



**VIVERE NEL LAVORO.
LAVORARE NELLA VITA**

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

**SECONDA PARTE
(Firenze, 13-14 aprile 2012)
*Sintesi di Claudia Daurù***

**QUADERNI
DELL'ASSOCIAZIONE/3**

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 terzo numero – intende proporre materiali e documenti generati in quello straordinario laboratorio di pensiero e azione a cui Maria Gina Meacci ha dato vita.

L'autrice della sintesi desidera ringraziare Emanuela Capezzuoli per l'attenta rilettura del testo, Eduardo Mardarás per la revisione, Anna Buia per la realizzazione editoriale.

PRESENTAZIONE: Sandra Raddi dà il benvenuto ai partecipanti di questa seconda sessione del **Seminario “Vivere nel lavoro. Lavorare nella vita”** promosso e organizzato dall’Associazione Due Fiumi. Sandra Raddi si presenta come nuova Presidente dell’Associazione, presenta Eduardo Mardarás, coordinatore del Seminario e collaboratore di Maria Gina Meacci, e Amanda Alexanian che, come per gli altri precedenti Seminari, svolge la funzione di traduttrice poiché Mardarás parla lo spagnolo.

PORTA, NOMI E REGISTRAZIONI: Mardarás chiede di **chiudere la porta** della sala per rispettare il Principio di organizzazione della privacy; comunica di **ricordare il nome** della maggior parte di noi, e che se non si ricorderà il nome di qualcuno lo chiederà (precisa che il fatto che non si ricordi il nome di qualcuno non dipende in alcun modo da noi partecipanti).

Riguardo alla **registrazione** propone di mantenere le regole già seguite nella sessione precedente: è consentita la registrazione delle parole di Mardarás, ma la registrazione verrà fermata nel momento delle domande e degli interventi dei partecipanti. Inoltre, anche se le parole dei partecipanti non saranno registrati, essi possono chiedere che il loro

intervento, nel caso venga fatta una memoria scritta del seminario, non vi sia incluso.

L’OBIETTIVO DEL NOSTRO LAVORO: questa Sessione di aprile 2012 è la seconda parte di un lavoro iniziato nel corso della Sessione di ottobre 2011. L’obiettivo pensato per questa seconda Sessione era inizialmente quello di lavorare su testi scritti relativi a situazioni concrete che coinvolgessero personalmente qualcuno dei partecipanti, testi che fossero arrivati all’Associazione entro la fine di marzo. Questi testi scritti non sono pervenuti, quindi Mardarás osserva che se qualcuno si sente stimolato a farlo ora può presentare “a voce” un proprio caso personale connesso alla sfera lavorativa e se invece i casi personali non emergeranno lavoreremo su un caso portato da Mardarás.

LA SUPER-VISIONE COME STRADA MAESTRA PER L’APPRENDIMENTO DEL MODELLO: prima di verificare se sono potuti emergere nostri casi personali su cui lavorare, Mardarás fa una riflessione importante: osserva che dal Seminario del 2010 alla Sessione di ottobre 2011 vi è stato un salto qualitativo che è andato nella direzione di rendere l’apprendimento del Modello Comunicativo Evoluoivo sempre più connesso a qualcosa di pratico e operativo. In effetti nel Seminario di ottobre abbiamo fatto un “esercizio pratico” a partire dal caso concreto “Sabotaggio a scuola” portato da Mardarás e in questo esercizio noi partecipanti abbiamo fatto da super-visitatori (o CE-visitatori).

Si tratta di un passaggio molto delicato perché nello svolgere questo ruolo di “super-visitatori” qualcuno di noi può aver pensato o può aver sentito di perdere il proprio ruolo di

“Protagonista”; un ruolo che sente/sa di dover avere essendo in una relazione di Classe 1 (nel corso del Seminario noi partecipanti siamo i Protagonisti e Mardarás la Condizione Necessaria per l’evoluzione dei Protagonisti nell’apprendimento del Modello).

Riguardo a questo aspetto Mardarás afferma di essere convinto che fare esercizio di super-visione sia la *strada maestra* per apprendere il Modello Comunicativo Evolutivo. Si tratta di uno strumento artificiale – perché nessuno di noi è realmente un “super-visore” – ma non artificioso (e quindi non involutivo) perché è strettamente connesso al fatto che tutti noi siamo qui per imparare il Modello Comunicativo Evolutivo. Si tratta di una strada maestra per l’apprendimento perché in questo modo si captano molto bene gli errori che si fanno nell’applicare il Modello Comunicativo Evolutivo e questo è utile per l’apprendimento anche se non faremo mai nella vita i super-visitori.

NEGLI ESERCIZI DI SUPER-VISIONE SIAMO O NON SIAMO PROTAGONISTI?: mettersi nel ruolo di super-visitori può suscitare il dubbio “*sono o non sono il Protagonista di questo Seminario?*”. Per superare questo dubbio possiamo pensare a quando abbiamo seguito un corso, per esempio per ottenere la patente di guida: prima abbiamo seguito una parte teorica, poi ci siamo seduti nell’auto con accanto l’istruttore e abbiamo affrontato la parte pratica. Nel fare esercizio pratico di guida continuavamo ad essere “protagonisti” rispetto all’imparare a guidare ma eravamo anche “condizione necessaria” per il nostro concreto e operativo apprendimento. La Condizione Necessaria (l’istruttore) continuava ad esserci, restando al nostro fianco, e svolgeva la sua funzione di Condizione Necessaria

intervenendo, nel caso di necessità, per correggere eventuali errori.

Quindi nel nostro caso con l'attività pratica di super-visione i protagonisti della relazione (i partecipanti a questo corso), attraverso un processo artificiale, si trasformano temporaneamente in Condizioni Necessarie del loro proprio apprendimento.

La delicatezza della situazione sta anche nel fatto che, se non si ha chiaro che questa situazione artificiale è funzionale a imparare il Modello Comunicativo Evolutivo, le correzioni che la Condizione Necessaria (Mardarás) potrà fare in merito agli errori che i partecipanti potranno fare nel loro esercizi di super-visione potrebbero essere percepite come una ferita.

RIFLESSIONI SULL'ARTIFICIALE E L'ARTIFICIOSO:

il ricorso a strumenti artificiali, come per esempio “gli esercizi pratici di super-visione”, i role-playing (giochi di ruolo) o le drammatizzazioni, è una tecnica che si può utilizzare per far avanzare gli inesperti nell'apprendimento di una materia.

Per evitare che uno strumento artificiale divenga artificioso, e quindi involutivo, si deve rimanere rigorosamente all'interno della materia oggetto di apprendimento, nel nostro caso nella materia costituita dal Modello Comunicativo Evolutivo applicato all'ambito del lavoro.

Fare per esempio una scena teatrale chiedendoci “come ci comporteremmo nel ruolo di capo di un gruppo di spazzini?” sarebbe uno strumento artificioso, perché mettersi nei panni del capo degli spazzini sarebbe del tutto

fuori dalla nostra esperienza¹; al contrario possiamo metterci nei panni di super-visitatori di Nuria (la protagonista dell'esercizio "Sabotaggio a scuola") perché siamo qui per imparare il Modello Comunicativo Evolutivo, e le domande che ci facciamo su questo caso sono tutte legate al Modello.

DECISIONI: quando dovremo affrontare il nuovo caso, "il caso di Rosa", Mardarás ci chiederà se vogliamo lavorare con questa tecnica.

LA TECNICA DELLA SUPER-VISIONE: la tecnica della super-visione, ossia la tecnica che un operatore comunicativo-evolutivo deve utilizzare nella relazione con un protagonista prevede di:

- collocarsi nel Sistema simbolico della Partnership,
- creare le condizioni iniziali,
- porre attenzione costante alle frontiere
 - mantenersi fedeli al testo
 - non fare domande
 - non supporre
 - non aggiungere informazioni non richieste,
- osservare i prodotti che emergono,
- fare da specchio nei confronti delle affermazioni del protagonista,
- pulizia continua e orientamento al futuro.

RIVEDIAMO IL CASO "SABOTAGGIO A SCUOLA" (CASO DI NURIA) MOSTRANDONE I MOLTI ASPETTI POSITIVI: dopo una rilettura del testo facciamo una serie di significative considerazioni che mostrano nel dettaglio come Nuria abbia saputo muoversi molto bene in una situazione piuttosto complessa:

¹ Nessuno di noi è spazzino e/o capo di spazzini.

