioni mantenendo e riconoscendo in sé stessi le proprie istanze e i propri desideri.

***Come si è svolto il gruppo di studio:*** abbiamo iniziato e terminato i nostri incontri sempre in orario. Ci siamo disposte sempre in cerchio.

Abbiamo affidato ad una persona, sempre diversa per ogni incontro, il ruolo di "moderatore" per "far rispettare le regole", controllare i tempi, dare la parola.

Ci siamo attenute ai temi decisi: lo studio delle Classi di Relazione e dei Principi di Organizzazione; non ci sono stati "fuori tema".

Le relatrici, una o due per incontro, che si erano preparate in totale autonomia e auto-organizzazione, hanno esposto con concentrazione e serenità. Le relatrici hanno anche scritto e distribuito un testo con il loro intervento, come materiale di studio e approfondimento.

Ad ogni incontro la partecipazione si è sviluppata in modo sciolto e spontaneo, così tutte le partecipanti hanno contribuito allo studio con esempi, riflessioni, testi.

La regola generale di non parlare di fatti personali è stata sostanzialmente ben rispettata e c'è stato bisogno di ricordarla solo un paio di volte ma senza che questo abbia costituito un problema.

Lo studio si è svolto con senso di disciplina, di partecipazione, di attenzione, di piacevole serenità. Il clima, pur nell'emozione iniziale, è stato sempre sereno, concentrato, le regole sono sempre state rispettate. La frequenza ad ogni incontro è sempre stata elevata.

Al penultimo incontro si è valutato cosa fare nel sesto ed ultimo incontro; le proposte erano due:

- Ø la prima consisteva nel far fare alle relatrici un approfondimento sui temi da loro trattati;
- Ø la seconda nell'organizzare l'incontro in modo che tutte le partecipanti potessero dire, sotto il profilo dei contenuti, cosa le aveva più colpite o interessate.. e sotto il profilo della qualità delle relazioni come avevano vissuto questa esperienza o come si sentivano.

E' stata scelta la seconda proposta e così nel sesto ed ultimo incontro ogni partecipante ha fatto le proprie considerazioni e sottolineature, sia sui contenuti del nostro studio, sia sui propri sentimenti ed emozioni. Tutte le persone hanno preso la parola. Questa scelta ci ha consentito di sentirci ancor più vicine e parte della complessità raggiunta, con un senso di piena soddisfazione e gioia.

***I risultati:*** credo che i principali risultati di questa esperienza si riferiscano sia alla sfera dei "contenuti appresi" che alla sfera della crescita personale e relazionale. Sul fronte dei "contenuti appresi" abbiamo realizzato uno studio serio e approfondito dei contenuti, acquisendo maggiore conoscenza e consapevolezza sul Modello Comunicativo Evolutivo.

Sul fronte della crescita personale e relazionale, ripensando alle parole espresse dalle partecipanti nell'ultimo incontro, credo di poter individuare questi significativi risultati:

- Ø un grande senso di soddisfazione personale;
- Ø un senso di stupore e meraviglia per quanto avevamo potuto sperimentare e imparare;
- Ø una crescita del senso di autostima individuale e dell'autonomia;
- Ø una crescita della capacità di auto-organizzazione;
- Ø una crescita della capacità di rispetto dell'altro;
- Ø un senso di gratitudine le une verso le altre;
- Ø un profondo sentimento di gioia e felicità.

Al termine di questo "gruppo di studio" ci siamo sentite più preparate, più forti, più capaci, più "soggetti" (cioè persone assoggettate alle proprie leggi), più serene, più felici.