

Abstract ... da A shaman in the EU

In un mondo in cui gli eventi si susseguono rapidamente, il coaching sistemico mi ha insegnato a non dare risposte affrettate, confinando i miei giudizi in un angolo buio, per dare vita invece ad una continua ricerca, una curiosità pulita e rispettosa di quello che è il sistema in cui mi trovo.

Lavoro in Commissione Europea, un sistema molto complesso, difficile e in pieno stravolgimento a causa delle ultime vicende, legate soprattutto al fenomeno della migrazione. La mia casa “home” è una casa sita in Europa, tra sofferenze, gioie, creatività e in pieno caos, pur conservando il sogno del suo creatore, Jean Monet.

*Souvent une résolution ferme et un idée simple trouvent mieux leur chemin quand
l'indécision est partout
«Mémoires», p. 30*

Queste conoscenze sistemiche mi hanno permesso di prendere distanza dai commenti spesso passeggeri e poco rispettosi di alcuni colleghi, manager, uomini e donne, al fine di cercare, invece, quella strada utile per studiare e scoprire quelle che sono le conoscenze nascoste, il sapere implicito e le inter-dipendenze mascherate all'occhio umano. A loro il mio grazie: le controversie hanno accresciuto e sostenuto la mia tenacia, senza la quale non avrei potuto raggiungere le mete da me sognate.

Lo studio delle costellazioni sistemiche, del coaching e delle mappature mi porta in mondi diversi dove la risposta non è attesa, e piuttosto è foriera di controversie e di negoziazioni spesso ingiuste.

Desidero portare all'attenzione del lettore, che questa ricerca non sarebbe stata possibile senza l'aiuto di persone meravigliose che mi hanno consacrato tempo ed energie preziose. A loro ed ai miei genitori è rivolto tutto il mio rispetto e la più profonda gratitudine.

Sono solo all'inizio di un grande viaggio. Daniela co@ch



Credits/Rita Boccuni

Le reti del Le@der che si trasforma

il coaching sistemico

Che cosa è il CS

Come funziona il coaching sistemico

Le Tre regole del sistema: Unità, Ordine, Appartenenza

PARTE 1: Il linguaggio universale dei sistemi

- Quali sono i principi del linguaggio dei sistemi
- Qual è la pratica nel linguaggio dei sistemi
- Quali sono le competenze

PARTE 2:

- I. Il mondo del business. Una lettura diversa dell'organigramma
- II. La percezione della ruota sistemica

PARTE 3: Verso il successo

PARTE 4: Il coaching sistemico nelle organizzazioni utilizzando le costellazioni sistemiche

- I. Le costellazioni: una risposta semplice e innovativa alla complessità
- II. Far apparire l'ordine implicito
 - Il problema è la fonte della sua soluzione
 - Affidarsi mettendo in scena la struttura del sistema
 - Dalle costellazioni familiari alle costellazioni aziendali
 - I temi scottanti nel cuore della psicogenealogia
 - Il teatro dell'uomo liberato dai suoi vincoli: lo psicodramma
 - Tra psicodramma e costellazioni
 - Rappresentanti nelle costellazioni

PARTE 5: Il "campo d'azione" nel coaching sistemico

PARTE 6: La vergogna

PARTE 7: La struttura del problema e la ruota sistemica "S" in azienda

Conclusioni

Bibliografia

Ogni sistema organico è un sistema vivente, che vive, cambia, si adatta in autopoiesis

Che cosa è il Coaching sistemico

Ti sarà capitato di voler cambiare la tua vita e renderti conto che è molto difficile. Spezzare le catene a volte è impossibile.

È certo che abbiamo tutti sogni e risoluzioni, nascosti in un cassetto, ... e ahimè spesso siamo noi stessi chiusi in un “cassetto”. Molti di questi sogni, avrebbero potuto realizzarsi se avessimo ricevuto il sostegno di un coach, qualcuno che sapesse ascoltarci e guidarci.

Ma guidarci partendo da quale posizione e per dirigerci dove?

Il coaching sistemico ti può aiutare a identificare gli elementi importanti nel tuo sistema che possono contribuire a trovare una soluzione ai tuoi problemi, per farti raggiungere i tuoi obiettivi.

Quindi se ti dicessi che il coaching sistemico è:

- lavorare sull’ambiente che collabora al successo del tuo cliente
- un processo strutturato disegnato ad hoc, in funzione delle necessità del tuo cliente
- l’impegno totale del tuo coach e il tuo, con responsabilità, consapevolezza e ferma volontà ad esplorare i passi necessari per raggiungere l’obiettivo del cliente
- sensibilizzare e incoraggiare ad ampliare lo sguardo del tuo cliente per leggere il territorio (dove si trova) utilizzando una mappa diversa dal solito

... ti potrebbe interessare?

E se ti dicessi che il coaching sistemico è:

- la rappresentazione del sistema dove il tuo cliente vive, i suoi valori, i suoi bisogni e le aspirazioni che lo motivano
- un modo per capire le regole del sistema, alla base del suo successo.

● un approccio completo e ultra veloce per capire quali siano i blocchi sistemici, generazionali che impediscono il fluire della sua vita, della sua carriera e del successo in generale

... avresti voglia di continuare a leggere questo libro? Ti piacerebbe conoscerne i segreti?

Se la risposta è SI, allora vale la pena continuare perché sei nel posto giusto al momento giusto.

Come funziona il coaching sistemico

Una sessione di coaching sistemico è simile a una conversazione tradizionale di coaching tra un coach e un coachee, dove ciò che è importante è l'apprendimento del "coachee" affinché migliori le proprie prestazioni e la qualità della sua vita.

In ogni sessione, il coach chiede al coachee dove vuole convogliare l'attenzione; quale aspetto della propria vita vuole osservare da vicino ed in profondità. Il coach ascolta e contribuisce al processo con alcune domande potenti e se necessario, invita il coachee a disegnare una sorta di mappa del proprio sistema, aiutandolo a far emergere tutte quelle informazioni "implicite", invisibili, e importanti per capire il proprio sistema.

Il coachee ci racconta una storia, guardando un'istantanea, e non tutta la fotografia della realtà che si dispiega davanti a lui; le attività umane sono dei "sistemi" complessi e articolati. Molto probabilmente il coachee concentra la propria attenzione su una parte del sistema, appunto su istantanee. È facile capire che è impossibile arrivare ad una soluzione, guardando o contemplando una sola parte del puzzle.

Questo perché l'insegnamento che ci viene impartito, si basa sull'analisi di ciò che è complesso scomponendolo in diverse parti, perché l'insieme è troppo difficile, articolato.

Perdiamo quindi la visione complessiva, il senso delle cose e rischiamo di utilizzare un approccio meccanicistico in cui il cliente prende delle decisioni focalizzandosi su "causa e effetto", erroneamente escludendo a priori parti importanti del proprio sistema, che

porterebbero ad altre conclusioni e probabilmente ad una soluzione sostenibile e duratura nel tempo.

Quindi quando il nostro cliente chiede il nostro intervento in qualità di coach, un approccio sistemico potrebbe portare ad una condizione di benessere e equilibrio “appunto sistemica” cioè circolare, e non di una sola componente

Quindi influenzare il proprio sistema, non equivale a riparare il sistema, non può consistere soltanto nella riparazione di un pezzo come se si dovesse intervenire su un guasto, ma piuttosto riequilibrare tutte le parti e soprattutto quelle relazioni che interconnettono le varie componenti del sistema.

Abbiamo detto che sia che si tratti di famiglia, di organizzazione, di azienda, di comunità, di stato, di società, ebbene l'assenza di un approccio sistemico non può che mantenere in vita questi stessi problemi che il nostro cliente vuole risolvere

La vita del nostro cliente, i suoi valori, le convinzioni la sua identità, i suoi comportamenti ciò che pensa e vuole ottenere, potrebbe quindi essere un “sistema”?

Il coach, aiutando il coachee a strutturare il proprio sistema, contribuisce a recuperare quella consapevolezza, che più profonda e ricca, permetterà al coachee di vedere ciò che ha dimenticato, ciò che ha escluso pensando non fosse importante.

Immaginate un albero, le due radici, il tronco e i rami: si tratta di un sistema perfetto e articolato. Parte delle radici non si vedono anzi perché molto profonde, queste andranno a sfiorare e si intrecceranno con altre radici di altri alberi nelle vicinanze: gli alberi comunicano fra di loro.