- innanzi tutto osserviamo che in questa vicenda, come in tutte le situazioni reali, sono coinvolte molte classi di relazione. Con riferimento a questo caso, è utile sottolineare che:
 - in classe i protagonisti sono i bambini e le condizioni necessarie sono le maestre,
 - nel corso del colloquio con i bambini i protagonisti sono i bambini e la condizione necessaria è Nuria,
 - in generale rispetto alla questione dei sabotaggi il protagonista è la scuola e l'obiettivo di tutti gli adulti, e anche di Nuria, è l'evoluzione della scuola con il cessare degli atti di sabotaggio. Bisogna però tenere presente che il semplice cessare degli atti di sabotaggio non indica evoluzione; essi infatti potrebbero essersi interrotti anche per misure repressive o intervento della polizia. Ciò che indica evoluzione è la comparsa, al posto di questi, di altri comportamenti non distruttivi, come per esempio la richiesta da parte degli alunni che le maestre non facciano più confronti tra allievi di un livello e allievi di un altro.
- *...Anche se ciò per cui mi si interpellava era una grana, non mi dispiaceva: lo preferivo alla routine dei test agli alunni*². Nuria ascolta e accetta l'incarico proposto da Cora. Nuria, vista la poca simpatia che nutre per Cora, avrebbe potuto porre delle difficoltà e delle obiezioni, invece è in grado di ascoltare il problema di Cora, di vedere la sua richiesta come una richiesta di aiuto e come un'opportunità per uscire dalla propria routine dei test. Questo accade perché Nuria, al contrario di Cora,

² In corsivo sono riportati gli stralci del testo riferito a Nuria che esaminiamo.

si nutre del Sistema simbolico della Partnership, ed è quindi capace di connettersi con le necessità di Cora. In questo modo Nuria apre un varco nel tessuto fitto del Sistema simbolico della Dominanza.

- *...la prima cosa che feci fu cercare di riformulare la domanda di Cora. Le dissi che forse avrei potuto fare qualcosa, ma non mirato a scoprire il colpevole bensì a far cessare gli atti di sabotaggio. Le spiegai che le tecniche di cui ero in possesso non erano poliziesche o da detective, bensì di risoluzione di conflitti. Se accettava che intervenissi con questo tipo di approccio, avremmo potuto provare a risolvere la situazione. ... Proposi di riunirmi da sola con la classe durante un'ora di lezione e, successivamente, di discutere con lei e con le maestre gli elementi di interesse che fossero emersi.* Nuria accetta l'incarico a patto di realizzarlo con le modalità che ritiene opportune e compatibili con la propria funzione: ha la disposizione alla suggestionabilità che le consente di farsi coinvolgere in questa proposta ma non cade nello stato di suggestione che la metterebbe in una situazione di dipendenza. Nuria esprime con chiarezza, semplicità e convinzione le proprie posizioni, ma senza spiegare nulla su come avrebbe concretamente lavorato e soprattutto senza cercare di convincere Cora della bontà delle proprie opinioni: in questo modo non si pone nel terreno del Sistema della Dominanza, non entra in contrasto con Cora e non la giudica. Nuria fa tutto questo partendo da sé, dicendo solo quello che può o si sente di fare. È una modalità fortemente inserita nel Sistema simbolico della Partnership, che risulta molto efficace nella delicata relazione con Cora. Con questa modalità di comportamento Nuria si pone in una relazione

rispettosa nei confronti del ruolo del superiore e anche di compassione per il bisogno di aiuto che Cora esprime, ma mantiene anche la propria autonomia e indipendenza, senza farsi in alcun modo suggestionare dall'ansia di dominio di Cora, e questo denota l'ottima relazione che Nuria ha con se stessa (Classe di relazione 4).

- *...Dissi agli alunni che la direttrice mi aveva messo al corrente di quanto stava accadendo e che mi aveva chiesto di fare qualcosa. Aggiunsi che l'unica cosa che credevo che potessi fare era parlare con loro della situazione e che mi dicessero tutto ciò che volevano. Dissi che avevamo a disposizione 40 minuti che ci aveva concesso l'insegnante di scienze e che, se ci fosse stato bisogno di più tempo, avrei potuto ottenerlo da un'altra maestra in un altro momento.* Nuria si pone in una relazione chiara nei confronti dei bambini: chiarisce chi è, perché è lì, quanto tempo hanno a disposizione, come hanno ottenuto questo tempo: tutto questo fornisce ai protagonisti un contenitore di protezione. Nuria inoltre non fa domande dirette (rispetta la privacy), non fa prediche o rimproveri, non orienta la discussione in nessuna direzione e dice solo che i bambini possono dire tutto quello che vogliono. Il luogo scelto da Nuria per il colloqui con i bambini è adeguato perché è quello in cui si svolgono i fatti. Inoltre Nuria non comunica ai bambini le proprie divergenze di opinioni rispetto a Cora poiché potrebbero disorientarli. Tutto questo è molto importante e Nuria è in grado di farlo grazie alla buona complessità della sua frontiera individuale. Inoltre Nuria non parla di colpevoli, mantenendo anche con i bambini, oltre che con Cora, il

proprio punto di vista: non voler cercare il colpevole ma voler far cessare i sabotaggi.

- *...seguì un silenzio lungo e profondo che riuscii a sopportare solo ricordando tutto ciò che i miei maestri mi avevano insegnato sull'importanza di rispettare il silenzio e controllare la propria ansia. Nuria non fa domande, non sollecita interventi, non propone ipotesi. Rispetta il silenzio e sa sostenerlo; essere in grado di aspettare che i protagonisti siano in grado di auto-organizzare il proprio pensiero è una modalità molto importante del Modello Comunicativo Evolutivo e si dimostra efficace: consente ai protagonisti di auto-organizzare i propri pensieri e di sentire che la discussione è seria.*

Un altro aspetto interessante da sottolineare è il seguente: per un operatore del Modello Comunicativo Evolutivo avere un'ambizione, una teoria o un'idea da dimostrare può essere un grosso ostacolo; il modo migliore di operare invece è quello di porre le condizioni adeguate e di osservare cosa accade. Qui Nuria non ha alcuna forte teoria da dimostrare, pone alcune corrette condizioni e sta a osservare.

- *Durante questa descrizione/lamentela una bambina raccontò che le avevano rotto già tre quaderni: usciva a fare la ricreazione e "fidandosi" lasciava le sue cose sul banco, ritrovando poi il quaderno rotto. Altri bambini e altre bambine continuarono raccontando di situazioni molto simili a questa. Quando l'eccitazione diminuì un po', intervenni per la seconda volta sottolineando l'apparente contraddizione tra il "fidarsi, come ha detto la compagna", e il clima di terrore in cui stavano vivendo da qualche tempo. Sugerii che forse il fatto che il colpevole non era solo uno si poteva*

collegare al fatto che tutti erano responsabili (se non colpevoli) di quanto stava accadendo visto che non prendevano le dovute precauzioni. Era come se li avessi scioccati. Iniziò un lungo silenzio, ostile, che fu rotto da un bambino che mi chiese con veemenza: “Vuole insinuare che facciamo tutto questo apposta?”. A quel punto fui io che rimasi scioccata. Cercai di rispondere spiegando che non era quello che volevo dire, che a volte succedeva che nei gruppi di persone o nei paesi accadessero cose spiacevoli che si potevano considerare come una sorta di protesta o espressione d’insoddisfazione per altre questioni non risolte. Sapevo cosa volevo dire, ma comunque mi sembrava mal formulato e molto teorico: non mi sentivo soddisfatta del mio intervento. Nonostante questo, ebbe un effetto che mi sembrò magico. Subito un bambino disse: “Se cominciasimo a parlare delle cose che non vanno bene in questa classe non finiremmo mai”. Io li invitai a cominciare comunque a parlare. Osserviamo innanzi tutto che, in modo molto efficace, Nuria non chiede alla bambina “ma perché mai in questa situazione ti fidavi?”. È sempre bene evitare domande dirette! Ugualmente Nuria mette in luce, con la tecnica dello specchio, la contraddizione tra la fiducia della bambina e la situazione di terrore presente a scuola. I bambini restano scioccati perché arriva loro il messaggio di “parlare chiaro, senza contraddizioni”; si tratta però di un turbamento utile perché, non essendo “feriti” come avrebbero potuto essere se avessero ricevuto una domanda diretta, consente loro di parlare più chiaramente e di entrare più nel vivo del loro disagio.

- *Permisi che si dilungassero nelle spiegazioni e, prima di concludere, proposi loro un patto: io mi incaricavo di aiutarli a parlare con le maestre di tutte quelle cose se, a loro volta, si impegnavano ad essere più attenti e a prendere le dovute precauzioni contro i sabotaggi. Furono d'accordo e così proposi loro un incontro con le tre maestre dopo due giorni.*

Per non dilungarmi troppo aggiungerò solamente che non fu facile ottenere il consenso di Cora per l'incontro con le maestre. Le esposi la necessità di tale riunione spiegandole il meno possibile di ciò che era successo, con la promessa che, dopo la riunione in questione, io e le maestre l'avremmo messa al corrente di ciò che era stato discusso e di ciò che si fosse potuto risolvere.

