

## **COMPLESSITÀ ED EVOLUZIONE NELLE RELAZIONI DI LAVORO**

**Seminario organizzato dall'Associazione Due Fiumi  
e coordinato da Eduardo Mardaras**

**(Firenze, 5 e 6 novembre 2010)**

*Sintesi di Claudia Daurù*

*L'Associazione Due fiumi è nata nel gennaio del 2006, su impulso di Maria Gina Meacci, con l'obiettivo di promuovere attività sociali, di studio, formazione e diffusione del "Modello comunicativo evolutivo", un modello nato in psicoterapia che si è poi sviluppato anche in un sistema teorico-pratico con il quale pensare se stessi e i propri rapporti e costruirsi un sentiero personale e relazionale di evoluzione.*

*Dopo la prematura scomparsa della sua fondatrice e prima Presidente, nel novembre 2009, l'Associazione si è impegnata a portare avanti il percorso da lei avviato.*

*Tra le varie azioni progettate e in corso di realizzazione, la collana dei "Quaderni dell'Associazione" – qui al primo numero – intende proporre materiali e documenti generati in quello straordinario laboratorio di pensiero e azione a cui Maria Gina Meacci ha dato vita.*



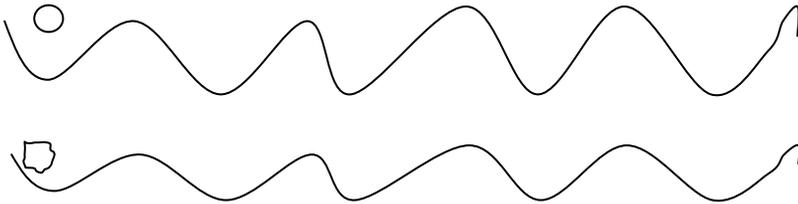
**PRESENTAZIONE:** Ombretta Gheri, presidente dell'Associazione Due Fiumi, introduce il Seminario dandoci alcune informazioni pratiche e presentando:

- il dott. Eduardo Mardaras (di seguito EM), coordinatore del Seminario e collaboratore della dott.ssa Maria Gina Meacci; e
- la dott.ssa Amanda Alexanian, che svolgerà la funzione di traduttrice delle parole di Mardaras.

**INTRODUZIONE:** EM *ringrazia* l'Associazione Due Fiumi per aver organizzato questo Seminario e racconta in sintesi la storia professionale che lo lega alla dott.ssa Maria Gina Meacci: si è formato come operatore comunicativo evolutivo con la dott.ssa Meacci; ha collaborato con lei allo sviluppo del Modello Comunicativo Evolutivo specialmente in attività dedicate alle relazioni nel mondo del lavoro (ha lavorato per lo più sulle relazioni nel mondo del lavoro sia con manager e quadri, sia con impiegati e operai); dal 2000 ha adottato il modello per tutti i suoi interventi professionali. EM *rassicura* le quattro persone che *non* sono mai venute in contatto con il Modello MCE sulla loro possibilità di poter seguire il Seminario anche senza “pre-conoscenze”; e *spiega come lavoreremo*: all'inizio esporrà alcuni contenuti sul MCE, poi gradualmente si passerà a una fase di maggior intervento da parte dei partecipanti con domande e casi specifici che i partecipanti vorranno porre.

Infine pone le regole sulla registrazione: sarà consentita la registrazione delle sue parole, ma non sarà consentita la registrazione delle domande fatta dai partecipanti.

**ALCUNI CONTENUTI SUL MODELLO:** il MCE è una creazione della dott.ssa Meacci. Una creazione, non una invenzione. È un modello che si basa sulla Teoria della Complessità e sulla Teoria del Caos. Questi riferimenti teorici sono molto importanti anche se, nel corso del Seminario, non entreremo nei dettagli. Il MCE è la sola applicazione di queste Teorie in campo sociale e lavora sulle relazioni tra persone. Vediamo ora questa immagine:



il percorso rappresenta il percorso di una vita e gli avvallamenti sono gli accidenti che inevitabilmente accadono nella vita. Poi vediamo due forme che rappresentano due diversi modi con cui siamo fatti: una “forma sferica” che può scivolare bene lungo il percorso accidentato e una “forma strana” che, non essendo sferica, scivola male, percorre male il percorso accidentato della vita. Una persona nella quale tutti i Principi di Organizzazione sono ben posizionati e ben connessi tra loro ha una forma simile alla “forma sferica”; una persona che ha diversi Principi di Organizzazione mal posizionati e mal connessi tra loro ha una forma simile alla “forma strana”.

Dal punto di vista del MCE bisogna sapere e tenere sempre presente che le persone, così come le organizzazioni – siano esse una coppia, una famiglia, un gruppo,

un'azienda – sono Sistemi Complessi. Buone relazioni tengono conto che i Sistemi sono Complessi; cattive relazioni si basano sull'idea che siamo Sistemi Semplici e che a un impulso corrisponda sempre e soltanto una sola e semplice reazione.