Noi sappiamo che ogni albero ha in sé tutto ciò di cui necessita per sopravvivere. Così è per il nostro coachee: lui dispone di tutte le risorse necessarie dentro di sé. **Il coach è la guida e lo stimolo che il coachee sceglie per poter crescere e diventare più consapevole.**

In questa relazione il coach incoraggia il coachee a sviluppare un atteggiamento più flessibile, poco familiare, ad avventurarsi in nuovi territori, seguendo il proprio ritmo, a sviluppare abilità, competenze e relazioni, per esaminare gli obiettivi e la loro realizzazione.

Il coaching sistemico è un metodo per dare il giusto supporto al coachee, affinché riesca a

fare chiarezza su alcune questioni personali e/o problemi, prima che diventino insormontabili e troppo “ingombranti”.

Durante una sessione di coaching sistemico, il coach aiuta il cliente a creare una mappa delle proprie emozioni per creare un modello di lettura, un modello sistemico, che permetterà al nostro cliente di capire cosa potrebbe fare di diverso per agire ed ottenere delle prestazioni migliori.

Si tratta di utilizzare una mappa con indicati i sentieri, se decidessi di scalare una montagna, oppure le isole e le coste se volessi navigare su una barca.

Quando il nostro cliente decide di farsi guidare da un coach sistemico, ha di solito una domanda che brucia, dà fastidio o qualcosa a cui tiene in modo particolare? Vuole trovare una soluzione, una via diversa per acquisire benessere e successo.

Dalla domanda, e dalla raccolta d'informazioni durante il colloquio di presentazione tra il coach ed il coachee, il coach aiuta il coachee a creare, grazie ai dati raccolti durante la conversazione, il modello logico del suo pensiero; la storia da verbale si trasforma in una sorta di mappa di ciò che ha detto, ciò che il coachee sa di sapere (esplicito). Si tratta solo di una struttura superficiale del quesito, ciò che emerge dalla punta di un iceberg quando guardiamo la superficie dell'acqua.

Senza giudicare la rappresentazione del nostro coachee, il coach inizia con il coachee, un dialogo creativo al fine di generare comprensione di quel sapere che il cliente non sa di sapere (implicito). Già la domanda presenta infatti gli elementi della risposta (sono già presenti nella domanda), quel sapere che all'inizio dell'incontro non poteva essere reso comprensibile nel modello logico, perché appunto implicito e quindi nascosto. Spesso il cliente non è cosciente, già ha dentro di sé tutte le risposte e le risorse per poter "rispondere" alla propria domanda. Ma non sa di sapere. Si è dimenticato di quanto è grande, di quanto è preparato. Il coachee è l'esperto della propria domanda. Grazie alla mappatura acquisendo informazioni e andando in profondità, il coachee accede alla struttura profonda della situazione e riesce a capire meglio dove si trova. L'istantanea all'inizio della sessione si trasforma in fotografia multimodale.

Rinforzandosi e assumendo ad ogni passo, una prospettiva diversa, il coachee aumenta consapevolezza e riesce a guardare e percepire nuove sfaccettature nei confronti del

proprio quesito. La domanda da statica, si trasforma e acquisisce movimento.

È come scoprire che il fiore ha molti più petali di quelli che si vedono alla prima impressione; e ad ogni petalo, il coachee riesce a dare un nome, un nuovo volto, un nuovo significato. Le emozioni e i sentimenti affiorano, si aprono a nuova vita, e liberandosi da vecchi pesi, incomprendimenti, blocchi, il coachee riesce a vedere più chiaramente.

Acquisire consapevolezza durante una sessione di coaching sistemico, equivale ad attivare un movimento a livello inconscio, e ristabilire l'ordine. Il cliente è in grado fin da subito, di guardare alla propria situazione con una nuova energia, più fresca, pura e quindi scevra da illusioni, paure e falsi preconcetti (vi ricordate le 12 violazioni del meta-modello)? Ebbene il territorio finalmente si dispiega nel suo splendore: non ci sono più parti mancanti nel puzzle. Questo approccio sistemico, aiuta il nostro coachee a vedere la realtà per quella che è. Si tratta di fenomenologia.

Ecco che la mappatura del nostro cliente, s'ingrandisce, diventa più raffinata, più precisa, più ordinata, nella giusta prospettiva, tanto che il coachee, acquisendo informazioni, e facendo ordine, riesce a immaginare già possibili soluzioni, nuove scelte da affrontare e un desiderio rinnovato di proseguire il proprio percorso.

Ti starai probabilmente domandando se il coaching sistemico possa essere utile alla tua situazione.

Spesso durante la mia carriera professionale, parlando con amici, colleghi, professionisti, consulenti, manager, leader, è sorto il dubbio dell'efficacia di quest'approccio. La domanda

Quando si prende in considerazione un cambiamento nella propria vita personale, lavorativa o professionale, lavorare con la tecnica del coaching sistemico può fare la differenza. Quando ci si concentra sulle cose veramente importanti, riusciamo a facilitare i passaggi che portano il nostro coachee ad ottenere il progresso desiderato.

Lungo questo tipo di percorso è possibile che il nostro coachee scopra le proprie

inclinazioni, i talenti inespressi, le passioni e i punti di forza che contribuiscono maggiormente al suo successo.

Il coaching sistemico può aiutare a far emergere le parti mancanti, ciò che non è evidente, ciò che il nostro coachee ha dimenticato. Recuperando questa forza potrà utilizzare la forza dei suoi valori all'obiettivo prefissato, dandosi la possibilità di ottenere una carriera professionale più fluida e una vita più soddisfacente. Ampliare il proprio spettro contribuisce a migliorare la qualità della propria vita e permette il raggiungimento di risultati specifici.

Quando le persone, i coach, i partecipanti ai miei corsi mi chiedono: “ma che cosa è veramente il coaching sistemico e chi l’ha inventato?” io rispondo

Il coaching sistemico è un atteggiamento per lavorare sull’ambiente che collabora al
successo del nostro cliente

Non mi sento di dire esattamente che sia stato inventato da una persona in modo particolare. Non è una invenzione, è un allinearsi in modo rispettoso e costante ricercando un legame tra il coaching come disciplina e metodo potenziante e l’approccio più circolare del pensiero sistemico.

Alcuni dei motivi che possono spingere a richiedere l'intervento sistemico e che spesso sono alla base della ricerca del proprio successo personale e professionale, sono:

- Voler introdurre modifiche nella propria vita.
- Cercare di prendere una decisione ormai da tanto tempo e sentirsi bloccati.
- Voler equilibrare la vita quotidiana con la visione d’insieme.
- Rivedere la gestione del tempo.

- Considerare una nuova opportunità.
- Acquisire nuove competenze per crescere e svilupparsi ulteriormente, ma non sapere da dove iniziare.
- Sperimentare un certo malcontento e malessere sul luogo di lavoro.
- Sentire che non si è al posto giusto
- Sentirsi esclusi dal sistema
- Avere una rabbia in corpo, e non sapere da dove arrivi.

Le Tre regole del sistema: Unità, Ordine, Appartenenza

Unità

Avete mai pensato che come essere umani sia possibile considerare il nostro spazio vitale suddividendolo in spazio micro e spazio macro? Avete mai sentito queste due parole micro e macro?

Che cosa vogliono dire secondo voi?

La domanda per me sorge spontanea. Posso considerare micro quelle informazioni che conosco (visibili all'occhio umano), e macro tutte le altre che non riesco sempre a percepire e che restano nascoste?

Il primo presupposto nel nostro lavoro è considerare che ogni individuo sia un sottosistema di un sistema più ampio. Noi sappiamo di apprendere quando ciò avviene ad un livello conscio o esplicito. Spesso però siamo inconsapevoli del nostro processo d'apprendimento poiché avviene a livello implicito.

Il compito dell'approccio sistemico è quello di portare consapevolezza sul livello implicito e di integrarlo con quello esplicito.

Un fatto molto importante è che la nostra consapevolezza è un portale che ci rende capaci di mettere in relazione micro con macro, l'estremamente grande con l'estremamente piccolo, e di percepirli contemporaneamente; la consapevolezza è una finestra che mette in comunicazione l'esterno con l'interno, il basso con l'alto, l'implicito con esplicito.

Così arriviamo al nostro centro perfetto: il Cuore, la vera porta multidimensionale che ci permette di comprendere ciò che accade fuori attraverso ciò che accade dentro e viceversa.

Tutti possono utilizzare la propria consapevolezza come se fosse un telescopio o un microscopio; possono capire tanto le leggi universali quanto i sottili meccanismi mentali. Con uguale chiarezza possiamo gestire e trasformare il nostro ambiente circostante, per avere una visione limpida della situazione mondiale.