Questo è un altro punto in cui si nota che Nuria ha una frontiera individuale piuttosto complessa e un'ottima relazione di Classe 4 (con se stessa): Nuria riferisce a Cora il meno possibile di quanto emerso nel colloquio con i bambini (cosa non facile perché spesso di fronte a un capo si è portati a parlare oltre la misura adeguata per ottenere approvazione o per affermare le proprie convinzioni). Nuria invece riesce a riferire il meno possibile perché è in grado di rispettare il PO di privacy (non riporta le cose confidate dai bambini) e il PO di chiusura organizzativa adeguata. Un altro aspetto molto interessante, che mostra le capacità di Nuria e che è connesso con le ragioni che hanno portato all'evoluzione in positivo della scuola (i sabotaggi smisero), è la capacità di Nuria di mantenere la relazione in termini di Partnership per quanto le è possibile: Nuria rispetta il ruolo di Cora, *chiede il consenso* per il successivo incontro e *fa la promessa* di

riferire l'esito del secondo colloquio e di quanto si fosse potuto risolvere.

Supponiamo che Cora ci avesse chiesto "cosa ti hanno detto i bambini?": cosa avremmo risposto nei panni di Nuria? Alcune delle risposte dei partecipanti, che nella valutazione di Mardarás si completano meravigliosamente, sono:

- fare da specchio: "vuoi sapere cosa mi hanno detto i bambini...?"
 - fare una sintesi senza entrare nei dettagli
 - "mi dispiace molto³, ma abbiamo preso un accordo all'inizio secondo cui avrei riferito i risultati solo alla fine del lavoro".
- Concludiamo questa discussione osservando che Nuria, pur lavorando in un contesto generale fortemente inserito nel Sistema simbolico della Dominanza e pur non avendo alcun potere formale, ha saputo/potuto muoversi con grande capacità dentro (e tra) le diverse classi di relazione nonostante gli errori della sua superiore e ha così potuto far evolvere i bambini e la scuola. Certamente ciò è stato possibile perché è una persona con una frontiera individuale complessa e con una buona relazione di Classe 4.

ANCORA SUL CASO DI NURIA, ESAMINANDO LE PAROLE DEL SUO DISAGIO: nonostante tutti gli aspetti positivi che abbiamo visto, Nuria si porta con sé, da questa vicenda, un disagio che dura nel tempo. Nonostante la sua frontiera individuale sia invidiabile, anch'essa presenta una sorta di piccola fessura che le procura disagio e sofferenza.

³ È molto importante poter dire "mi dispiace". Non è una formalità o una finzione, ma un modo che ci tiene connessi al Sistema della Partnership.

Le parole con cui Nuria esprime il suo disagio sono: *...vorrei presentare alcune domande che mi sono rimaste per lungo tempo in testa. La principale è: cosa successe realmente? Prendo atto che non solo non fui in grado di identificare il colpevole o i colpevoli (anche se questo faceva parte del modo in cui avevo scelto di lavorare), né riuscii a chiarire qualcosa della trama. Come era successo il tutto? Come avevano fatto questi bambini a mettersi d'accordo (per dirla in modo semplice) per innescare questo fenomeno? Capivo perfettamente che il disagio per questioni irrisolte si manifestava causando problemi di tutt'altro tipo. Addirittura, come in questo caso, mediante fatti che colpivano gli stessi bambini, con il danneggiamento dei loro quaderni e delle loro cose. Tuttavia, nonostante i risultati ottenuti, questa spiegazione continuava a sembrarmi troppo "teorica", come quando l'avevo proposta ai bambini, e risultavo sorpresa tanto quanto Cora. L'altro questione irrisolta la potrei esprimere così: che ne è stato di Cora?"*

Alcune delle osservazioni che possiamo fare su questo disagio sono:

- Nuria si chiede a distanza di anni *“cosa successe realmente?”*. Il bisogno di rispondere a questa domanda è connesso al punto della “fessura” della frontiera individuale, fessura che fa sì che i due fiumi non viaggino insieme. Per una corretta intuizione (il fiume di sotto) Nuria non indagò, non fece domande inopportune e pericolose ai bambini, per capire come i sabotaggi smisero; ma le restò il disagio, legato alla propria deformazione professionale, di non sapersi spiegare cosa successe (fiume di sopra), dato che secondo l'idea dominante in ambito scientifico un buon psicologo, un bravo scienziato, dovrebbe arrivare a

capire e conoscere tutti i passaggi della vicenda su cui ha lavorato.

A questo proposito si può dire che operare con il Modello Comunicativo Evolutivo (come Nuria ha fatto intuitivamente, pur non essendo allora a conoscenza del Modello) non implica necessariamente conoscere tutti i dettagli delle situazioni, e comprendere per filo e per segno come si sono svolti tutti i fatti e perché. Operare con il Modello comporta l'accettazione del fatto che alcune cose si possano non conoscere a questo livello di dettaglio e che l'importante è porre le condizioni adeguate perché la situazione torni a evolvere. Aiutare Nuria a superare il proprio disagio consiste nell'aiutarla ad arrivare a risponderci che non è davvero importante sapere cosa successe.

- Nuria poi si chiede “*cosa successe a Cora?*”. Questa preoccupazione è connessa a una confusione su quale sia il vero Protagonista nel contesto generale in cui Nuria ha operato. Il Protagonista è la scuola, non Cora! E l'importante è che il Protagonista – la scuola – ha potuto fare, grazie al suo intervento, un percorso evolutivo dato che i sabotaggi sono cessati e che allievi e insegnanti hanno potuto affrontare in modo diverso il malessere provocato dall'omogeneizzazione. Mentre non è importante cosa sia successo a Cora. Forse Nuria sente che avrebbe potuto/dovuto contribuire a modificare i comportamenti di Cora, infatti dice: *Anche se per me è stato un sollievo non averla più come cliente e avere incarichi molto più interessanti l'anno dopo, mi chiedo se ciò che successe le fu utile. Se sarà stata in grado o no di evolvere nel suo approccio così lineare al comportamento dei bambini. Se avrà potuto intravedere che nell'educazione dei bambini vi è molto*

di più che amministrare la giustizia, punire i colpevoli e reprimere le forme di devianza. Ma non è questo il punto, non è questo ciò che Nuria era tenuta a fare.

Ad ogni buon conto si potrebbe anche farle osservare, con la tecnica dello specchio, e attenendosi al testo (*...Dopo due o tre mesi Cora esprime tiepidamente la sua soddisfazione al riguardo e mi chiese cosa fare rispetto all'identificazione del colpevole. Questa volta si trattava di una domanda, cosicché il mio consiglio fu quello di accantonare questo obiettivo*), che l'evoluzione generale della Scuola ha comportato anche un'evoluzione in Cora, la quale al termine della vicenda esprime soddisfazione, sia pur tiepida, e riguardo all'individuazione dei colpevoli chiese un parere anziché dare ordini.

UNA DEBOLEZZA DEL MODELLO?: una persona interviene sottolineando quello che pensa essere un elemento di debolezza del Modello: si possono ottenere risultati importanti e di grande impatto se si può lavorare sul comportamento della Condizione Necessaria, ma se non si può intervenire su di essa gli effetti sono molto minori.

Mardarás risponde osservando da un lato che possono esserci risultati positivi anche quando gli interventi sono messi in atto da persone che non sono Condizioni Necessarie e non hanno potere, come mostra proprio il caso di Nuria, e dall'altro che ritiene questo aspetto non una debolezza ma un fronte del Modello su cui si è ancora lavorato poco e su cui ci siano margini di sviluppo.

Mardarás infine sottolinea che ritiene molto importante lavorare con il Modello proprio su quei lavoratori che non sono Condizioni Necessarie Relazionali perché ritiene che se questi lavoratori non saranno in grado di fortificarsi, di

migliorare, di evolvere, ciò porterà gravi danni a loro stessi, alle loro relazioni e in generale alla società in cui vivono/viviamo.

COSA FARE DI FRONTE A UNA CONDIZIONE NECESSARIA RELAZIONALE USURPATRICE?: nelle relazioni di lavoro (Classe 3) si possono verificare molte situazioni diverse ai cui estremi si possono individuare le seguenti:

- 1) **la Condizione necessaria relazionale è adeguata** e capace di gestire in modo evolutivo le relazioni con gli “esperti operativi”: questo fa sì che si realizzi l’evoluzione del compito, che è l’obiettivo della relazione di Classe 3, ma anche che si realizzi l’evoluzione delle persone coinvolte nella relazione di lavoro (si fortifica la loro frontiera individuale) e l’evoluzione dell’intera organizzazione;
- 2) **la Condizione necessaria relazionale è fortemente inadeguata** e ha una pessima capacità di gestire le relazioni con gli “esperti operativi”: la situazione è involutiva, non si realizza l’evoluzione del compito, gli esperti operativi possono trovarsi in situazioni di disagio e di involuzione, e tutta l’istituzione tende a involvere.