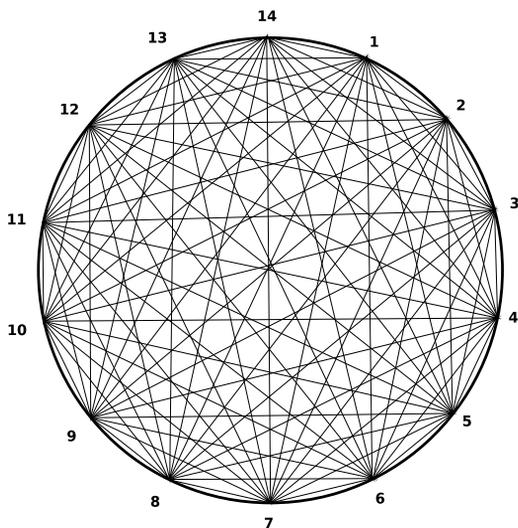
Sono stati sviluppati degli strumenti per vedere/capire quando evolvono buone relazioni. Questi strumenti sono i **Principi di Organizzazione**. Allo stato attuale del Modello, che è un Modello vivo, anch'esso in evoluzione, sono 14, e li possiamo immaginare come 14 punti disposti idealmente su una circonferenza, ognuno connesso con tutti gli altri. Quando un PO viene violato, possiamo immaginare che questo PO venga forzatamente allontanato dalla sua posizione adeguata e che tutta la circonferenza si deformi!

Allo stato attuale del Modello, i **14 Principi di Organizzazione** sono:

- PO di collocazione relazionale adeguata alla classe di relazione
- PO di sede o spazio adeguato
- PO di tempo adeguato: orari, ritmi e considerazione del tempo adeguato alla classe di relazione
- PO di scambio adeguato alla classe di relazione
- PO della privacy
- PO di pertinenza-non pertinenza alla classe di relazione
- PO di dipendenza-autonomia adeguato alla classe di relazione
- PO di anonimato (opacità-trasparenza) adeguato alla classe di relazione
- PO di adeguata chiusura organizzativa della relazione, senza inclusione di componenti estranei né esclusione di componenti che devono venir inclusi nella relazione.

- PO di prossimità-distanza adeguata alla classe di relazione
- PO di continuità-discontinuità adeguata
- PO di condivisione relazionale degli imprevisti
- PO di cooperazione e antagonismo
- PO di connettività.

Questi principi sono stati individuati da Maria Gina Meacci, con i contributi di EM, attraverso la pratica, nell'ambito del lavoro di psicoterapia svolto da MGM, e in particolare studiando i **prodotti** di situazioni involutive. Alcuni sono più intuitivi e riconoscibili anche in considerazioni che si trovano anche nella "psicoanalisi". Però i PO del MCE sono qualcosa di diverso e sono molto di più. I PO non sono stati sviluppati in questo ordine; inizialmente erano numerati ma poi si è preferito togliere la numerazione per non dare l'idea di un ordine gerarchico: i PO **non** sono elencati in ordine di importanza. I 14 PO sono (o dovrebbero essere) tutti connessi tra loro grazie al PO di Connettività; e il PO di connettività è connesso agli altri per il fatto di esserci.



**Esempio:** EM racconta di come ha affrontato il problema posto dall'Associazione sulle modalità di registrazione: inizialmente M. aveva pensato di non consentire la registrazione, poiché in qualità di Coordinatore del Seminario è tenuto ad assicurare a tutti il rispetto del PO di privacy; successivamente ha ritenuto che questa scelta comportasse una certa forzatura del PO di autonomia/dipendenza (decidere così avrebbe forse accentuato la sua autorità e la dipendenza dei partecipanti), allora ha pensato di rimettere la decisione a una discussione con i partecipanti ma anche questa scelta gli è poi sembrata una forzatura del PO di autonomia/dipendenza (decidere così avrebbe forse caricato eccessivamente i partecipanti di autonomia). Alla fine è pervenuto a quella che spera sia una buona scelta, ossia consentire la registrazione delle sue parole e non consentire quella dei partecipanti. È stato fatto questo esempio per spiegare con un caso pratico come la forzatura o violazione di un PO comporta spesso anche la forzatura o violazione di un altro PO; e che sbagliare è facile. Anche a EM che lavora con i PO da oltre 10 anni capita di fare errori; perché come diceva Maria Gina Meacci “Siamo fatti male!” e “Ogni mattina è l'alba di un nuovo errore!”. Tutto questo succede perché abbiamo avuto in ogni ambito della nostra vita Condizioni Necessarie poco adeguate e siamo cresciuti malformati, con PO mal posizionati.

**COME NASCONO I PO:** a seguito di alcune domande EM spiega con un esempio come si trovano i Principi di Organizzazione del MCE.

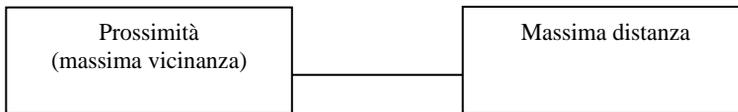
**Esempio:** Supponiamo che al momento della decisione sulla registrazione di questo Seminario EM non avesse conosciuto il PO di autonomia/dipendenza adeguata e che durante il Seminario, al momento delle domande, nessuno

ne avesse fatta alcuna (o qualcuno avesse detto “non mi sento di fare domande perché si registra”). Al termine del Seminario si sarebbe potuto dire: “beh non ci sono state domande, perché c’era un po’ di timidezza, c’era il problema della lingua...”. EM spiega che invece lui come Coordinatore del Seminario, come Condizione Necessaria dell’evoluzione dei partecipanti, avrebbe dovuto chiedersi “cosa ho fatto io per meritarmi questo?”, o in altri termini “cosa ho sbagliato io perché si sia determinato un prodotto involutivo come il non fare-domande?”. Da questa riflessione avrebbe potuto individuare la cosa sbagliata da correggere in futuro e avrebbe potuto anche individuare il PO di autonomia/dipendenza.