È chiaro quanto sia utile e possa essere un prezioso metodo di conoscenza il saper analizzare “l'esterno”, ma se poi non riusciamo a integrare questa sintesi in tutti i nostri processi evolutivi, ci potremmo smarrire nel viaggio di andata credendo che tutto si riduca a questo. Non smetteremmo mai di scomporre la materia in particelle sempre più piccole.

Quanti sono i sotto-insiemi, i sotto sistemi che ancora non conosciamo? Quanto ancora non riusciamo a vedere con i nostri occhi, i nostri sensi, ma che già agisce e sottende a molte delle nostre scelte sistemiche?

È forse possibile incominciare a pensare al nostro “Io” come ad un interstizio, qualcosa di più grande, che fa da cuscinetto ammortizzatore, e che è responsabile di malattie, successo, scoperte, scelte e rinunce?

Una domanda alla quale cercherò di rispondere nei prossimi passi in questo libro. Se già sei arrivato a leggere fin qui, complimenti. Resta con me, c'è ancora molto da scoprire e siamo all'inizio.

L'ordine

Soprattutto negli ultimi anni, al lavoro, a contatto con manager, uomini di successo, studenti dell'università, amici e conoscenti, spesso la parola consapevolezza fa capolino nelle conversazioni.

Mi piace pensare e concordo con coloro che per fare il primo passo verso l'alto, consapevolmente sanno che non si compie verso l'alto, ma verso il basso!

Mi spiego meglio: come imparare a volare se non ci è dato di camminare? Come riuscire a spiccare il volo, se non si riesce a correre fermi sulle proprie gambe verso una precisa direzione?

Quando si vuole spiccare un salto, per darsi l'impulso ci si deve sempre ripiegare su sé stessi. Per costruire un edificio di vari piani, è necessario scavare per costruire profonde fondamenta. Se si parte dalla superficie per arrivare a una piccola realizzazione, tutto ciò

che si costruirà, rischia di franare, e si vivrebbe nella precarietà, sempre sulla difensiva e col timore che “qualcuno ci possa scoprire”.

Nell’approccio sistemico, quando affianco le persone che decidono di volersi conoscere nel profondo di sé stessi, fino alla propria piccola ma autentica realtà, offro l’opportunità di un viaggio a contatto reale con il divino che potrebbero scoprire di avere: **la loro personale realtà.**

Tutto dipende da questo.

Dal momento che nel coaching è fondamentale fare domande potenti, penso sia utile chiedere ad un coachee quanto ami la propria realtà e quindi sé stesso/a. Non è affatto scontato saper rispondere in modo equilibrato a questa domanda.

Amare la propria realtà (il proprio essere, sentire, vivere) più di qualsiasi altra cosa, più delle proprie credenze e, in particolare, più delle proprie idee.

Manipoliamo e adattiamo ogni giorno la realtà per apparire migliori agli altri e con lo scopo di ingannarli, inganniamo soprattutto noi stessi.

Così facendo, la parte di realtà cancellata, generalizzata, estorta, se venisse alla luce permetterà al cliente di acquisire in chiarezza e determinazione per percorrere la giusta via. Il coachee accoglie la nuova “realtà” e aggiunge le nuove informazioni che sono emerse durante la sessione.

In ogni sessione, il cliente accoglierà ciò che già è presente nel proprio cuore, e non potrà andare oltre, fino a quando non farà spazio appunto nella propria consapevolezza, abbandonando i vecchi schemi per acquisire nuova forza e competenza.

In quale ordine ci troviamo?

Per oltrepassare il nostro autoinganno, è importante assumerci il rischio di ascoltarci e di seguire il nostro particolare cammino, sempre più attenti, più vigili, rimettendo tutto e tutti in discussione per fare ordine.

Dopo il vero ascolto di noi stessi, ogni cancellazione, distorsione e generalizzazione che bloccano la crescita della consapevolezza possono essere spezzate. La libertà che ci offre la mente è la scelta dei vari colori, tipologie, lunghezze delle catene che ci legano al mondo illusorio.

In quale ordine vogliamo vivere?

Guardando gli schemi e i condizionamenti subiti dalla nostra mente, possiamo renderci conto di quanto non siamo liberi, e solo dopo aver assaporato la bellezza e il valore che

diamo a noi stessi, trascendendo la percezione della nostra mente, potremo apprezzare questa libertà e avere altre soddisfazioni.

Si inizia con uno sforzo molto grande di onestà per riconoscere la forza delle nostre catene e cercare gli attrezzi necessari per poterle spezzare. L'energia del sistema è neutra, sono le intenzioni che apportano valore o disfunzionalità. Quindi è la nostra mente che decide da quale parte volgersi, per cercare le risposte. Un coach sistemico offre al proprio coachee, uno spazio scevro da giudizi e preconcetti e dove è possibile porsi domande.

In quale ordine è possibile vivere in modo sano e giusto?

Come nella famiglia, in azienda è basilare occupare il posto che ci appartiene. Immaginiamo una azienda dove l'ordine di rango è di tipo gerarchico. Ciò significa che in esso alcuni occupano posti più in alto e vengono prima e altri che stanno sotto di loro e vengono dopo.

Contrariamente, in una azienda dove l'ordine di rango fosse di tipo circolare, l'approccio di leadership partecipativa permetterebbe a tutti i componenti di essere equidistanti dal centro e quindi avrebbero la stessa responsabilità e lo stesso potere decisionale.

Ma che cosa stabilisce l'ordine gerarchico? Nell'approccio sistemico in generale, il periodo di appartenenza, e non il grado di potere e responsabilità come si potrebbe fraintendere. Ciò significa che chi è arrivato prima in azienda, occupa il primo posto davanti a tutti quelli che sono arrivati dopo: quel potere, che nella vita professionale, designa il posto di chi è arrivato prima.

Quando s'infrange quest'ordine gerarchico, le conseguenze decidono sul successo e l'insuccesso e spesso sulla vita e sulla morte. Le conseguenze mostrano che qui si tratta di un ordine divino contro il quale nessuno può contravenire senza avere brutte conseguenze per sé e per gli altri. Ripristinare l'ordine è una premessa di successo e di sana ed equilibrata gestione aziendale.

L'appartenenza

"Ogni membro di un sistema ha diritto di fare parte del sistema-azienda e conseguentemente nessuno può esserne escluso, per nessun motivo".

Ciò che spesso accade è che alcuni membri siano **dimenticati, esclusi**, ad esempio perché sono inefficienti, non performanti secondo i criteri aziendali e vengono eliminati in circostanze poco chiare (ad esempio durante una ri-organizzazione, o riduzione di personale, oppure un trasferimento della sede manageriale e/o operativa aziendale).

Alcuni sono dati in out-sourcing e così facendo perdono la possibilità di sentirsi parte del sistema, dell'azienda di origine; altre persone possono essere state allontanate, escluse e dimenticate dall'azienda e le ragioni possono essere diverse: emarginazione sociale, harrassment, omosessualità, emigrazione, motivi religiosi e sociali. Le persone escluse

devono essere **reintegrate nel sistema**, e nel caso in cui questo non avvenga, saranno i successori a dover pagare il prezzo dell'esclusione, spesso rivivendo il destino dei predecessori esclusi.

Per **rimettere in pace il sistema** occorre semplicemente raccogliere le informazioni, riconoscere l'elemento escluso, informarsi sul suo nome, sulla sua data di nascita e di morte, sulla sua vita. Nel caso di persone dimenticate e/o allontanate per far posto a nuovi impiegati, è molto importante riconoscere e onorare il sacrificio che hanno compiuto: senza sindacare sull'assurdità dei tagli aziendali, di fatto, chi ha iniziato un team, lavorato per anni a un'idea, l'ha fatto per senso civico, per ambizione o perché credeva fermamente nel progetto, e non è accettabile dal sistema che quest'informazione venga dimenticata o sottovalutata.

PARTE 1: Il linguaggio universale dei sistemi

Quali sono i principi del linguaggio dei sistemi

Vi è mai capitato di incontrare persone o vivere situazioni che danno quella gradevole impressione di ordine, di armonia, di perfezione?

La cosa giusta al momento giusto, nel modo giusto

Vi è mai capitato di restare abbagliati, di sentire e respirare una magia intangibile, che rende tutto semplice e perfetto?

Questo concetto si può riassumere per semplicità nel seguente modo:

1. In un sistema c'è sempre un posto appropriato e giusto per ognuno.
3. Ognuno ha diritto di appartenenza nel proprio sistema (famiglia, società e/o azienda) senza essere escluso.
4. Ognuno è responsabile della propria vita

Così semplice? Tutto qui? Perché allora è così difficile? E cosa deve succedere quando il sistema è aziendale e non familiare?