Mardarás ricorda che, al Seminario di Barcellona di qualche anno fa, un partecipante chiese cosa deve fare un “esperto operativo” quando si trova in una situazione fortemente involutiva, con una condizione necessaria relazionale usurpatrice. Maria Gina Meacci nell’immediato rispose “*salir corriendo*”, ossia “scappare!”. Si tratta di una risposta giusta, perché è sempre bene non stare in situazioni involutive, ma che ha poi richiesto di essere sviluppata,

perché altrimenti poteva essere vissuta in modo negativo: infatti non è bene, anzi è molto pericoloso, pensare che se si è “senza potere” non si ha alcuna possibilità di difesa. Per questo Maria Gina Meacci, subito dopo quella prima risposta, disse che la persona deve cercare di fortificare la propria frontiera individuale in modo da uscire da quello *stato di suggestionabilità* che la pone in balia della condizione necessaria relazionale e che rende tale condizione necessaria ancora più forte.

SULLA SPONTANEITÀ: emerge in un momento della discussione il bisogno di chiarire qualcosa sulla “spontaneità”.

Mardarás osserva che qualche decennio fa, per reazione a modi di pensare rigidi e autoritari, la spontaneità primaria, impulsiva, che consiste nel fare, dire e mostrare, subito e senza filtri, ciò che si pensa o si sente, è stata presentata come un valore. Anche se si può capire il senso che aveva allora questa reazione, va detto che nella realtà questo tipo di spontaneità impulsiva non è quasi mai una buona cosa, dà luogo a ferite, errori e involuzioni. Di fronte alle situazioni è utile comportarsi usando tutta la complessità di cui siamo capaci. E se abbiamo potuto sviluppare una Frontiera individuale sufficientemente complessa, sapremo modulare, nel modo più adeguato alle situazioni, trasparenza e opacità, distanza e prossimità. E i nostri comportamenti risulteranno naturali, non finti. E a chi dice “ma allora non potrò mai essere me stesso” si può rispondere “potrai essere un te stesso migliore!”.

Del resto anche la proprietà emergente della compassione è una proprietà, sì connessa al “sentire le passioni”, ma è anche e soprattutto una proprietà elaborata, complessa, che esprime la capacità di modulare la trasparenza/opacità in modo da mettersi in relazione con il mondo e reagire nel modo più adeguato.

Come abbiamo visto con il caso di Nuria, un “esperto operativo” senza potere ma con una buona Frontiera individuale ha sempre delle possibilità di difesa, ha la possibilità di usare lo spazio relazionale disponibile e ha persino la possibilità di introdurre elementi evolutivi nella situazione. Al contrario, chi ha una Frontiera individuale debole, tende – come abbiamo visto con una sorta di simulazione nel Seminario di Firenze del 2011 – a stare sulla difensiva più del necessario, a ritrarsi in spazi relazionali sempre più ristretti e a subire maggiormente gli effetti negativi della Condizione Necessaria Relazionale usurpatrice.

Fortificare la propria frontiera individuale è un lavoro difficile e impegnativo, ma per non scoraggiarsi è utile tenere presente che non è necessario affrontare tutte le problematiche contemporaneamente, si può anche lavorare per piccoli obiettivi raggiungibili (se mi rendo conto che uno dei miei punti deboli è quello di rispondere, impulsivamente, sempre di sì a ogni richiesta del mio capo, posso pormi un primo obiettivo di individuare un modo per “prendere tempo” prima di rispondere).

LE FESSURE NELLA FRONTIERA INDIVIDUALE PROCURANO FORTE DISAGIO. IL RACCONTO DI M.: M.

per molti anni ha lavorato in una grande organizzazione, facendo un lavoro, di cui condivideva gli obiettivi, nell’ambito della prevenzione dei rischi sul lavoro. La struttura organizzativa prevedeva le seguenti figure, elencate in ordine gerarchico dal basso verso l’alto: gli esperti operativi, i tecnici, i dirigenti tecnici (D2), i dirigenti di direzione (D1) e al vertice un Direttore Generale (DG). M. aveva iniziato con un ruolo tecnico e poi, verso i 50 anni, aveva assunto il ruolo di Dirigente D2. Il Direttore

Generale era un Protagonista Usurpatore; gli altri Dirigenti in genere non avevano comportamenti troppo usurpatori.

Per la realizzazione di un particolare progetto era stato chiesto a M. di partecipare tutti i lunedì alle riunioni con i Dirigenti D1 e con il Direttore Generale; in questi incontri M. aveva potuto vedere l'eccessiva vicinanza con cui il DG e i dirigenti si parlavano, gli scontri tra loro, il modo e il linguaggio spesso offensivo con cui il DG si rivolgeva ad essi (“ma non dire stupidaggini...”).

M. aveva una buona frontiera individuale e riusciva a navigare abbastanza bene in questa situazione: parlava poco, non entrava negli scontri, parlava solo del proprio progetto e solo su esplicita richiesta.

M. non provava soddisfazione in questi incontri ma aveva individuato dei punti di partnership con il DG perché aveva avuto modo di aiutarlo in alcuni meccanismi di comunicazione.

Un giorno però si verificò una situazione che mise in seria difficoltà M.: arrivò da parte del DG la comunicazione di convocazione della riunione proprio per un ben preciso lunedì rispetto al quale un mese e mezzo prima era stato deciso di non fare la riunione perché si trattava di un lunedì di ponte (vacanza).

Quando fu ricordato al DG questa precedente decisione, disse: “*Dimenticatevi del ponte..!*”.

A un dirigente che disse “*non credo che questa riunione sia necessaria...*” il DG rispose, in modo seccato: “*Quello che è necessario lo decido io!?*”. A un altro Dirigente che disse “*Avrei promesso a mio figlio di portarlo a...*” il DG rispose “*Non venire alla riunione è motivo di licenziamento!?*”.

M. pensando a questa occasione di vacanza aveva organizzato un viaggio a Parigi per festeggiare i 50 anni di

una cara amica e la nuova decisione del DG lo mise in uno stato di forte disagio.

Di fronte al DG e ai dirigenti M. rimase in silenzio, ma la situazione innescò un processo doloroso. M. era completamente in uno stato di suggestione e si sentiva in grande difficoltà. Ci teneva molto alla vacanza e non avrebbe proprio voluto dire all'amica che non poteva andarci. D'altra parte la situazione lavorativa era molto dura e difficile.

Dopo un po' di tempo M. riuscì a prendere la prima decisione, riuscì a dirsi: "Vado a Parigi!". Poi cominciò a cercare le parole per dirlo, ma qualsiasi forma individuasse continuava a sentirsi in un forte stato di inquietudine; poi i "due fiumi" cominciarono a riavvicinarsi ed emerse la decisione di mentire: avrebbe informato del suo viaggio assicurando che sarebbe rientrato per la riunione, poi quando fosse stato laggiù avrebbe inviato una mail informando che un contrattempo impediva il suo rientro. Quando prese questa decisione valutò se dire la verità al suo diretto superiore, che era una brava persona e non un Protagonista usurpatore, ma M. ritenne che parlare di questa sua decisione era pericoloso e che doveva tenerla per sé. Poi M. dovette elaborare il disagio, il senso di colpa, legato al mentire. Ma quando M. poté dirsi che si trattava di una bugia necessaria, poté andare a Parigi in serenità: la vacanza fu piacevole e la sua frontiera individuale ne uscì fortificata.

Quando il lunedì successivo alla riunione M. chiese al DG "Ha ricevuto la mia mail...?", il DG rispose "Sì, sì..." e non ci fu alcuna conseguenza.

Questo episodio mostra come le fessure nella frontiera individuale, fessure che possono esserci anche in frontiere

individuali abbastanza complesse, procurino forti sofferenze.

In questa situazione il problema era proteggere se stessi e contemporaneamente la relazione lavorativa con il DG. La soluzione è stata una forte opacità, una opacità così estrema da arrivare alla menzogna (si tratta di una soluzione estrema, ma la situazione era difficile).

CASI PERSONALI E REGOLE PER LE ESERCITAZIONI: emerge che tre partecipanti – D., G. e L. – possono illustrare a voce un proprio caso di lavoro⁴, sebbene D. esprima la perplessità che il proprio sia un caso troppo particolare per parlarne in questa sede. Mardarás assicura che tutti i casi sono unici e particolari.

Le regole importanti alle quali Mardarás raccomanda di attenerci sono:

- 1) la persona che espone il proprio caso cercherà di farlo nel modo migliore che può; dopo aver concluso l'illustrazione non potrà più intervenire né aggiungere nulla;
- 2) quando la persona ha completato la propria esposizione, le persone del gruppo possono intervenire attenendosi alla tecnica del Modello Comunicativo Evolutivo che abbiamo richiamato sopra;
- 3) Mardarás interverrà per mostrare gli “errori” dei partecipanti in termini di super-visione o coaching; e cercherà di farlo in modo che nessuno possa essere o sentirsi ferito.

⁴ Il caso di G. non fu poi presentato e affrontato per ragioni di tempo.