**COME È NATO IL PRINCIPIO DI CONNETTIVITÀ:** al Seminario di Barcellona fu posto il caso di uno studio di 4 ingegneri esperti di ingegneria di processo: il Coordinatore del Gruppo (Pedro, nome inventato) era stato il relatore di tesi di altri 2 ingegneri più giovani; i 4 ingegneri si erano messi in proprio per lavorare insieme, ma pur essendo preparati e interessati a questo lavoro le cose funzionavano male: il primo loro lavoro, che consisteva in una presentazione a un Congresso, avanzava lentamente e tra mille difficoltà; fu completato per un soffio ma con eccesso di fatica e di dispendio di energie. Al Seminario di Barcellona il Coordinatore dello studio (Pedro) presentò questa situazione con un lungo scritto di 7 pagine, nel quale erano descritte molte cose ma alla terza pagina nel punto in cui descriveva se stesso come “il migliore” c’era la parola “meirror”, una parola sbagliata che in spagnolo rimanda ai termini “migliore” ed “errore”. Quello che si potrebbe anche dire un lapsus. MGM si rese conto del significato di questo termine e si rese conto che nessuno dei quattro ingegneri metteva in connessione il fatto che Pedro era

considerato “il migliore” con il fatto che commetteva molti errori nella gestione del gruppo; mancava la connessione tra una componente manifesta e una componente non manifesta. Mettendo in evidenza questa parola e questa assenza di connessione il gruppo poté poi ridiscutere la propria organizzazione; e MGM poté anche individuare il PO di connettività.

**ANCORA SUI PO:** a seguito di alcune domande sui PO e sul nostro collocarci rispetto ad essi, EM spiega che non dobbiamo pensare che le relazioni funzionino bene quando ci poniamo nel mezzo: per esempio nel caso del PO di prossimità/distanza non è che sia evolutivo posizionarsi nel mezzo, perché ci sono situazioni in cui porci “nel mezzo” è adeguato, situazioni in cui è evolutivo stare alla massima vicinanza e altre in cui è evolutivo stare alla massima distanza. Le relazioni, ricordiamolo, sono complesse, mai semplici.



- I PO come proprietà dei Sistemi Complessi, se non ci sono situazioni avverse, ostacoli, si auto-organizzano in modo naturale. Quindi l'importante è non porre ostacoli alla buona e naturale auto-organizzazione. Il problema è che “siamo fatti male” e quindi poniamo un sacco di ostacoli.
- Il Modello Comunicativo Evolutivo non è un dogma e i 14 Principi di Organizzazione non sono 14 comandamenti da trasmettere.

**ANCORA SUL PO 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 periodo di tempo questa frase, che esprime la connettività con l’essere una piccola impresa, si è dimostrata adeguata ed evolutiva perché evitava di avventurarsi sul terreno minato di progetti eccessivamente ambiziosi, ma a un certo punto è diventata “un eccesso di connettività” e pertanto involutiva perché ha cominciato a inibire la creatività del gruppo.

**DOMANDE:** quando una Condizione Necessaria in un gruppo di lavoro fa degli errori (viola dei PO) questo genera degli errori anche da parte degli altri membri del gruppo?

Se la Condizione Necessaria di un gruppo di lavoro fa delle violazioni dei PO come si può proteggersi?

Nelle relazioni di lavoro ci sono PO cui fare maggiore attenzione?

Nelle relazioni di lavoro chi deve porsi le domande “quali PO sono stati violati?”

La prima cosa fondamentale da avere chiara è: **se una persona componente di un gruppo di lavoro è a disagio ma non si rende conto degli errori fatti dalla Condizione Necessaria è praticamente impossibile proteggersi!** Se ci si trova in questa situazione potrebbe essere utile utilizzare il PO di connettività con sé stessi (nella relazione di Classe 4) e chiedersi “cosa mi sta turbando?” e poi “in che modo io partecipo alla situazione?”.

## **IL PRINCIPIO DI PERTINENZA / NON PERTINENZA. II caso della Direttrice di Marketing.**

EM spiega il PO di pertinenza/non pertinenza illustrando il caso di una direttrice della Sezione Marketing di una impresa. Questa direttrice aveva 5 collaboratori rispetto ai quali era Condizione Necessaria Relazionale e un Direttore superiore rispetto al quale era sub-ordinata. Questo direttore violava costantemente il PO di pertinenza/non pertinenza, lo violava in molti modi ma soprattutto andando a raccontare ai 5 collaboratori di ciò che accadeva alle cene con l'Alta Direzione, dilungandosi soprattutto su pettegolezzi e aspetti della vita personale di diverse persone. La direttrice si rendeva conto di questa violazione e ne era molto infastidita. La direttrice con la consulenza di EM lavorò su questa situazione per capire come potesse proteggersi e cosa potesse fare per tirarsi fuori da questa situazione; lavorandoci la signora 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 né 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 sia con lei sia con i suoi collaboratori.

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

**LE CLASSI DI RELAZIONE:** per capire meglio i 14 Principi di Organizzazione è necessario parlare delle Classi di Relazione. Come i 14 Principi di Organizzazione anche

le 5 Classi di Relazione sono una creazione della dott.ssa Meacci a partire dalla Teoria della Complessità e dalla Teoria del Caos. La domanda iniziale fu: quale ruolo hanno giocato le relazioni nell'evoluzione? Evoluzione intesa come il raggiungimento di livelli sempre maggiori di complessità; per cui evolvere significa andare verso sempre maggior complessità e involvere significa andare verso minore complessità, verso la semplificazione e la perdita di elementi. Per esempio la nascita di un figlio comporta un maggiore livello di complessità, se questa complessità non si raggiunge, la coppia si separa o le persone si “nevroticizzano”.