Ogni azienda è una famiglia. Allargata, diversa nella sua forma, nell'aspetto ma ha bisogno di amore per vivere, o meglio di queste semplici regole che se rispettate, danno vitalità ai propri appartenenti, e sono testimonianza di forza e successo economico.

Qual è la pratica nel linguaggio dei sistemi

● La mappatura del sistema

Durante una sessione di coaching sistemico è utile esplorare i vari elementi della mappa del sistema del nostro cliente, al fine di scoprire se queste regole siano rispettate, e quando non lo sono, capire cosa impedisce il buon funzionamento del sistema.

Sarebbe riduttivo pensare attraverso poche e semplici domande di comprendere la complessità della personalità del nostro cliente, il suo funzionamento interno, esterno, l'anima. Quindi è opportuno concordare con lui l'aspetto più rilevante della situazione e definire insieme alcune regole, cosa andare a leggere insieme, e come muoversi.

In principio il nostro cliente anche se richiede una costellazione potrebbe avere difficoltà a identificare gli elementi essenziali della propria domanda, ed è per questo che il coach

provvederà a definire insieme al cliente i nomi più appropriati da utilizzare, sempre in base alla mappatura del cliente. Si tratta di essere in rapport con il cliente, usare un linguaggio che lui conosce, e in un secondo momento, aggiungere alcune definizioni, nominalizzazioni, aggettivi, insomma aggiungere nuovi sapori secondo i propri gusti e modalità di funzionamento.

Ogni costellazione è personale unica e irripetibile, perché corrisponde ad un momento preciso del nostro cliente, al suo 'presente'. Già un attimo dopo tutto è diverso ed il cliente potrebbe già avere una immagine ed una rappresentazione completamente diversa.

● **La mappa non è il territorio**

La rappresentazione del cliente esprime la situazione nell'esatto momento in cui si trova. È quindi importante durante l'intervista che precede la costellazione ricordarsi di rappresentare la situazione attuale e non desiderata. Estrarre tutti gli elementi che appartengono al momento presente e posizionarli nella costellazione.

L'attenzione del coach è rivolta a:

- pensieri
- emozioni
- movimenti del corpo

Tutto è importante, e l'intervista sarà utile per capire in quale modalità si trova il nostro cliente, e successivamente scoprire quali sono i propri movimenti, le emozioni che arrivano durante la sessione di coaching e ciò che emerge di nuovo nella costellazione.

● **La mappa in espansione**

La traduzione nel linguaggio verbale per passare all'azione implica una riformulazione della domanda, della possibile nuova ipotesi e soluzione.

Il coach aiuterà a riformulare il nuovo contesto, il nuovo "quadro" nel quale individuare il primo passo appropriato. Il corpo è il veicolo che lascia emergere la nuova situazione, i nuovi elementi da aggiungere alla mappatura del cliente per cambiare la percezione e muovere i primi passi verso la soluzione.

Sarà così facile e naturale per il nostro cliente immaginare gli sviluppi, per aumentare il margine di manovra. Sarà come rafforzare i punti di forza del nostro coachee, riconoscere le proprie risorse e competenze, per trovare forza e coraggio e guardare avanti e in modo nuovo la propria realtà.

Immaginando la nuova realtà e facendone quindi esperienza sarà possibile ancorare la sensazione per aiutare il coachee a ri-sperimentare la stessa sensazione successivamente ogni volta che ne avrà bisogno, in modo autonomo e sicuro.

Quali sono le competenze

Le 8 competenze ICF (International coaching Foundation) si integrano nella pratica del coaching sistemico rispecchiando, nella loro complessità, i concetti del giusto scambio (dare e avere), dell'ordine (di arrivo) e dell'appartenenza (ognuno appartiene al proprio sistema).

a. Relazione

Uno dei tre pilastri fondamentali del coaching sistemico, lo **scambio del dare e ricevere**, e quindi la ricerca costante da parte di ogni sistema di un armonico equilibrio, trova riscontro nelle seguenti competenze che un coach approfondisce e rispetta durante la pratica sistemica:

- **Ottemperare alle linee guida etiche e agli standard professionali** – Comprendere l'etica e gli standard del coaching; essere in grado di applicarli in maniera appropriata in tutte le situazioni di coaching.
- **Coltivare la fiducia e la sicurezza** – collaborare con il cliente, per creare un ambiente sicuro e di supporto che consenta al cliente di condividerlo liberamente. Mantiene un rapporto di reciproco rispetto e fiducia.
- **Facilitare la crescita del cliente** - Collaborare con il cliente per trasformare l'apprendimento e gli spunti in azione. Promuovere l'autonomia del cliente nel processo di coaching.

b. Proposito

Il secondo pilastro su cui poggia la pratica sistema riguarda il proposito.

In ogni sistema è fondamentale individuare e rispettare le regole, i tempi e soprattutto l'**ordine della relazione**. Da qui si deduce come le seguenti competenze siano importanti e vitali alla buona conduzione di una sessione sistemica

- **Stabilire e mantenere l'accordo di coaching** – collaborare con il cliente e gli stakeholder rilevanti al fine di creare accordi chiari sulla relazione, il processo, i piani e gli obiettivi del coaching. Stabilisce accordi per l'impegno complessivo di coaching e per ogni sessione di coaching.
- **Evocare la consapevolezza** – Facilita la comprensione e l'apprendimento del cliente utilizzando strumenti e tecniche quali domande potenti, silenzio, metafore.

c. Intenzione

Il terzo pilastro su cui poggia la pratica sistema riguarda l'**intenzione**. In ogni sistema è vitale occupare il giusto **spazio**, ciò che a noi **appartiene** e poterlo fare nel modo più naturale e sano. 2 fondamentale per il cliente scegliere anche in quale spazio emotivo vuole vivere; quindi scegliere quale atteggiamento lo porta ad ottenere ciò che desidera.

Ecco che le seguenti competenze aiuteranno il coachee ed il coach ad instaurare una conversazione dove sarà rispettata la loro appartenenza grazie a:

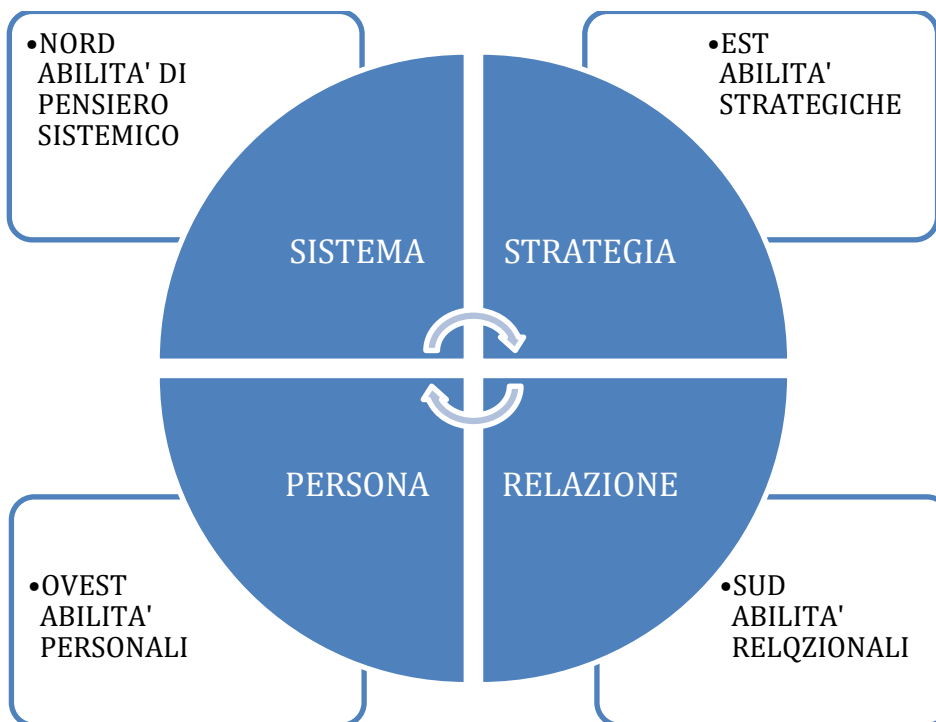
- **Mantenere la presenza** – il coach è pienamente consapevole e presente con il cliente, utilizzando uno stile aperto, flessibile, fondato e sicuro di sé.
- **Ascoltare attivamente** – il coach si concentra su ciò che il cliente è e non dice di comprendere appieno ciò che viene comunicato nel contesto dei sistemi del cliente e di supportare l'espressione di sé del cliente.
- **Utilizzare un approccio open mind** – il coach sviluppa e mantiene una mentalità aperta, curiosa, flessibile e centrata sul cliente.