DESCRIZIONE DEL CASO DI D.: D. è insegnante di *conversazione in lingua straniera* nella scuola superiore. Insegna in 6 diverse scuole per un totale di 18 classi diverse e, in ogni classe, insegna una sola ora la settimana. D. vive quindi una situazione di “dispersione”, spostandosi continuamente da una scuola all’altra, da una classe a un’altra.

Il Ministero dell’Istruzione e gli Istituti di scuola superiore non danno alcuna indicazione sui contenuti e sui programmi delle lezioni di conversazione, mentre forniscono agli insegnanti di lingua straniera (che hanno un ruolo definito e maggiormente riconosciuto e un maggiore numero di ore di lezione) specifiche indicazioni sugli obiettivi da raggiungere e sui programmi da seguire. Quindi D. vive il disagio dell’assenza di chiarezza rispetto a ciò che l’Istituzione si aspetta dalle sue lezioni. Inoltre la “forte dispersione” fa sì che non ci sia tempo di concordare con gli altri insegnanti di lingua un percorso da seguire nel corso delle lezioni di conversazione. Con alcuni docenti D. ha potuto affinare degli interventi che trovano poi corrispondenza nelle lezioni di lingua, ma, in generale, D. non ha avuto modo né tempo per definire un lavoro comune.

Una volta descritto questo contesto generale, D. segnala che in una delle 6 scuole in cui lavora (e quindi in 3 classi) vive una situazione di grande difficoltà per il comportamento messo in atto dall’insegnante di lingua. Questa collega si disinteressa del lavoro svolto da D., spesso disturba la lezione uscendo e rientrando dall’aula, interrompendo la lezione, intervenendo a sproposito con comportamenti irritanti (per es. suggerisce le risposte ai ragazzi).

D. inoltre osserva che i prodotti messi in atto dai Protagonisti (gli allievi) di queste classi sono negativi: i ragazzi sono distratti, poco interessati, ridono in modo inappropriato.

D. prova un forte sentimento di rabbia e irritazione nei confronti della collega e afferma di essere in difficoltà nell'immaginare "elementi di partnership" da introdurre nel rapporto con lei. Prova anche un sentimento di impotenza: da un lato vorrebbe far qualcosa e dall'altro pensa che niente serva a cambiare la situazione. La domanda di D. è "come posso gestire il rapporto con questa collega?".

ESERCITAZIONE DI SUPER-VISIONE SUL CASO DI D.: al termine della presentazione del caso di D., i partecipanti iniziano l'esercitazione di "super-visione", esprimendo cosa direbbero a D. se fossero dei "super-visor" nell'ambito del Modello Comunicativo Evolutivo. A conclusione di questo esercizio Mardarás interviene facendo delle considerazioni su come abbiamo applicato la tecnica. Le principali osservazioni possono essere così sintetizzate:

1. ***i principali aspetti positivi:*** in generale gli interventi sono stati abbastanza ben orientati dal punto di vista della tecnica e non ci sono stati errori gravi; gli interventi hanno rispettato abbastanza bene la frontiera individuale di D.; è stato segnalato, con la tecnica dello specchio, la presenza di un sentimento di rabbia su cui D. può lavorare; gli interventi hanno tenuto presente il tema della Partnership;
2. è importante parlare a D. guardando la persona per cogliere anche il linguaggio fisico, per cogliere le sue reazioni alle nostre parole;
3. ***alcuni piccoli errori*** nell'applicazione nella tecnica permettono di fare alcune sottolineature:

- a. ***evitare interventi troppo lunghi***: è importante che il super-visore selezioni gli aspetti fondamentali che vuole far rilevare al Protagonista e li esprima in modo chiaro e conciso. Discorsi troppo lunghi non aiutano il Protagonista;
 - b. ***evitare confronti***: è importante che collegamenti a situazioni analoghe vengano trattenute dal super-visore nell'opacità. Possono essere utili perché possono aiutare a vedere e sentire il mondo con gli occhi dell'altro (compassione), ma è fondamentale non esplicitarli, lasciarli in ombra. È importante attenersi al testo del Protagonista della supervisione;
 - c. ***è importante fare da specchio al testo espresso ed evitare interpretazioni***: è importante che il super-visore eviti ogni interpretazione e faccia da specchio a quanto espresso dal protagonista, attenendosi il più possibile al testo e utilizzando il più possibile le sue stesse parole. In questo modo si evitano i rischi di rottura della frontiera individuale del Protagonista (ci sono rischi maggiori quando si fanno delle interpretazioni) e si attiva invece un percorso di auto-organizzazione che apre a percorsi evolutivi.
4. Mardarás osserva anche che molti interventi si sono soffermati sul tema della partnership e ritiene utile qualche ulteriore osservazione su questo aspetto: partnership significa cercare nelle situazioni elementi che consentano di associarsi con l'altro. Partnership non significa fare ciò che conviene all'altro, ma vedere in ciò che l'altro fa qualcosa che può piacere, essere utile, a noi (Nuria vide nella proposta fattale da Cora non solo una grana ma anche un'opportunità che le faceva piacere per uscire dalla routine).

5. Mardarás fa anche un'osservazione sulla partecipazione dei ragazzi. Inventando (e non suggerendo nulla a D.) Mardarás immagina che si possa proporre ai ragazzi di conversare su cosa la collega di lingua stia pensando o facendo quando entra ed esce disturbando la lezione di conversazione... A chi osserva che questo potrebbe essere rischioso perché coinvolge i ragazzi, Mardarás risponde che tale rischio è grande (e quindi non andrebbe corso!) se ci fossero dei bambini, ma avendo a che fare con ragazzi adolescenti il rischio è minore e si può tentare questa strada. Inoltre Mardarás segnala che anche nel far finta di niente di fronte alle continue interruzioni c'è rischio.

Al termine di tutto questo lavoro Mardarás chiede a D. se può dire qualcosa su quanto emerso. D. osserva che la situazione è molto più complicata e difficile di quanto emerso; che forse non si è spiegata bene; che sente i suggerimenti che le sono stati dati difficili da applicare.

Mardarás allora spiega che essendo questa una esercitazione sulla tecnica di super-visione, sono coloro che si sono posti nei panni di "super-visor" a trarre i maggiori benefici in termini di apprendimento del Modello Comunicativo evolutivo, mentre la persona che ha sottoposto il proprio caso personale non trae grandi benefici. Quest'ultima più che trarre spunti per affrontare il proprio disagio offre in dono un materiale reale per l'esercitazione.

DESCRIZIONE DEL CASO DI L.: L. ha un'attività commerciale, costituita da un negozio e da un piccolo studio di consulenza. Per l'attività del negozio ha dei dipendenti. L. descrive il proprio problema di lavoro come

un disagio legato al fatto di essere spesso in ritardo, di non riuscire a essere puntuale nonostante abbia scelto un “orario tardivo” rispetto a quello di altri negozianti. L. dice di conoscere, nell’ambito del MCE, il Principio di organizzazione di tempo adeguato ma di non essere in grado di rispettarlo.

A volte i clienti e i pazienti manifestano il proprio disappunto e, al riguardo, L. dice di provare dispiacere, di sentirsi in colpa, nei loro confronti.

A volte i negozianti vicini fanno delle osservazioni ironiche sui suoi orari e, in merito a questo, L. prova fastidio e irritazione. Con i negozianti L. ha provato sia a giustificarsi che a non giustificarsi ma dice comunque di vivere come un peso il fatto che altri facciano degli appunti sui suoi orari. Inoltre L. afferma di sentirsi in difficoltà quando deve richiamare i propri dipendenti al rispetto dell’orario in negozio, di averli richiamati alla puntualità in modo brusco, ma di aver provato disagio.

L. dice di desiderare di vivere con serenità questa sua caratteristica ma anche di non riuscire ad accettare il proprio essere sempre in ritardo.

CHIARIMENTI SUL CASO DI L.:

- **PRIMO CHIARIMENTO: SUPER-VISIONE O COACHING?** Mardarás osserva che il caso presentato da L. non è un caso di super-visione, come era invece quello di D., bensì un caso di coaching.

Il caso di D. è un caso di super-visione poiché il testo è limitato a un preciso ambito e la richiesta di D. è specifica e circoscritta (come posso far evolvere la relazione con la collega?).

Il caso di L. invece è molto più ampio e complesso, coinvolge più situazioni (le relazioni con se stessi, con i

negozianti vicini, con i clienti, con i pazienti, con i dipendenti) e la domanda di L. è più sfumata, meno definita.

- **SECONDO CHIARIMENTO: IN MANCANZA DI UNA DOMANDA COME PROCEDERE?** La domanda di L. non è chiara. Si pone allora per noi “operatori del MCE” il problema di come procedere: è molto importante, come operatori del Modello Comunicativo Evolutivo, non fare domande, perché le domande possono essere rischiose, possono ferire la frontiera individuale e possono disorientare l’auto-organizzazione portandola in un altro punto rispetto a quello in cui il Protagonista si trova. È inoltre molto importante trasmettere al Protagonista l’idea che la Condizione Necessaria non vuole “sapere” niente di particolare riguardo al Protagonista, il suo compito non è quello di conoscere la vita o le vicende del Protagonista ma quello di facilitarne l’evoluzione, di aiutarlo a rimuovere gli ostacoli che gli impediscono di evolvere, cosa che può avvenire anche senza “sapere”. Se il Protagonista fa poi una domanda vaga del tipo “cosa ne pensa?”, si può aiutarlo a formulare la propria domanda, per es. chiedendo “Cominciando da dove?”.