Nell'essere umano le relazioni hanno la funzione di consentire, favorire e accelerare la complessità, perché nel genere umano i Principi di Organizzazione non sono iscritti nel DNA ma vanno acquisiti attraverso le relazioni. Per esempio un bambino acquisisce la capacità di camminare dalle relazioni, come dimostra il caso di bambini abbandonati cresciuti da lupi che non hanno imparato a camminare se non “a quattro zampe”.

Sono state identificate 5 Classi di relazione tra loro connesse e includentisi:

**CLASSE 1:** nel percorso di evoluzione del Modello Comunicativo Evolutivo la Classe di Relazione 1 è la prima classe ad essere stata identificata; inizialmente indicata come la classe “**figlio – madre**” (o “figlio – genitore”), è stata poi estesa a tutte le relazioni del tipo “**inesperto – esperto**”, dette anche “Protagonista – Condizione Necessaria” (es.: alunno – maestro; allievo – allenatore; paziente – psicoterapeuta).

In questa classe di relazione il figlio (o allievo, o paziente) è il Protagonista della relazione cioè il destinatario dell'evoluzione; mentre il genitore (il maestro,

lo psicoterapeuta...) è la Condizione Necessaria per l'evoluzione. Si usa la parola "necessaria" perché se questa figura non ci fosse (o non ci fosse alcun sostituto) l'evoluzione non avrebbe luogo come mostrano i casi di quei bambini rimasti soli nella foresta, allevati da animali e rimasti "creature selvagge" ossia senza evoluzione umana.

Nella relazione di Classe 1 perché si realizzi l'apprendimento da parte del figlio (e in generale dell'inesperto) dei Principi di Organizzazione dalla madre (e in generale dell'esperto) è necessario lo **stato di suggestionabilità**, ossia un fortissimo attaccamento del figlio alla madre (e in generale dell'inesperto all'esperto); questo stato di suggestionabilità è necessario proprio per consentire l'acquisizione dei Principi di Organizzazione.

Lo stato di suggestionabilità esiste anche in molte specie animali e nei mammiferi, ma negli animali dura poco e poi scompare (tanto che raggiunta la maturità sessuale ci possono essere anche accoppiamenti tra genitori e figli), mentre negli esseri umani lo stato di suggestionabilità si trasforma in "disponibilità alla suggestione" e tale disponibilità dura tutta la vita. Questo da un lato è positivo perché tale "disponibilità" ci consente di imparare anche da adulti, ma può essere pericolosa e diventare involutiva se l'adulto, inesperto in un dato campo, vedesse il suo "esperto" (Condizione Necessaria) in quel dato campo come un modello in generale.

**CLASSE 2:** la Classe di Relazione 2 comprende tutte quelle relazioni di pari (le coppie, i fratelli, gli amici...) nelle quali i membri sono entrambi Co-Condizioni Necessarie all'evoluzione della relazione, mentre il Protagonista è la relazione. Il prototipo di questa relazione è **la coppia**, dove entrambi i componenti sono Co-Condizioni Necessarie per l'evoluzione della relazione.

**CLASSE 3:** la Classe di Relazione 3 assorbe elementi della Classe 1 e elementi della Classe 2.

In questa Classe di Relazione tutti i partecipanti sono Co-Condizioni Necessarie per l'evoluzione di un qualcosa che non sono né i membri, né la relazione stessa. In questa relazione il Protagonista è il compito, l'obiettivo, l'attività per la quale i membri sono riuniti in un gruppo.

Il prototipo di questa relazione è il **gruppo di lavoro**: per es. un'impresa formata da 5 persone (tutte Co-Condizioni Necessarie), da un direttore (Condizione Necessaria Relazionale) e da un Protagonista: l'obiettivo di fare vasi di ceramica e di farli in modo sempre più evolutivo (creativo, di qualità, giusto prezzo ecc.).

Si è osservato che nelle relazioni di Classe 3, nelle quali non è stabilito un capo, in modo naturale viene individuato un leader: quindi avere – o essere – un capo, un leader, non è di per sé un problema o un errore, è una cosa naturale; il problema è come il leader, che assume il ruolo di Condizione Necessaria Relazionale, si comporta; anche perché in genere chi assume il ruolo di CN Relazionale non è di per sé un esperto di relazioni ma assume questo ruolo per il solo fatto di andare a occupare questo ruolo nella relazione.

**CLASSE 4:** la Classe di Relazione 4 è **la classe di relazione con sé stessi**. Noi siamo il Protagonista di questa relazione, e noi siamo anche la Condizione Necessaria per l'evoluzione del Protagonista. In questa relazione il Protagonista è il nostro stato di salute, la nostra serenità, la nostra evoluzione in ogni ambito. E noi siamo anche la Condizione Necessaria; abbiamo il compito di occuparci di noi stessi/e, di prenderci cura di noi stessi/e.

La Classe di Relazione 4 nasce tardi nella storia dell'umanità, ossia con il Rinascimento, cioè quando

comincia ad affermarsi l'idea che l'individuo ha un valore in quanto tale, quando l'uomo comincia a prendere coscienza che il suo destino non dipende solo dagli dèi o dalla sorte, ma che ogni uomo può e deve assumere la responsabilità di sé stesso.

Una relazione di Classe 4 con una sufficiente buona forma tendenzialmente ha come conseguenza buone forme anche nelle altre Classi di Relazioni.

**CLASSE 5:** nell'evoluzione del Modello Comunicativo Evolutivo la Classe di Relazione 5 è l'ultima ad essere stata individuata. È formata da un insieme di membri che sono tutti Co-Condizioni Necessarie per l'evoluzione di un "Super-protagonista". Esempi di Classi di Relazione 5 sono: la famiglia, una associazione, un'organizzazione (l'Associazione Due Fiumi, il Comune di Firenze ecc.).