I. Il mondo del business. Una lettura diversa dell'organigramma

In azienda la prima immagine per illustrare il funzionamento aziendale è l'organigramma: piramidale, circolare, trasversale, inclusivo, esclusivo, etc. Un sistema così rappresentato è riduttivo e abbastanza impreciso.

Mi domando a cosa potrebbe assomigliare un organigramma dove vengono rappresentate la soddisfazione, la responsabilità e la felicità dei componenti aziendali, nonché ovviamente le loro competenze e il loro "posto" in azienda. Anziché caselle dove viene inserito un nome con un titolo (ruolo) e probabili e/o improbabili funzioni, quale potrebbe essere un'alternativa dell'azienda dove hanno posto la specialità, il livello energetico e la responsabilità (abilità nel dare risposta) dei vari dipartimenti?

Un leader che voglia osservare il proprio funzionamento sistemico, si potrebbe posizionare su quattro quadranti così definiti, come i quadranti di una ruota, la ruota della medicina, sciamanica.



Immaginando una ruota con quattro quadranti, durante una sessione di coaching sistemico, il problema affrontato in sessione, potrebbe essere così rappresentato e di conseguenza osservato da 4 angolature diverse, come se il cliente si osservasse dai quattro punti cardinali.

Il cliente avrebbe così la possibilità di esplorare, nei quattro quadranti, diversi aspetti della propria domanda che, una volta scomposti e sempre mantenuti in relazione fra di loro, potrebbero aggiungere alcuni elementi importanti utili a sciogliere alcuni nodi e svelare la soluzione. I 4 quadranti assomigliano alle 4 direzioni della ruota sciamanica e esporrò nella seconda parte del libro il significato delle 4 direzioni nord, est, sud e ovest.

La mappa aumenterebbe di significato, e potrebbe conseguentemente svelare aspetti finora sottovalutati, impensati, nascosti, anche se presenti nel campo fenomenologico del nostro cliente.

Qual è lo scopo di tale esercizio, se non quello di far riflettere il nostro cliente e dargli una nuova opportunità, cioè quella di osservare se stesso e la propria domanda bruciante, da un luogo o punto cardinale differente, esterno al sistema, ampliando e affinando la propria vista per integrare alcune conoscenze, informazioni e proprie osservazioni che altrimenti non potrebbero essere ri-considerate, ri-insegnate, ri-installate.

II. La percezione della ruota sistemica

La ruota insegna che c'è uno strato di realtà in cui tutto è ciclico. Gli esseri viventi vivono la propria vita e la manifestano in modo ciclico.

Cosa voglio dire con questa asserzione? Che la vita produce vita. Gli alberi creano noci e semi, gli uccelli depongono le uova, gli esseri umani danno alla luce i bambini. Una persona attraversa la ruota una sola volta, o c'è una parte del nostro essere che è ciclica ed eterna? Ci è dato di viaggiare intorno alla ruota più volte?

Quando penso alla ruota sistemica, penso alla ruota della medicina, la ruota che definisce il ciclo della vita, dove tutto nasce e muore, e dove tutto ha un senso, una ciclicità e quindi una ripetizione all'infinito.

Quando penso alle direzioni, e questa mia affermazione è del tutto personale, la direzione che può fornire risposte a domande come queste che stiamo affrontando qui in questo libro, dovrebbe essere il nord. Perché il NORD?

Sulla ruota della vita, il nord è il luogo dove troviamo il periodo di tempo che segue la morte fisica. Il Nord è il luogo della non-corporeità, essendo scollegato o separato dall'esistenza materiale. Allo stesso tempo, il nord precede il concepimento e la nascita.

Il tempo non esiste, in sé, secondo le nuove scoperte quantistiche e le onde gravitazionali di A. Einstein. Il tempo è una nostra creazione, una invenzione, che in realtà non esiste. È

una nostra proiezione mentale.

Ci accorrerebbe, per dare una definizione e una programmazione agli eventi che invece si susseguono in molteplici luoghi allo stesso “tempo”. Perché mi affascina il nord? E perché prendiamo il nord come riferimento quando guardiamo la nostra bussola?

Ci avete mai pensato?

Nel nord ci rifugiamo quando vogliamo silenzio, quando la nostra anima ha bisogno di staccarsi dal mondo materiale, per riflettere, per restare nella calma, per rigenerarsi, respirare e rallentare il passo.

In questi ultimi mesi ho studiato e letto alcuni libri importanti di scrittori conosciuti: i.e. Robert Sardello, Peter Levine, Daan Van Kampenhout, Bert Hellinger, K. Jung, Virginia Satir.

Leggendo le loro parole ed esperienze e sintonizzandomi sulle loro “frequenze emozionali” mi sono fatta una idea di quello che penso sia l’anima eterna: una pura essenza divina e femminile: qualcosa di già esistente che si collega ad un feto nuovo. Questa essenza appare al nord, come se fosse una sorgente, il luogo senza tempo.

Eguale se esistesse qualcosa come un aspetto non fisico del nostro essere, esso arriverebbe dal nord, dopo la morte del corpo fisico: ciò che noi chiamiamo anima, è anche l’idea primordiale da dove tutto parte. Le idee per essere spiegate, parlate, enunciate, hanno bisogno delle nostre parole, del tempo, di uno spazio su una riga, di essere ri-legate, legate fra di loro. Da qui tempo, spazio e relazione (sempre Einstein).

Ma già esistono, anche se noi non le scrivessimo o le pensassimo. Siete d’accordo?

Fermiamoci un attimo per osservare la ruota in dettaglio. Siamo abituati a pensare ai quattro punti cardinali, e prima di muoverci dall’est per passare al sud e poi all’ovest per poi terminare al nord, esistono dei passaggi consequenziali, delle zone d’ombra dove non possiamo nettamente affermare di trovarci all’est o al sud, per esempio. Siamo tra due punti cardinali, ci stiamo spostando e siamo in movimento.

Oppure potrebbe essere importante riflettere e saltare da est a ovest, e da sud a nord, per avere uno sguardo dal futuro, ritornare al passato, saltare il presente tanto il tempo non esiste. Siete d’accordo?

Le anime, e partiamo dal presupposto che esista l’anima, entrano nel nord quando varcano la porta a nord-ovest. Cosa vuol dire? E di quale porta stiamo parlando?

... c'è sempre una porta, in tutto ciò che facciamo, l'uscio da cui entriamo o usciamo, per lasciarci qualcosa alle spalle e per andare verso qualcosa di nuovo.

Quando le anime si preparano al passaggio definitivo per giungere al nord, luogo di non tempo e non spazio, quindi infinito, devono in qualche modo passare una porta.

È il lavoro della nostra vita, aprire e chiudere porte come se ci trovassimo in un grande corridoio e volessimo scoprire tutto ciò che è possibile per noi e che scegliamo di vivere. La porta a volte è pesante, diventa un portone, oppure si manifesta come una membrana, che va perforata.

Vi ricordate le ragnatele in cantina e in soffitta? Ecco a cosa servono metaforicamente.

Quando le anime di coloro che nasceranno lasciano il nord attraverso la porta nord-est, le anime continuano la loro esistenza in qualche modo? Possiamo chiederci se le anime che entrano ed escono dal nord siano le stesse. Un feto si collega a un'anima che ha attraversato il ciclo della vita umana o riceve un'anima appena creata? Sta diventando intricato, perché pensiamo a spazio, tempo e relazione.

In modo analogo, quando durante una sessione di coaching stiamo ascoltando il nostro cliente, e lo accompagniamo nell'esplorazione del proprio piano d'azione per raggiungere l'obiettivo, non è così netta la distinzione del luogo esatto di dove si trova e di dove vuole andare.

Il passaggio da una consapevolezza di trovarsi ad est, in piena esplorazione del proprio obiettivo, per enunciarlo e decidere di sceglierlo per ottenere un risultato ben preciso non è così netto.