ESERCITAZIONE DI COACHING SUL CASO DI L.:

tenendo conto che un esercizio di coaching è più delicato, proviamo a cimentarci anche in questo esercizio. Con prudenza le persone, rivolgendosi a L., fanno diverse osservazioni; alcune di esse possono essere così sintetizzate:

- dalle parole di L. si osserva che sono violati anche altri Principi di organizzazione, non solo quello di tempo adeguato e che L. se ne rende conto; si fa presente a L. che ha la possibilità di iniziare a lavorare a partire da un

- altro PO, visto il suo disagio con quello di tempo adeguato, e poi di osservare i prodotti;
- L. ha parlato molte volte di “senso di colpa” che è molto diverso da “responsabilità” e si fa presente che L. potrebbe lavorare su questo aspetto;
 - nelle parole di L. si nota una contraddizione: in alcune parole l’essere in ritardo è un comportamento che L. rivendica come una propria caratteristica, in altre è un difetto, un peso, un aspetto che non piace.

Al termine di questo esercizio Mardarás osserva con piacere che tutti gli interventi sono stati ben improntati al Modello Comunicativo Evolutivo, sono stati buoni, corretti.

L., cui Mardarás chiede di esprimere le proprie sensazioni, invece, esprime un certo disagio: si aspettava comprensione, conforto, sostegno mentre non ha sentito nulla di tutto questo.

Mardarás allora ricorda che, anche in questo esercizio come in quello precedente di super-visione, sono coloro che si sono posti nei panni di “Condizioni Necessarie” a trarre i maggiori benefici in termini di apprendimento del Modello Comunicativo Evolutivo, mentre la persona che ha sottoposto il proprio caso non trae molti benefici e può anzi sentirsi deluso. Ciò è dovuto al fatto che, anche se coloro che rivestono il ruolo di super-visitatori o coach non commettono errori, possono non cogliere completamente ciò di cui il consultante ha bisogno, dato che si trovano essi stessi in un processo di apprendimento.

Alle persone, D. e L., che hanno offerto il loro caso personale, va soprattutto la nostra riconoscenza per aver donato al gruppo un materiale vero per le esercitazioni.

ESERCITAZIONE SUL CASO “DIFFICOLTÀ CON ROSA”:

- **LA PROPOSTA DI MARDARÁS:** nell’ultima parte del Seminario, Mardarás propone un’ultima esercitazione a partire da un testo scritto intitolato “Difficoltà con Rosa” (vedere l’allegato), invitandoci a un ulteriore sforzo vista la maggiore complessità del caso. Lo leggiamo insieme, a voce alta, una frase per uno/a. L’episodio descrive un processo di super-visione collocato all’interno di un processo più ampio di coaching. I soggetti e le voci presenti nel testo sono quelle di:
 - **Celia:** Celia è una psicologa che lavora facendo consulenze con i manager d’azienda. Nel suo percorso di formazione sul Modello Comunicativo Evolutivo chiede di verificare, con un esperto del Modello, l’evoluzione di alcune sue consulenze. In particolare, con riferimento alla consulenza riportata nel testo, Celia pone delle domande sul suo lavoro di consulenza con Ramírez.
 - **Ramírez:** Ramírez è un dirigente che, in occasione di una promozione a un incarico dirigenziale di maggior livello, si è rivolto a Celia perché, sebbene si sentisse in grado di svolgere le funzioni che gli erano state attribuite, riteneva di aver bisogno di una consulenza per potersi “muovere nelle alte sfere dell’azienda”. A seguito della richiesta di Ramírez, Celia e Ramírez decisero di lavorare con colloqui di un’ora settimanale, fino a che Ramírez non avesse deciso una cadenza meno frequente; in tali colloqui Ramírez avrebbe portato le situazioni che lo preoccupavano. Le preoccupazioni descritte nel testo riguardano le difficoltà relazionali con la sua assistente Rosa.

- **Rosa:** Rosa è una persona qualificata, giovane, lavoratrice e dinamica, che l’azienda ha individuato per il ruolo di “assistente di direzione” di Ramírez.
- **LE DIFFICOLTÀ CON ROSA:** le “difficoltà con Rosa” sono riportate integralmente in allegato. Qui sono riportati solo alcuni elementi e sottolineature utili per la nostra esercitazione. Un giorno Ramírez, parlando a Celia delle sue difficoltà con Rosa, aveva osservato che Rosa era estroversa e spontanea e che, temendo che questa spontaneità potesse metterla in difficoltà nelle situazioni in cui invece fosse stato necessario mantenere con i clienti comportamenti formali, affrontò la situazione creando una sorta di complicità con lei: si rivolse a lei dandole e facendosi dare del tu; presentò gli aspetti formali come la parte più fastidiosa del loro lavoro, si attardò con lei in pettegolezzi riguardanti le persone e i clienti con cui lavoravano. Ma un giorno successe che *Ramírez e J. stavano rivedendo dei report nell’ufficio di Ramírez, quando quest’ultimo si rese conto con stupore che la versione che Rosa gli aveva preparato conteneva vari errori (“cosa stranissima per lei”, disse). La chiamò e con molto tatto – “perché so com’è fatta e J. stava di fronte a me” – le chiese di correggere i report e di fargli avere la nuova versione. Rosa non sembrò prendersela a male, però fece un commento su se stessa e la sua goffaggine nel fare quegli errori che, pur volendo essere divertente, risultò molto grossolano. J. “ci rimase di stucco”. ... Quando J. se ne andò, Ramírez chiamò Rosa e si mostrò estremamente infastidito per quello che era successo, comunicandole lo sconcerto che avevano sentito sia J. che lui stesso. A quel punto lei “reagì in un modo del tutto inaspettato: gridò che era stufo di tanta ipocrisia e*

falsità, che più di una volta aveva sentito – nonostante la porta chiusa – lo stesso J. e altri raffinati e importanti signori come lui dire parolacce ed espressioni dieci volte più volgari. Che lei non era fatta per quelle formalità e che avrebbe continuato a lavorare a modo suo” e che se Ramírez non era soddisfatto avrebbe fatto meglio a chiedere all’ufficio risorse umane un’altra segretaria.

Dal momento in cui Ramírez pose la domanda “*Che ho fatto di sbagliato con Rosa?*”, Celia iniziò a lavorare sui Principi di organizzazione mal posizionati di Ramírez nella relazione di Classe 3. In questa classe Ramírez aveva, innanzi tutto, violato il Principio di organizzazione di collocazione adeguata: nella sua ricerca di complicità con Rosa, aveva spostato il protagonismo dal vero obiettivo costituito dal lavoro a Rosa. A partire da questa violazione ne aveva commesse altre, per es. violando il Principio di chiusura organizzativa adeguata, parlando con i clienti delle sue difficoltà con Rosa.

A seguito dei colloqui con Celia, Ramírez mise in atto una serie di cambiamenti nei suoi comportamenti verso Rosa e verso i clienti per riposizionare questi PO; infatti decise che:

a) Non avrebbe più dato a Rosa spiegazioni di carattere generale sul perché si dovessero rispettare certe forme nel trattare con alcune persone. E neppure avrebbe più “chiuso un occhio”. Le avrebbe dato sul momento le indicazioni su come procedere nelle telefonate o nelle riunioni del giorno.

b) Davanti a Rosa, non avrebbe chiamato più queste persone con il nome proprio o con il soprannome: si

sarebbe sempre espresso in termini di “verrà il Sig. Tali di Tali”.

c) Non avrebbe commentato con Rosa le stranezze o gli aneddoti su nessuna di queste persone. Dall’altro lato, ogni volta che fosse vero e possibile, avrebbe sottolineato il ruolo che i materiali che lei preparava avevano nel buon svolgimento delle riunioni.

Per tre mesi Ramírez continuò a parlare di Rosa descrivendo progressi ed errori, poi Rosa scomparve dai colloqui. L’ultima volta che Ramírez parlò di Rosa però era sorpreso e raccontò che ... *Rosa gli aveva chiesto la sua opinione sulla possibilità di evitare di darsi del tu in presenza di determinate persone, e di rivolgersi l’un l’altra in modo più formale. “Non so come prendere quest’uscita, che le rispondo?” mi chiese Ramírez. La mia risposta fu: accetti e la ringrazi.*

Questo passaggio è molto importante: rispetto alla domanda *“Non so come prendere quest’uscita, che le rispondo?”* Celia non coglie e non lavora sui molti significati della domanda e della parola “uscita”, ma risponde solo sul piano della relazione di Classe 3 *“Accetti e la ringrazi”*. In questo modo Celia perde l’occasione per lavorare sulla Classe 4 di Ramírez e anzi in qualche modo lo blocca, lo stronca. Celia non se ne rende conto in modo consapevole, ma se ne rende conto a livello inconscio poiché le vengono dei dubbi sul suo lavoro.