Quando le relazioni in una Classe di Relazione 5 hanno una buona forma si osserva che i membri che ne fanno parte si sentono parte dell'organizzazione, e agiscono con senso di appartenenza, di partecipazione, di 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 PUÒ 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 che 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 Relazionali 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. È bene che queste persone tengano ben distinti il loro ruolo di Condizione Necessaria Relazionale di 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 a 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 a 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 in cui si discuta per esempio dell'importanza, per noi stessi e

per il nostro pianeta, dello “spegnere la luce” (riduzione dei consumi, risparmio energetico).

**Esempio di R.:** R. fa parte di un’Associazione; è Condizione Necessaria Relazionale del gruppo che si pone l’obiettivo dell’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. EM risponde che è bene tenere distinti gli ambiti delle due Classi; è possibile per R. dare visibilità e riconoscimento ma ciò 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 CN più che per “buon senso di appartenenza alla Classe 5”. D’altra parte può essere rischioso anche non dare questi riconoscimenti; potrebbero essere dati da altre Co-CN di Classe 5 non in contesti istituzionali (come all’assemblea dei soci) ma in conversazioni più informali. 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? Sì, è possibile, perché le due Classi di Relazione funzionano con una certa autonomia l’una rispetto all’altra: EM 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 del loro studio all'esterno.

### **IL PRINCIPIO DI OPACITÀ / TRASPARENZA: Il caso della Responsabile di un Consultorio**

EM spiega 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 4 persone che si occupavano di pianificazione familiare e contraccezione, si rivolse per una consulenza a EM poiché si trovava in difficoltà nello svolgimento di questo lavoro in ragione dei propri convincimenti religiosi e della propria profonda fede. EM racconta 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 sé 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, o se poteva/si sentiva di riorganizzare le proprie convinzioni.

### **COSA HO FATTO IO PER MERITARMICI QUESTO?**

Quando in un gruppo di lavoro un membro viola uno o più Principi di Organizzazione, la Condizione Necessaria Relazionale deve chiedersi “*cosa ho fatto io per meritarmi questo?*”, cioè deve chiedersi quali errori relazionali abbia

commesso, quali PO abbia violato. Questo non significa che tutti gli errori siano una sua responsabilità, ma significa che è compito della Condizione Necessaria Relazionale farsi questa domanda e provare a darsi delle risposte, tenendo conto che non si possono cambiare gli altri, né dire agli altri “fai o non fare questo”, e che la sola cosa che possiamo fare, come Condizione Necessaria Relazionale, è modificare i nostri comportamenti relazionali correggendo le nostre violazioni dei PO.

Chi può fare la domanda: “*cosa ho fatto io per meritarmi questo?*”? Tutti possono farsi questa domanda, ma la Condizione Necessaria Relazionale è tenuta a farsela!

Quando una persona è vittima di violazioni ed errori relazionali fatti dalla sua Condizione Necessaria Relazionale o da altri può proteggersi “smarcandosi”; questo può dare luogo a una situazione di solitudine, che la persona può sostenere se la sua Classe 4 ha una buona forma. E questo mostra come sia importante lavorare per avere una buona forma di Classe 4.

**LE SITUAZIONI SONO COMPLESSE:** nella Classe di Relazione 3 il Protagonista è l’Obiettivo, tutti i membri del gruppo di lavoro sono Co-Condizioni Necessarie e il Responsabile è una Condizione Necessaria Relazionale. Ma come in tutte le situazioni in cui ci sono relazioni, nei contesti lavorativi c’è una elevata complessità:

- c’è una Condizione Necessaria Relazionale;
- ci sono diverse Co-Condizioni necessarie al raggiungimento dell’obiettivo;
- ci sono diverse Classi di relazioni di Classe 2 (relazioni tra colleghi pari);
- c’è sempre la Classe di Relazione 4 di ciascuno con sé stesso.

Se un membro del gruppo di lavoro è in una situazione di difficoltà nell'ambito lavorativo può sempre “mettersi in contatto con sé stesso” e chiedersi cosa prova, cosa pensa (PO di connettività nella Classe 4); può anche chiedere un parere a un collega (relazione di Classe 2 di pari) e quest'ultimo può esprimere il suo punto di vista, facendo bene attenzione al PO di pertinenza (è pertinente riferirsi all'ambito lavorativo; non è pertinente dire per esempio “sai in questo momento sei forse un po' nervoso perché stai divorziando...”): sarebbe una violazione del PO di pertinenza/non pertinenza).

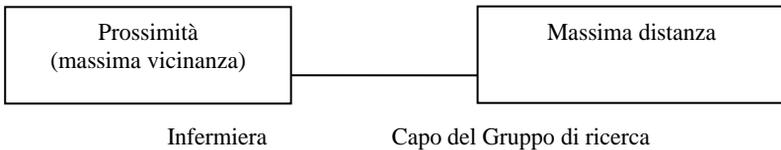
*Un altro esempio:* “Io [Mardaras] qui in questo Seminario chi sono? qual è la mia collocazione? e voi chi siete? quali classi di relazione ci sono?”. EM spiega che le cose sono complesse; per lui il Seminario è un evento di lavoro (Classe 3): inizialmente osserva che per lui l'obiettivo è il Seminario, anche se poi precisa che il Seminario è un obiettivo più dell'Associazione Due Fiumi che lo ha organizzato che suo. E osserva che nel momento in cui lui entra nella sala assume la connotazione di Condizione Necessaria e noi assumiamo quella di Protagonisti di una relazione di Classe 1: lui è esperto nel Modello Comunicativo Evolutivo e noi siamo inesperti (anche se non siamo del tutto inesperti, lo siamo comunque su alcuni aspetti del Modello e in particolare in quelli delle relazioni sul lavoro). EM osserva che il nostro Seminario non è un Congresso scientifico e quindi non deve preoccuparsi troppo di alcuni aspetti come per es. la precisione della terminologia, mentre ne deve curare di più altri; in particolare deve porre attenzione alla posizione adeguata: per mantenere la collocazione adeguata deve rendersi conto se ciascuno di noi singolarmente, e tutti noi come gruppo, stiamo evolvendo rispetto ai temi trattati.