Il cliente quando si fa accompagnare da un coach, ha “una e cento mila” idee in testa, che si alternano in immagini, suoni e sensazioni e tutto è molto confuso: e nella zona dell'est, detta anche della pre-nascita, del movimento dell'annuncio, l'obiettivo non è ancora del tutto formulato; ma il cliente è già in movimento. Dopo alcuni attimi, quando ancora si è in discussione per affinare l'obiettivo, per formularlo e decidere che lo andremo ad esplorare, ci si imbatte dialogando con il nostro cliente, in sfumature più o meno importanti, come se si stesse aggiustando la rotta, prima di iniziare il grande viaggio: la sessione. Così è nella vita. Non tutte le idee che nascono ad est saranno portate avanti e verranno in qualche modo trasformate in esperienza. L'est ha al suo opposto l'ovest, il luogo della messa a punto, del bilancio, della sapienza, della raccolta dei frutti. Il seme viene seminato all'est, matura al sud dando fiori e frutti che verranno raccolti all'ovest.

Tutte queste idee ad est, sono tutte egualmente importanti. Testimoniano da parte del

nostro cliente la ricchezza del proprio essere, il desiderio e la decisione, quando si focalizzerà su un obiettivo ben preciso da raggiungere. Seguirà un lavoro importante su quella parte di sé, perché la ritiene la più importante.

Non tutto ciò che viene pensato deve per forza essere messo in “atto” e creato. L’ovest ci rimanda lo specchio del nostro agire e funge da sapienza, dà voce al futuro che ci anticipa se è importante iniziare un cammino o se ancora sia troppo presto.

Lo stesso vale quando ci spostiamo verso sud, luogo del fare, dell’attività pura, dell’azione, dell’energia sessuale, del movimento. Il sud affacciandosi al nord, è lo specchio dell’agire umano. Quando si è stanchi, sovra eccitati, indaffarati, può essere utile volgere lo sguardo al nord, per capire se non sia necessario un momento di riflessione, di stallo. Scrivere un punto e andare a capo prima di ricominciare.

Molte risposte sono possibili. Ci sono persone che si rendono conto che la coscienza si ferma al momento della morte, per loro la porta del nord-ovest è l’ultima uscita dalla vita, e nulla ci aspetta dall’altra parte. Qualunque sia il meccanismo coinvolto, la vita si crea di nuovo quando lo sperma e l’ovulo si incontrano. Per le persone con questo sistema di credenze, il nord-est rappresenta una sorta di mini big bang a livello individuale: dove a livello spirituale c’è solo un vuoto, all’improvviso appare la coscienza.

Leggendo Daan Van Kampenhout ho appreso a guardare la ruota attraverso moltissime sfumature. Altre persone, infatti, credono che un’anima si sposti da un corpo all’altro. Per loro il nord non è un vuoto spirituale, riconoscono il NORD come il tempo e il luogo dove vivono le anime disincarnate. Il nord offre un’esistenza intermedia, pause tra le successive incarnazioni sul piano fisico (fig. 1).

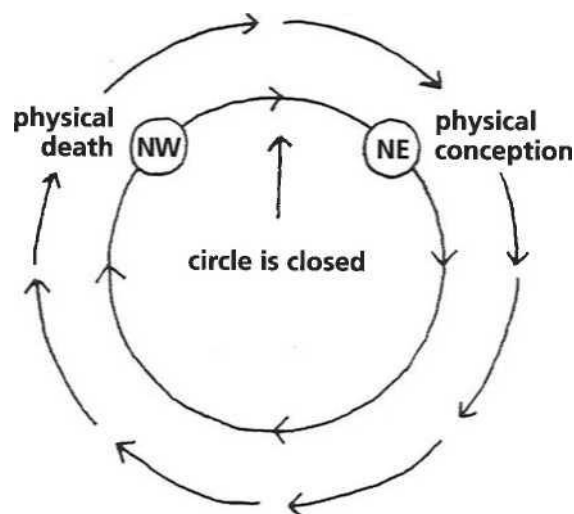


Fig. 1

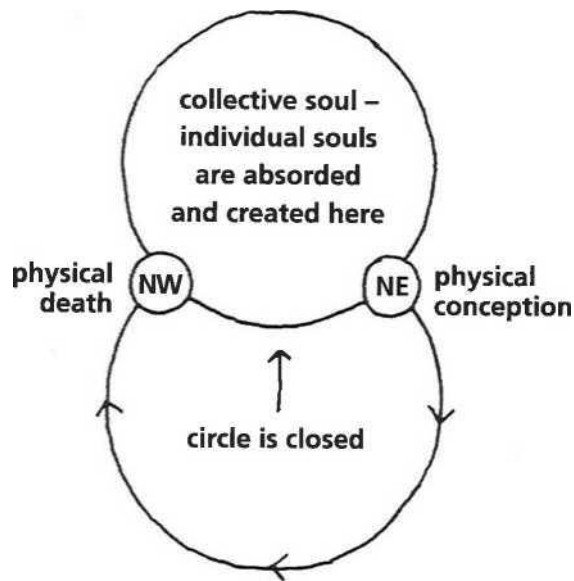


Fig 2

Coloro che credono che l'anima umana perda la propria individualità, ma in qualche modo continui ad esistere, descriveranno il nord come un luogo dove esiste l'anima umana collettiva. Quest'anima collettiva potrebbe essere qualcosa come un campo di sostanza impersonale, in divenire, in potenza, un magma, la matrice (femminile), e quando si formerà un'anima nuova sia generata a partire da questa materia. In questa visione non c'è reincarnazione individuale, perché le anime si dissolvono in un insieme più grande e da esso appaiono nuove anime (fig. 2).

Di fronte al nord ci facciamo domande sulla nostra natura più profonda. Abbiamo davvero un'anima? Da dove viene, da dove va? Come abbiamo appena visto, sono varie opzioni. Le diverse culture hanno fatto osservazioni e interpretazioni diverse. Le culture vedica e indu cremono fortemente nell'opzione della reincarnazione. Quando si ha una vita difficile, è visto come il risultato di cattive azioni in una vita precedente. Avrete infinite opzioni per perfezionare la vostra anima e guadagnare lentamente saggezza, non c'è senso di fretta. La cosa buona è che c'è la sensazione che tutti posseggano le stesse possibilità nel lungo

periodo, e tutti dovrebbero agire con responsabilità. Ma c'è anche un lato oscuro, perché quando qualcuno è estremamente povero o molto malato, è semplicemente “giudicato” colpevole: come se la “colpa” fosse generata da precedenti trasgressioni di una vita passata.

Ogni direzione è collegata ad una fase della nostra vita. Ora facciamo uno spostamento e guardiamo un altro strato della ruota, dove le quattro direzioni sono collegate alle generazioni successive. Questa specifica lettura della ruota ci offre una nuova interpretazione.

La risposta alla domanda sulle origini e sui percorsi della nostra anima è, come sempre, collegata alla mattina e alla primavera, è il luogo di nascita, il nostro EST. Qui troviamo le generazioni dei neonati, i bambini. Nel SUD troviamo la generazione dei genitori. Il SUD è il luogo della maturità, il luogo dove gli adulti si prendono cura dei giovani. Abbiamo conosciuto l'OVEST come il luogo dove le cose rallentano e l'energia gira verso l'interno. Questo è il luogo della generazione dei nonni. Quale generazione possiamo trovare nel NORD, il luogo del silenzio? È la generazione degli antenati, che comprende tutte le persone che sono nate prima dei nostri nonni e che ora sono nel mondo degli spiriti.

La ruota ci mostra sia i processi vitali ciclici che quelli individuali. Le differenze tra i due processi non sono sempre chiare perché a volte sono le stesse. Quando il tempo ciclico e il tempo individuale si fondono in uno solo, sulla ruota troviamo un'emozionante dinamica, soprattutto nel luogo in cui il NORD cambia in EST. La ruota delle generazioni ci mostra che la generazione degli antenati è seguita dalla generazione dei bambini. Il NORD è il luogo dell'esistenza non fisica, casa di ciò che esiste dopo la morte e prima della nascita. Qui troviamo i nostri antenati. Il NORD diventa EST quando i vecchi antenati si trasformano in nuovi figli. Un neonato riceve il suo corpo fisico dalla madre e dal padre, ma la ruota ci mostra che l'essenza del bambino, la sua anima, viene dagli antenati del nord. I modelli ciclici e individuali diventano un tutt'uno.

Sappiamo che i nostri antenati ci influenzano, anche quando non conosciamo i loro nomi e non li abbiamo mai incontrati. Ogni bambino copia i propri genitori e assorbe le parole, i gesti, i concetti e i giudizi dei genitori. Da chi hanno preso queste cose i nostri genitori, consciamente o inconsciamente? Dai genitori, che a loro volta hanno assorbito ogni genere di cose dai genitori, e così via. Molte culture insegnano che l'influenza indiretta dei singoli antenati sarà evidente per almeno sette generazioni. La ruota ci mostra che gli antenati non sono solo una presenza indiretta nella nostra vita, ma che condividono direttamente con noi. Si fondono con la nostra anima individuale.