- **PARTIRE DALLE DOMANDE DI CELIA:** nell’attività di super-visione è importante partire dalle domande del Protagonista, che in questo caso, per noi che ci esercitiamo nel ruolo di super-visor, sono le domande di Celia. Celia in realtà non pone domande in modo esplicito, ma ha dei dubbi, riportati qui testualmente:

Penso di non aver approfondito sufficientemente la questione della parità di età e condizioni... che può aver portato Ramírez a stabilire una “complicità iniziale con Rosa ...”.

Credo che il fatto di non aver approfondito abbastanza ciò che egli aveva in comune con Rosa e ciò che può averlo portato a identificarsi con lei comporti il rischio che la situazione si possa ripetere in qualsiasi momento. Temo di aver creduto troppo nella presunta maleducazione e mancanza di buone maniere di Rosa.

Penso di essere stata troppo assertiva nella risposta che ho dato all’ultima domanda di Ramírez.

- di fronte a questi dubbi e all’assenza di domande esplicite, noi come super-visitatori potremmo “fare da specchio”, riproporre i dubbi di Celia in modo che ne parli di più, li espliciti meglio e possa eventualmente anche arrivare a porre delle domande. E questo è un buon modo di iniziare.
- riguardo al dubbio di Celia relativo all’aver dato una risposta troppo assertiva: “Accetti e la ringrazi”, dire – come propone una persona partecipante – “che la risposta è meno complessa della domanda”, pur essendo un’osservazione corretta e utile, potrebbe risultare invasivo per Celia. Noi come super-visitatori possiamo pensare che effettivamente la risposta sia stata un po’ troppo assertiva, o superficiale, e che non sia stata colta l’occasione per andare più in profondità, ma tutto questo deve restare dentro di noi, nella nostra personale Classe 4.
- una persona partecipante dice che farebbe osservare a Celia come, a chiusura del suo testo, abbia detto “per il resto sono abbastanza soddisfatta del mio

lavoro”; osserva come Celia abbia usato il termine “*abbastanza*” e “*non molto*”; direbbe a Celia qualcosa del tipo “abbastanza soddisfatta... non molto...” aspettando una reazione da parte di Celia. Mardarás osserva che si tratta di un buon modo di iniziare la conversazione, ma anche che è necessario verificare se questo modo di entrare sia sufficiente per Celia per mettere a fuoco i propri dubbi. Se non fosse sufficiente si renderebbe necessario entrare da un’altra angolazione.

- **COME HA LAVORATO CELIA:** dall’analisi del testo cogliamo che Celia ha potuto/saputo aiutare Ramírez nell’ambito delle sue relazioni di classe 3 (l’ambito lavorativo di Ramírez), ma non ha affrontato le domande implicite nella richiesta di consulenza di Ramírez, ossia domande che attengono alla Classe 4 e rispetto alle quali aveva chiesto aiuto (ricordiamo che Ramírez si è rivolto a Celia per un supporto di coaching), e che sono domande del tipo “Cosa mi succede? Cosa mi sta succedendo?”. Celia a livello conscio non capta tutto questo, ma lo coglie a livello inconscio ed è per questo che ha dei dubbi sull’aver lavorato bene. I suoi dubbi quindi sono pertinenti. A questo punto noi come super-visor di Celia possiamo chiederci come aiutare Celia: per aiutarla dovremmo trovare il modo più adeguato per consentire a Celia di arrivare a dirsi che i suoi dubbi sono pertinenti e legittimi e che, se nel suo lavoro con Ramírez questi aspetti si dovessero riproporre, lei potrà cogliere l’occasione per affrontarli, approfondirli.
- **INFINE DUE PAROLE SUL CASO:** infine prima che il tempo a nostra disposizione finisca facciamo alcune brevi considerazioni sul caso: osserviamo innanzi tutto

che Ramírez svolge in modo inadeguato il proprio ruolo di Condizione Necessaria Relazionale di Classe 3, poiché non pone al centro della relazione il vero protagonista ossia il compito. Nella sua ricerca di complicità con Rosa di fatto ha spostato il protagonismo dal vero obiettivo a Rosa. In tutta questa situazione Rosa è una vittima, si trova in difficoltà e avrebbe bisogno di fortificare la propria frontiera individuale per poter muoversi meglio, mentre quello che si osserva è che attua comportamenti spesso semplici, lineari.

Allegato

DIFFICOLTÀ CON ROSA

(Esercizio di super-visione)

Testo a cura di Eduardo Mardarás

Traduzione di Amanda Alexanian

Introduzione

Com'è stato già detto, una delle forme più efficaci di trasmissione e apprendimento del Modello CE è la super-visione. Il presente episodio mostra una parte di un processo di super-visione. È, quindi, un episodio a tre voci.

Da un lato c'è la voce di chi ha portato il testo, una psicologa che si sta formando nel modello, che chiameremo Celia.

Celia lavora facendo consulenze, in particolare coaching ai manager. Come parte del processo di apprendimento del Modello, super-visiona alcuni degli sviluppi delle consulenze con un coach esperto.

All'interno di ciò che racconta Celia, ossia del testo, si sente la voce del suo cliente (Ramírez), che è preoccupato per l'andamento dei rapporti con la sua segretaria (Rosa). Nella trascrizione del testo sono state usate le virgolette per quelle frasi o parole che Celia cita come testualmente dette da Ramírez, anche nel caso in cui Ramírez stia citando a sua volta Rosa.

Per questo esercizio è stata eliminata la voce dell'esperto. Ci concentreremo sulle risposte alle domande e alle preoccupazioni di Celia sul materiale che ha portato e, se possibile, le forniremo alcune *chiavi* su come lavora un coach che è operatore CE. In questo modo la “terza voce” (quella dell'esperto che fa la super-visione) si andrà costruendo durante l'esercizio stesso.

Come si vedrà il contenuto o l'aneddoto in sé è apparentemente molto piccolo. Tuttavia l'esercizio contiene un

elevato grado di complessità poiché sono in gioco tre livelli di relazione, ognuno con la propria chiusura organizzativa: il rapporto di Rosa con Ramírez; quello di Ramírez con Celia e, infine, il rapporto che avremo con Celia come super-visorio.

Nel primo livello si possono identificare i successi e gli errori di un manager nel gestire il suo rapporto con la segretaria. Nel secondo livello si potranno notare alcune delle difficoltà di Celia come coach professionista che applica nel suo lavoro il modello CE; in questo modo si evidenzieranno gli aspetti tecnici del modello applicato al coaching.

L'ultimo dei tre livelli sarà quello che costruiremo tutti insieme e che ci permetterà individuare alcuni degli aspetti della tecnica della super-visione.

Testo

Ramírez mi aveva conosciuto in occasione di una conferenza sulla gestione delle risorse umane che avevo tenuto in un centro di formazione aziendale.

Quasi tre anni più tardi si rivolse a me a seguito di una promozione che aveva avuto nell'impresa in cui lavorava (e in cui lavora ancora), promozione che gli assegnava un incarico dirigenziale di alto livello. Si sentiva in grado di svolgere le funzioni attribuite a questa posizione, ma riteneva necessaria una consulenza per potersi “muovere nelle alte sfere dell'azienda” (Ramírez veniva da un settore strettamente tecnico).

Decidemmo di lavorare con colloqui di un'ora con cadenza settimanale, fino a che lui non considerasse opportuno vedersi con una frequenza minore. Non fissammo la durata complessiva del processo, stabilendo che sarebbe stato lui a decidere quando interrompere o terminare il coaching, a seconda della sua utilità. Stabilimmo che nei colloqui lui avrebbe portato situazioni che lo preoccupavano ed io avrei dato risposta alle sue domande, nei limiti del possibile.

Tra le situazioni presentate, un giorno Ramírez parlò delle difficoltà che stava avendo con la sua segretaria, che chiamerò Rosa.

La posizione di manager a cui Ramírez era appena stato promosso era nuova e quindi fu creata anche una posizione di assistente di direzione. Il posto fu assegnato a un interno, secondo il modo consueto nell'azienda di promuovere il personale amministrativo e ausiliario a un livello superiore, e fu preso da Rosa C. che, prima di lavorare insieme, Ramírez conosceva solo di vista e per le sue referenze.

Rosa era tecnicamente molto qualificata ed efficiente (abilità informatiche, conoscenza delle lingue, gestione dell'agenda e degli archivi, ecc.). Quando fu promossa aveva trentacinque anni (la stessa età di Ramírez). Era una gran lavoratrice e aveva un aspetto giovane e dinamico. Era il suo debutto come assistente di direzione, così come Ramírez debuttava come “manager con segretaria.”