Questo esempio serve a mostrare come in una stessa situazione sono coinvolte molte diverse classi di relazione.

**ANCORA SUL PRINCIPIO DI PROSSIMITÀ / DISTANZA:** quando si è Condizione Necessaria nelle

relazioni di Classe 1 (allievo/docente; paziente/infermiere) i Principi di Organizzazione cui è importante porre molta attenzione sono:

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



Rispetto al PO 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 un’infermiera dovrà poter esprimere una maggiore prossimità fisica verso un malato in terapia intensiva che ha bisogno di essere fisicamente curato, accudito e confortato.

**PO 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 PO abbiano una sufficiente buona forma. Uno dei PO cui porre attenzione è il PO di controprestazione e scambio adeguato.

Spesso nel mondo del lavoro, pensando allo scambio adeguato, si pensa solo al “salario”. Ma questa è un’ idea 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-CN 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, l’apprendimento, il riconoscimento sociale, il piacere di lavorare in gruppo: 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.

**ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO:** detto che tutti i PO sono importanti in ogni classe di relazione, a quali PO si deve porre maggiore attenzione per il buon funzionamento di un’Associazione di Volontariato? Nelle associazioni di volontariato, la Condizione Necessaria Relazionale deve porre sempre molta attenzione a che l’attività dei volontari sia fatta per piacere, soddisfazione e non diventi mai un “sacrificio”. Si deve evitare che diventi qualcosa di “penoso”.

**I PROTAGONISTI USURPATORI:** nel mondo del lavoro ci possiamo trovare di fronte a capi che si comportano in modo “molto cattivo”: si tratta di persone che svolgono il loro ruolo di Condizioni Necessarie Relazionali di un gruppo di lavoro (Classe 3) in modo involutivo, persone che in un corso furono chiamate da un partecipante “figli di puttana” e che dalla prospettiva del Modello Comunicativo Evolutivo sono chiamate “Protagonisti Usurpatori”.

La domanda più frequente dei partecipanti, posta anche al Seminario di Barcellona, è “...*e noi di fronte a queste persone cosa possiamo fare?*”. A Barcellona la primissima risposta fu: “andarsene a gambe levate!!”. Ed è una buona risposta. Comunque poi riflettendo nel corso delle sessioni successive del Seminario si sono individuati anche alcuni piccoli-grandi accorgimenti che possono costituire utili forme di difesa, prima di giocare la “carta finale” dell’andarsene. Tali accorgimenti sono:

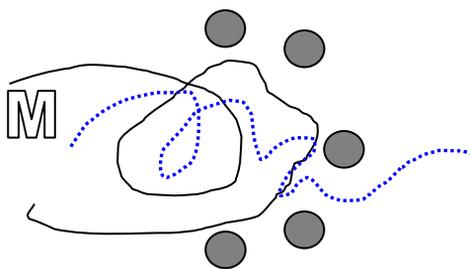
- 1) *evitare scontri diretti, frontali.* Questo non significa che gli scontri anche frontali non siano a volte opportuni o necessari, ma sono difficili proprio perché siamo di fronte a Protagonisti usurpatori e dobbiamo essere davvero pronti e nelle condizioni di andarcene;
- 2) *usare tutto lo spazio disponibile* comunque lasciato dal Protagonista Usurpatore evitando di restringersi per eccesso di difesa in spazi più angusti;
- 3) *cercare di sgusciare:* a volte con abilità, astuzia, diplomazia si possono ottenere dei risultati che spesso di fronte a capi di questo tipo non si cerca nemmeno più di ottenere.

In realtà non esiste una ricetta universale per fronteggiare un capo dalla cattiva forma: ci sono situazioni in cui per far avanzare la situazione verso l’evoluzione è meglio usare il contrasto anche frontale e altre in cui è

meglio usare “il sorriso”, che non va inteso come una forma di banale remissività, ma come un gesto lento e graduale in cui si esercita una pressione verso una direzione.

Per esemplificare queste strategie di difesa EM dispone 5 persone a semicerchio di fronte a sé: i corpi delle 5 persone rappresentano tutta la forza del Protagonista usurpatore e EM, che rappresenta il lavoratore, mostra come ci si può muovere dinnanzi al Protagonista usurpatore, esemplificando gli accorgimenti di difesa:

- quando si piazza rigido, vicino, davanti al corpo di una persona mostra il momento dello scontro con il Protagonista Usurpatore; quando il lavoratore sente “questo capo è proprio un figlio di puttana” è in quella posizione;
- poi si muove avvicinandosi e allontanandosi, girando in vari modi e direzioni, mostrando così l’idea dell’“usare tutto lo spazio disponibile”;
- infine mostra come si possibile sgusciare oltre la barriera di due corpi, quasi come in una danza ora circospetta, ora fluida.