PARTE 3: Verso il successo

La più grande distanza nell'esistenza dell'uomo non è da qui a là o da là a qua. No, la più grande

distanza nell'esistenza dell'uomo è dalla mente al cuore. Finché non conquista questa distanza, non imparerà mai a volteggiare come un'aquila e a conoscere la sua immensità interiore.

Angaangaq Angakkorsuaq

a. Forma e linguaggio

Nel mondo sistemico, le domande occupano un ruolo fondamentale, come ho anticipato nei capitoli precedenti, sono le domande aperte che stimolano il coachee a guardare la propria mappa in modo diverso, per poter aggiungere informazioni che apparentemente non sono visibili.

Questo perché oltre al sapere esplicito, è importante a livello sistemico percepire e comprendere il sapere implicito, quel particolare linguaggio che apparentemente non dice nulla o che non è comprensibile, ma che ad un esame attento è foriero di informazioni utili; si tratta di ricomporre i tasselli di un puzzle, ancora incompleto.

Una volta raccolti i dati del sapere esplicito ed implicito, il coach che opera a livello sistemico, aiuta il proprio coachee a costruire un modello logico attraverso mappe mentali o semplicemente disegnate o realizzate con dei fogli, e durante la costellazione attraverso una rappresentazione fenomenologica. Il coachee avrà la possibilità di rappresentare la propria domanda e quindi indirettamente la soluzione, attraverso la costruzione di una rappresentazione mappale diversa, più ricca, più precisa e completa.

In questa nuova mappa si darà voce e si rappresenteranno anche emozioni e sentimenti che spesso vengono sottovalutati o sotto stimati.

È importante capire quali siano i movimenti dell'anima che stimolano il nostro coachee a trovare spazio per nuove possibilità. Attraverso un dialogo creativo tra coach e coachee, dove tutto è possibile, si potranno creare nuovi ponti, e per il coachee sarà più semplice percorrere strade che fino a poco tempo prima parevano impossibili.

Il semplice fatto di pensare a percorrere nuove strade, porterà una comprensione allargando gli orizzonti di una mappa che non rappresenta più la realtà come il coachee immaginava all'inizio del percorso di coaching sistemico.

Questa nuova rappresentazione è potente quando dona forza ed entusiasmo e quando il coachee ritrova nuova energia per affrontare la propria problematica. Sarà quindi possibile per il nostro coachee, immaginare, rappresentare, opzionare nuove proposte e di conseguenza allargare i propri orizzonti per osare esplorare nuove possibilità. Il coach verificherà insieme al proprio coachee queste nuove possibilità, costruendo nuove mappe e aggiungendo tutte quelle informazioni che sono emerse dall'intero percorso sistemico.

b. Le principali fonti del metodo

Il coaching sistemico è una mappatura del sistema che trae spunto dalle **costellazioni sistemiche**, una tecnica che deriva dalle costellazioni familiari esplorate da Bert Hellinger.

Si potrebbe definire allo stato attuale psico/quantico, dove ci stiamo muovendo in ambiti legati alla psicoterapia tradizionale per molti aspetti, all'ipnoterapia di Milton Erickson, allo psicodramma di Moreno, alla gestalt therapy di Perls, alla teoria sistemica, senza tralasciare gli assunti di Jung, ed altri illustri personaggi che avevano intuito le potenzialità e le implicazioni dell'aspetto generazionale sulle sintomatologie.

Ciò che più si evidenzia nel procedimento di questa tecnica è il poter accedere attraverso i “movimenti dei rappresentanti” a un “campo familiare informato” che di là dal tempo continua a mantenere intatti tutti gli avvenimenti accaduti in un determinato sistema (familiare, aziendale, religioso e/o politico).

Alcuni eventi restano “registrati” in questo campo quantico incorruttibile alla verità nascosta, rielaborata, o modellata.

Il biologo britannico Rupert Sheldrake (1) ritiene che i sistemi siano regolati non solo dalle “leggi” conosciute dalla scienza, ma anche da campi da lui definiti morfogenetici, introducendo la nozione di causazione strutturale o formativa. In base alla sua teoria, quando emersero per la prima volta, le molecole di proteine avrebbero potuto ordinarsi in un numero qualsiasi di modelli strutturali: non esistono, infatti, leggi conosciute che implicino la produzione di una sola di queste forme. Tuttavia quando un numero bastevole di molecole assume una determinata configurazione, tutte le molecole successive, anche in tempi e spazi diversi, acquisiscono la medesima forma. Una volta in cui una molecola si organizza in un pattern, esso sembra influire sui pattern futuri.

Inoltre questi campi emersero come novità creative della natura, ma in seguito diventarono abitudini cosmiche in grado di agire su elementi inanimati e animati. Questo spiegherebbe la cristallizzazione sincronica di molecole complesse, l'apprendimento simultaneo o quasi di nuovi percorsi in un labirinto per opera delle cavie, ma anche la coniazione di nuovi termini, l'apprendimento di tecniche (si consideri il caso della centesima scimmia). La teoria di Sheldrake suppone che, se l'individuo di una specie impara un nuovo comportamento, **il campo morfogenetico cambia, mentre la risonanza morfica, con una sorta di vibrazione, si trasmette all'intera specie.**

Secondo la ricercatrice Maria Caterina Feloe, poiché la vita è coscienza e tutto è collegato, applicando le idee di Sheldrake allo sviluppo degli stati di coscienza, si può arguire che anche tali stati siano connessi ai campi morfogenetici. In tale contesto, le cosiddette forme-pensiero sarebbero in grado di fungere da calamita verso altre forme-pensiero simili, attirando persone con caratteristiche analoghe.

Tra le altre innumerevoli fonti da cui è tratta la sapienza della disciplina sistemica, innumerevoli sono i ricercatori e studiosi che hanno influenzato questa pratica, e alcuni, in modo particolare, destano la mia ammirazione incondizionata: De Shazer, Stiering, Kahneman, Rosselet, Senoner, Senge, Scharmer, Weick.

c. L'approccio aziendale

Il pensiero sistemico può essere integrato in un processo decisionale, di problem solving, di trasformazione, di mediazione, di coaching, ecc. per accedere al sapere implicito e all'intelligenza emotiva del cliente. Lavorando in modo sistemico si crea un'immagine dinamica della realtà che permette da un lato di immedesimarsi profondamente con una situazione per viverla ed esplorarla e dall'altro di dissociarsi, osservarla da varie prospettive e analizzarla razionalmente. Il coach si muoverà all'interna della ruota sistemica da EST verso OVEST. In questo asse, ad EST potrà sperimentare ed immedesimarsi nella propria storia, idea, e spostandosi ad OVEST potrà prendere distanza e guardare con occhi diversi, percependo e analizzando in modo diverso.

È uno strumento estremamente pratico e operativo che ci permette tra l'altro di esplicitare l'intuizione, visualizzare il nocciolo della questione, simulare scelte alternative, stimolare la creatività, allineare le visioni di un team, accedere al pensiero collettivo, creare un'immagine concreta e precisa di una situazione.

Quali sono i vantaggi di questo metodo?

1. **Diagnosi:** Il metodo permette di rappresentare nello spazio un'immagine delle mappe mentali che guidano in maniera implicita il nostro comportamento in una determinata situazione. Trappole mentali, ostacoli, circoli viziosi diventano visibili e vengono percepiti a livello emozionale. L'immagine sistemica di una situazione permette di coglierne l'essenza in maniera precisa e concreta.
2. **Sviluppo di soluzioni:** il coaching sistemico permette di simulare l'evoluzione di una situazione e di sperimentare varie possibilità di comportamento. L'effetto di ciascuna scelta può essere testato sia a livello logico sia emotivo. Il filtro del pensiero razionale può essere temporaneamente sospeso per permettere l'emergere di soluzioni creative. Alternative prima impensabili si possono rivelare come elementi decisivi per la soluzione.
3. **Processi decisionali:** L'approccio sistemico permette di ridurre la complessità di una situazione cogliendone le strutture **essenziali**. Un modello spaziale di tali strutture permette di esplorare le varie scelte per coglierne sia la fattibilità sia il probabile effetto sull'insieme della situazione problematica e sui singoli elementi coinvolti.

d. Responsabilità

Mi preme parlare di responsabilità per quanto riguarda il lavoro del coach sistemico. Uno dei miei valori primari, in qualità di coach, è cercare di aiutare chi si rivolge a me in modo responsabile e aperto al cambiamento.