Ramírez aveva osservato che Rosa era molto estroversa e spontanea. Quest'aspetto gli faceva temere che potessero risultrle difficili alcune formalità necessarie nelle relazioni telefoniche e dirette con i clienti VIP e con quelle personalità con cui Ramírez entrava in contatto nella sua nuova posizione.

In previsione della situazione, Ramírez “elaborò una strategia” per ridurre queste difficoltà. Considerò il modo di essere di Rosa e decise di “creare una complicità con lei”. Fin dal primo momento le diede del tu e fece in modo che anche lei si rivolgesse a lui con il tu. Le spiegò accuratamente la questione delle formalità presentando quest'aspetto come “forse la parte più fastidiosa del lavoro di entrambi”. Nelle prime settimane la mise addirittura a conoscenza di alcune “stranezze” delle personalità con cui dovevano interagire, per far sì che capisse meglio le cautele da adottare nel trattare con loro in situazioni formali.

Si vedeva che per Rosa era una “forzatura” quest'aspetto del suo lavoro, ma si notava anche lo sforzo per cercare di farlo al

meglio. Per aiutarla ulteriormente, a volte Ramírez – dopo la visita di una di quelle personalità che per Rosa erano particolarmente difficili – rimaneva un po’ con lei e le raccontava delle storie su quella persona che avrebbero aiutato a farla rilassare. Cose del tipo “sembra molto serio, ma in realtà racconta un sacco di barzellette sporche”.

Uno di questi VIP era il signor J. Un giorno si verificò un incidente in presenza di questo signore e fu da quel momento che Rosa iniziò a fare la sua comparsa nei nostri colloqui visto che fino ad allora la questione non aveva preoccupato Ramírez al punto da parlarne nelle sessioni di lavoro.

Ramírez e J. stavano rivedendo dei report nell’ufficio di Ramírez, quando quest’ultimo si rese conto con stupore che la versione che Rosa gli aveva preparato conteneva vari errori (“cosa stranissima per lei”, disse). La chiamò e con molto tatto – “perché so com’è fatta e J. stava di fronte a me” – le chiese di correggere i report e di fargli avere la nuova versione. Rosa non sembrò prendersela a male, però fece un commento su se stessa e la sua goffaggine nel fare quegli errori che, pur volendo essere divertente, risultò molto grossolano. J. “ci rimase di stucco”. (Colgo l’occasione per dire che Ramírez non mi ha mai raccontato quali furono le parole di Rosa, la qual cosa mi ha impedito di valutare il livello di volgarità in questione).

Quando J. se ne andò, Ramírez chiamò Rosa e si mostrò estremamente infastidito per quello che era successo, comunicandole lo sconcerto che avevano sentito sia J. che lui stesso. A quel punto lei “reagì in un modo del tutto inaspettato: gridò che era stufo di tanta ipocrisia e falsità, che più di una volta aveva sentito – nonostante la porta chiusa – lo stesso J. e altri raffinati e importanti signori come lui dire parolacce ed espressioni dieci volte più volgari. Che lei non era fatta per quelle formalità e che avrebbe continuato a lavorare a modo suo” e che se Ramírez non era soddisfatto avrebbe fatto meglio a chiedere all’ufficio risorse umane un’altra segretaria.

Nonostante “la tempesta di quel giorno”, nei giorni successivi Rosa riprese il suo carattere abituale e non si mostrò arrabbiata con Ramírez. Tuttavia, “si lasciò abbastanza andare” e, anche se in modo simpatico, cominciò a ignorare quasi tutte le formalità su cui si erano accordati.

Ramírez decise di “chiudere un occhio” per un po’. Scelse di rendere più soft la situazione raccontando alle persone che riceveva quanto era efficiente Rosa, che aveva un carattere molto particolare e che questo la portava a volte a comportarsi in modo inadeguato. Ma non tutti si mostrarono ricettivi a questi commenti e qualcuno di loro “mi guardava come se fossi io quello che aveva fatto qualcosa di male”. “Che ho fatto di sbagliato con Rosa?”

Dal momento in cui Ramírez si pose questa domanda e me la rivolse, fummo in grado di cominciare a lavorare nelle sessioni sui Principi di organizzazione delle relazioni che erano mal posizionati. Naturalmente non l’ho fatto in termini così teorici come qui lo racconto; gradualmente andammo a rivedere ciò che era opportuno modificare.

Da un lato era necessario ristabilire la collocazione adeguata. Era necessario ridare il protagonismo al lavoro. Nella sua ricerca di complicità Ramírez aveva spostato, involontariamente, il protagonismo verso Rosa. Dal mio punto di vista, così facendo invece di aiutarla l’aveva *smontata*. Rosa si era sforzata – probabilmente molto – di fargli piacere, piuttosto che adoperarsi per svolgere il suo lavoro il meglio possibile. In questo sforzo, spinto più dall’affetto che altro, aveva perso alcune delle sue qualità abituali, come evidenziavano gli errori inaspettati nei report.

Ramírez, a sua volta, partendo da questa collocazione inadeguata, aveva violato altri Principi di organizzazione relazionale, cosa non strana visto che i principi sono tutti interconnessi. Per esempio, non era pertinente raccontarle le “stranezze” delle persone con cui lavoravano o gli aneddoti che si

verificavano nelle riunioni tra lui e queste persone. Come *riflesso* o prodotto, Rosa aveva avuto dei comportamenti altrettanto non pertinenti, come per esempio ascoltare quello che si diceva a porte chiuse.

Ora Ramírez cominciava a violare con i suoi VIPs il principio di chiusura organizzativa adeguata: includeva in questi rapporti, come tema di conversazione, i suoi problemi con Rosa. Forse è per questo che alcuni di loro lo guardavano in quel modo.

Ramírez cominciò a pensare a come porre rimedio alla situazione. Fece alcune scelte che rispettò piuttosto rigorosamente:

a) Non avrebbe più dato a Rosa spiegazioni di carattere generale sul perché si dovessero rispettare certe forme nel trattare con alcune persone. E neppure avrebbe più “chiuso un occhio”. Le avrebbe dato *sul momento* le indicazioni su come procedere nelle telefonate o nelle riunioni del giorno.

b) Davanti a Rosa, non avrebbe chiamato più queste persone con il nome proprio o con il soprannome: si sarebbe sempre espresso in termini di “verrà il Sig. Tal di Tali”.

c) Non avrebbe commentato con Rosa le stranezze o gli aneddoti su nessuna di queste persone. Dall’altro lato, ogni volta che fosse vero e possibile, avrebbe sottolineato il ruolo che i materiali che lei preparava avevano nel buon svolgimento delle riunioni.

Nei tre mesi successivi Ramírez continuò a raccontare alcuni progressi ed errori del loro rapporto, dopo di che la questione Rosa scomparve dai miei colloqui con lui. L’ultima volta che ne parlò era abbastanza sorpreso. Rosa gli aveva chiesto la sua opinione sulla possibilità di evitare di darsi del tu in presenza di determinate persone, e di rivolgersi l’un l’altra in modo più formale. “Non so come prendere quest’uscita, che le rispondo?” mi chiese Ramírez. La mia risposta fu: accetti e la ringrazi.

La mia impressione è che il processo di coaching su questo argomento (ce ne sono stati molti altri) è stato ben condotto. In

parte me lo dimostra il fatto che Ramírez non ha riparlato dei problemi con questa persona. Nonostante ciò, ho qualche dubbio.

Penso di non aver approfondito sufficientemente la questione della parità di età e condizioni (entrambi stavano debuttando in una posizione di maggiore responsabilità), che può aver portato Ramírez a stabilire una “complicità iniziale con Rosa”. Entrambi erano due giovani con formazione tecnica e amministrativa, appena entrati a far parte di una élite in cui non si sentivano del tutto a loro agio. È bene ricordare che Ramírez aveva iniziato questo coaching perché aveva bisogno di qualche consiglio su come “muoversi nelle alte sfere dell’azienda”. Credo che il fatto di non aver approfondito abbastanza ciò che egli aveva in comune con Rosa e ciò che può averlo portato a identificarsi con lei comporti il rischio che la situazione si possa ripetere in qualsiasi momento.

Inoltre, e in stretto collegamento con tutto questo, temo di aver creduto troppo nella presunta maleducazione e mancanza di buone maniere di Rosa. In certi momenti ho pensato che questo fattore potesse essere sovradimensionato nella percezione di Ramírez e che fosse connesso alle difficoltà che lui stesso aveva nel trattare con queste persone. Difficoltà che in qualche modo si esplicitava nella ragione stessa della sua richiesta di coaching.

Penso anche di essere stata troppo assertiva nella risposta che ho dato all’ultima domanda di Ramírez.

Per il resto, sono abbastanza soddisfatta del mio lavoro.

*Finito di stampare nel mese di gennaio 2013
presso la Litografia IP, Firenze*