Altre **DOMANDE** sono: *Com'è possibile attivare processi di cambiamento nelle Condizioni Necessarie Relazionali che si comportano come “Protagonisti Usurpatori” e che non hanno nessuna capacità e*

*intenzione di porsi la domanda “cosa ho fatto io per meritarmi questo?” I Protagonisti Usurpatori sono più frequenti nel mondo del “pubblico” o del “privato”?*

È difficile dire se i Protagonisti usurpatori siano più numerosi nel mondo del “pubblico” o del “privato”: questo dipende dal periodo storico, dal Paese. Le ragioni per le quali queste persone, in determinati contesti, sono più o meno numerose, e considerate più o meno di “successo” vanno cercate nella Classe di Relazione 5. Possiamo lavorare per vivere in una Classe di Relazione 5 migliore e possiamo lavorare nella prevenzione.

E un'altra domanda è: *Cosa dire del subordinato che si chiede “cosa ho fatto io per meritarmi questo capo?”*. Come subordinati è forse eccessivo porsi questa domanda, ma è sempre importante, utile e necessario che ogni persona, in quanto responsabile della propria evoluzione si chieda “come posso accrescere i miei elementi evolutivi?”.

**APRIAMO UNA PARENTESI SULLA COMPASSIONE DURA:** l'espressione “compassione dura” fu coniata da Maria Gina Meacci per contrastare l'idea che la compassione sia sempre qualcosa di buono, di morbido. La compassione dura si usa spesso nella psicoterapia; per esempio quando accade che il paziente ponga domande inopportune riguardo al terapeuta: se è sposato, se ha dei figli, dove vive. Il terapeuta – per il tipo di relazione (Classe 1), per il tipo di relazione all'interno della Classe 1 (relazione paziente/terapeuta), e per il Principio di Organizzazione di opacità – non deve rispondere, in modo fermo e chiaro e possibilmente anche in modo compassionevole. C'è chi non risponde, rimanendo zitto: è un comportamento fermo ma non compassionevole. Un modo fermo e compassionevole può essere quello di dare alle domande inopportune risposte del tipo: “mi dispiace

molto ma non posso rispondere, perché siamo qui per parlare solo di Lei”; si tratta di una risposta ferma, ma compassionevole: è importante dire “mi dispiace molto”, spiegare il perché. E affinché questa risposta sia percepita come sincera deve essere accompagnata dal linguaggio del corpo.

**TORNIAMO AL MONDO DEL LAVORO: RIFLESSIONI SUL CONTRASTO:** nel mondo del lavoro a volte accadono degli scontri, che spesso è bene vivere, che sono utili e opportuni per la nostra buona salute ed evoluzione, ma non è detto che di per sé determinino un cambiamento di tipo organizzativo nelle relazioni. Questo perché in genere, per la storia sociale e culturale che abbiamo vissuto e che viviamo, quando ci si scontra, ci si scontra secondo modelli propri del Sistema Simbolico della Dominanza<sup>1</sup>: così al termine dello scontro chi dominava prima continua a dominare.

Così, anche se è bene e utile a volte vivere lo scontro, è anche poi utile mettere, o rimettere nella relazione, elementi di collaborazione, di partnership.

Così se in uno scontro con il capo abbiamo detto: “Basta! non mi dica più come devo fare, perché so da me cosa devo fare!”; in un secondo momento possiamo dire: “Avrei fatto così? Cosa le sembra? cosa ne pensa?”. Si tratta di una modalità che introduce elementi di partnership che possono permettere di andare oltre i contrasti e mantenere aperte delle strade per promuovere il Sistema Simbolico della Partnership.

---

<sup>1</sup> In generale i Sistemi Simbolici di cui parliamo nel Modello Comunicativo Evolutivo sono: il Sistema Simbolico della Dominanza e il Sistema Simbolico della Partnership.

**IL CASO DI UNA DOCENTE UNIVERSITARIA:** una partecipante, docente universitaria, descrive con passione la difficile ricerca di un modo adeguato per svolgere il proprio ruolo di Condizione Necessaria nella relazione di Classe 1, in un contesto di Classe 5 totalmente carente (carenza di aule adeguate, strumenti, risorse ecc.). In particolare espone due problemi:

- 1) l'aula nella quale dovrebbe fare lezione ha una capienza adeguata per 30 persone ma i suoi allievi sono 70;
- 2) il professore che la precede non termina mai in orario la sua lezione.

Che fare? EM osserva che è importante che lei tenga sempre presente il proprio ruolo di Condizione Necessaria nei confronti dei propri Protagonisti (studenti universitari) e che distingua le questioni di Classe 1 da quelle di Classe 5.

Far entrare gli studenti in un'aula più grande, occupandola per il tempo necessario alla lezione, per agevolare gli studenti a seguire la lezione è un comportamento di "protezione" che può essere adeguato alla Classe 1, poiché la Condizione Necessaria nella Classe 1 è un "protettore naturale".

D'altra parte risolvere *sempre* così la questione della carenza sistematica di aule potrebbe non essere adeguato: innanzi tutto perché si deve tener presente che la disponibilità di aule e la loro capienza riguarda la Classe 5 e la docente universitaria dovrebbe quindi affrontare la questione nelle sedi opportune (per es. consigli di facoltà) nelle quali è Co-Condizione Necessaria di Classe 5 alla evoluzione dell'Università; e in secondo luogo perché è importante anche tenere presente che in questo caso i Protagonisti sono studenti universitari cioè persone con un elevato grado di autonomia che, pur continuando ad essere Protagonisti nei rapporti di Classe 1 con i loro docenti, sono

Co-Condizioni Necessarie nell'evoluzione dell'Università e possono/debbono quindi discutere sui problemi delle aule, dei programmi, dell'università ecc. e cercare possibili soluzioni. Quindi “proteggere troppo” questi studenti può significare impedire loro di svolgere il loro ruolo di Co-Condizioni Necessarie all'evoluzione dell'università.

L'altra questione riguarda la non-puntualità del collega sempre in ritardo. Che fare?

Parlare con il Direttore? Non è né la prima né la sola cosa da fare. È utile solo se il problema è una semplice questione di organizzazione di orari, sedi, spazi, persone; ma anche in questo caso è meglio che la cosa sia affrontata da un insieme di persone in contesti di Classe 5.

Parlare con il collega che non rispetta l'orario? Si può fare anche se è bene che la discussione si sviluppi non come una “questione personale tra i due docenti”, ma come un problema che i due docenti affrontano sentendosi entrambi Co-Condizioni Necessarie alla evoluzione dell'Università. Inoltre anche gli studenti universitari, essendo anch'essi Co-Condizioni Necessarie alla evoluzione dell'Università, possono partecipare alla ricerca di una soluzione.

EM, per illustrare questi concetti, ricorda l'episodio di una professoressa di storia molto affascinante di scuola media, la cui lezione seguiva quella di un professore di geografia che non terminava mai in orario la propria lezione. Una prima volta la professoressa bussò e disse: “è *la mia ora!*” ma non riscosse alcun risultato. Un'altra volta entrò, si mise a sedere da una parte e disse “*la sua lezione, Professore, è così interessante che rimango fino a quando non ha finito*”. Gli alunni rimasero zitti.

La volta successiva nuovamente la Prof, bussò, entrò, si mise a sedere e ripeté “*la sua lezione, Professore, è così interessante che rimango fino a quando non ha finito*” e gli alunni questa volta risero! E il prof. terminò lì la sua

lezione. La prof. non rimproverò i ragazzi per aver riso, non impedì la loro partecipazione spontanea: nei fatti, anzi, riconobbe loro il diritto e la possibilità di partecipare alla modificazione dell'organizzazione della Classe V attraverso una reazione semplice ma efficace come il riso. Professori adeguati fanno sì che reazioni spontanee come queste accadano come flusso naturale della complessità.

**IL PRINCIPIO DI TEMPO ADEGUATO: Il caso di un Direttore di un Team Commerciale:** EM spiega un caso inerente al PO di tempo adeguato; l'esempio mostra una situazione relativa al rispetto degli orari e della puntualità. Un Responsabile di un Team Commerciale organizzava una volta la settimana una riunione con i suoi collaboratori, ma a queste riunioni nessuno arrivava puntuale; tutti arrivavano in ritardo, si scusavano e adducevano ragioni più o meno valide; le riunioni duravano meno ed erano affrettate. Il Responsabile era infastidito, si lamentava della cosa e rimproverava un po' tutti.

Con la consulenza di EM questo capo si rese conto di quale fosse il suo comportamento: per dare inizio alla riunione aspettava che fosse raggiunto il quorum di presenze e nell'attesa aspettava fuori della sala riunioni o tornava nella sua stanza, in altri termini nemmeno lui rispettava gli orari e la puntualità. Decise di smettere con i rimproveri inutili e che all'ora prefissata si sarebbe messo a sedere nella sala riunioni aspettando l'arrivo delle persone: dopo sole 3 riunioni tutti arrivarono in perfetto orario. Il Responsabile non poteva obbligare gli altri alla puntualità, ma riportò se stesso alla puntualità! Il suo comportamento fu molto più efficace e più forte di qualsiasi rimprovero.

**DEMOCRAZIA, MAGGIORANZA, MINORANZA:** un partecipante porta il caso di una associazione nella quale di fronte a un contrasto di opinioni su un obiettivo si è pensato di decidere il da farsi votando.

EM spiega che risolvere le controversie con il criterio del voto di maggioranza e minoranza non è auspicabile perché significa trattare numericamente questioni che non sono numeriche; significa pensare che situazioni complesse possano essere risolte con soluzioni semplicistiche.

È bene anche evitare la tendenza a convincere la minoranza per ricondurla alla linea maggioritaria: si tratta di un metodo solo in apparenza di partnership ma in realtà proprio del Sistema Simbolico della Dominanza. È bene imparare a pensare che la complessità ha tante sfaccettature, che le minoranze sono portatrici di sfaccettature ed espressioni inconsuete di complessità e che uscire da una crisi con una semplificazione non è evolutivo, si perde di complessità e la perdita di complessità ci porta sulla via dell'involuzione.

In Spagna è stata approvata una legge per il diritto alle unioni di omosessuali, una minoranza nella società; ma oggi si sta verificando che molte persone non appartenenti a questa minoranza stanno usufruendo di questa legge: ciò è la dimostrazione che riconoscere spazi e diritti alle minoranze apre spazi e diritti a tutti.

**A CONCLUSIONE DEL SEMINARIO:** a conclusione del Seminario, EM nel dirsi molto contento dell'esperienza vissuta nel corso di queste due giornate e nel ringraziare tutti, osserva che questo Seminario è stata una chiara dimostrazione del fatto che i Principi di Organizzazione offerti da Maria Gina Meacci abbiano consentito alla Associazione Due Fiumi (oltre che a tutti noi come singoli) di sviluppare evoluzione raggiungendo anche maggiore

complessità, una maggiore complessità data da un'organizzazione e un orario diversi, un diverso contributo economico, e una diversa e più complessa articolazione linguistica. Questa è una dimostrazione del fatto che l'evoluzione è molto potente.

*Finito di stampare nel mese di marzo 2011  
presso la Litografia IP, Firenze*