È fondamentale alla base di questo lavoro, che il coachee si avvicini a questa pratica, in modo libero e scevro da impedimenti di qualsiasi natura. La ricerca sistemica richiede la massima onestà da parte del coachee e la massima sensibilità, capacità di attesa senza intenzione da parte del coach.

Infatti non è certo che in una prima sessione di coaching sistemico il cliente veda già il cambiamento o possa sentirsi spinto e libero ad agire. Il coach non deve forzare questo processo, anche se fosse evidente e sembrasse altrettanto facile la soluzione. Ho letto di recente in un bellissimo testo di Reinhard Stelter la seguente frase

It is not always beneficial to define a goal at the beginning of the coaching session: to allow narratives, to unfold and to reflect on our values and those of others is the basis for our thinking and conduct.

Nel lavoro sistemico, il coach deve dimostrare di sapere “tenere il campo” per il proprio coachee, proteggerlo, infondere sicurezza per stimolarlo con domande potenti e saper aspettare le sue reazioni.

Si tratta di una danza dove il coach non può permettersi di essere maldestro ed allo stesso tempo si deve sintonizzare con tutti i sensi all’erta per percepire in quale momento il cliente è pronto al cambiamento.

e. Struttura intervento sistemico

Durante una sessione di coaching sistemico si può intervenire seguendo schemi già prefissati, o seguendo la propria intuizione, al fine di rispondere al meglio alle esigenze del nostro cliente.

Durante un workshop a Milano, organizzato da Georg Senoner, ho appreso alcune tecniche per raccogliere le informazioni durante il brain storming con il cliente e aiutarlo a mapparle per creare un'immagine della situazione nel momento in cui il cliente si siede e incomincia a parlare con il coach.

Raccogliendo i dati, possiamo permettere al nostro cliente di leggere la propria mappa mentale, senza interrompersi per prendere nota o per scrivere. Gli lasciamo quello spazio fisico per connettersi al proprio mentale e quindi ricreare su carta ciò che vede nella sua mente, a volte in modo confuso.

Dopo questo passaggio è più facile ricostruire la situazione insieme al cliente e attribuire un nome e una voce alla sua visione, e scegliere quelle che sono le risorse, le persone, le pedine da muovere sulla sua scacchiera per giungere a una possibile situazione.

Si procede quindi nel seguente ordine: si entra in contatto con il cliente per preparare la co-creazione, e creare **rapport**. Attraverso alcune domande dirette nell'intervista sistemica, è possibile entrare nel mondo del nostro cliente (**pacing**).

Terminata l'intervista, sarà il cliente a domandare al proprio coach. Il dialogo continua in conformità a un modello sistemico, quindi mappale, per guidare la scelta degli elementi da considerare nella costellazione.

Si aiuta in seguito il cliente a creare una **rappresentazione** della propria mappa mentale, composta secondo le 4 "S":

- Situazione attuale (idea, storia del cliente)
- Sviluppo e movimento (relazione con l'ambiente circostante)
- Situazione che rispecchia una risposta alla domanda iniziale del cliente (visione)
- Situazione finale (nuova storia)

Una volta decisa la struttura, si procede alla traduzione nel linguaggio verbale degli elementi scelti per la rappresentazione al fine di passare all'azione.

Il cliente avrà così la sua rappresentazione, grazie ad alcuni fogli che sono intitolati con l'elemento da lui scelto, e viaggiando all'interno della sua mappa, in modo fisico, con il corpo, avrà accesso a tutte le informazioni nascoste e implicite, che emergeranno durante il suo viaggio.

Senza interpretare i singoli elementi, il coach fungerà da specchio per il cliente, posizionandosi su ogni singolo foglio, invitando successivamente il cliente a sperimentare lo stesso.

Senza dare un suggerimento al cliente, il coach funzionerà da antenna e posizionandosi sul foglio che rappresenta un certo elemento importante nella mappa del cliente, offrirà a quest'ultimo una fenomenologia, dando forma ad un concetto, una idea, una sensazione. Ecco che le pedine così esposte, incominceranno a muoversi fino a quando il cliente completa il proprio puzzle, e crea una nuova immagine della propria mappa, comprensiva già dell'evidente possibile soluzione.

f. Schema figurativo e riepilogo del processo

Nel coaching sistemico potremmo dire che esistono alcuni ingredienti:

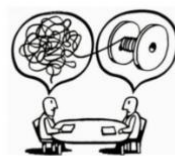
Il contatto con il cliente, l'intervista e le domande, il modello adattabile al cliente, la sua mappa e la traduzione della mappa per azionare il cambiamento.



Il giusto approccio prevede una grande apertura di cuore e mente, nessun pregiudizio, un'accoglienza sensibile e un sostegno. Con la presenza vera, di un ascolto attivo, il cliente riesce a parlare andando in profondità per raccogliere tutte le informazioni importanti, anche quelle che avevo dimenticato, e riportarle in superficie.



Per quanto riguarda i tempi, è importante attivare le mappe mentali del cliente nell'ordine, sviluppare delle ipotesi e quindi testarle, osare entrare nella mappa del mondo del nostro coachee e al momento opportuno accedere a nuovi orizzonti, guidandolo attraverso prospettive diverse.



La domanda è già la risposta, contiene in sé già tutti gli elementi utile all'esplorazione e alla soluzione.

g. Obiettivi

"Un'immagine dice più di mille parole"

Il compito principale di ogni coach e consulente aziendale è quello di aiutare i propri clienti a fare chiarezza in situazioni nelle quali le informazioni sono troppo poche o troppo confuse.

Per gestire la crescente **complessità delle dinamiche** organizzative ci vogliono approcci innovativi che sappiano far tesoro di tutto il capitale di know-how dell'azienda.

Grazie al coaching sistemico è possibile tracciare **un quadro sintetico, concreto e preciso** della situazione che si sta affrontando. Si attiva il sapere implicito e l'intuizione del team, sviluppando e simulando risposte creative. Il risultato è un'indicazione chiara e pratica per il prossimo passo per avvicinarsi all'obiettivo.

Con il coaching sistemico aiutiamo il cliente a **capire una situazione** come si presenta in questo momento alla sua mente e non come vorrebbe che fosse, o come pensa che dovrebbe essere, o come si ricorda in passato.

Aiutiamo a portare alla luce **la percezione sottile** che la persona ha maturato nel corso del tempo, soprattutto inconsciamente, e andare oltre il velo illusorio prodotto da paure e da desideri.

Il cliente si può rendere conto dei cambiamenti che dovrà mettere in atto, del coraggio che richiede questa sua scelta, e anche **del prezzo che dovrà pagare** per fare quello che sente corretto e giusto.

Il coaching sistemico permette al cliente di **riconoscere le trappole mentali** che lo inducono a ripetere in certe situazioni azioni e comportamenti che, invece, vuole evitare.

Questa coscienza acquisita durante la sessione di coaching sistemico permette al nostro cliente di abbandonare gli atteggiamenti e comportamenti disfunzionali e testare nuove piste che gli consentano di raggiungere i suoi obiettivi.

esercizio nr 1

Prontuario per preparare un evento utilizzando il coaching sistemico in azienda

Durante un percorso di coaching sistemico sono approfonditi:

- lo strumento della rappresentazione delle mappe mentali per analizzare situazioni complesse nell'ambiente lavorativo e organizzativo per sviluppare soluzioni innovative.
- la raccolta di informazioni e la domanda sottesa, affinché il nostro cliente si senta ascoltato, capito e guidato.
- il rapporto di fiducia per permettere al nostro cliente d'immaginare le varie situazioni professionali nelle quali necessita di supporto per:
 - presa di decisioni,
 - risoluzione di conflitti,
 - negoziazione, la soluzione di problemi,
 - gestione di gruppi di lavoro,
 - gestione del cambiamento.

In un percorso di coaching, l'attenzione è rivolta all'utilizzo di questo metodo per lo sviluppo del potenziale, l'attivazione delle risorse personali e lo sviluppo di strategie imprenditoriali.

Tutto è possibile, e si possono utilizzare rappresentanti reali anziché fogli di carta. I rappresentanti sono al servizio del cliente, di colui che richiede la costellazione, e non porteranno giudizio alcuno sui contenuti della costellazione. Funzioneranno da cassa di risonanza, e dovranno manifestare l'energia del campo, figurativamente, attraverso il proprio corpo, fenomenologicamente.

La mente non è attiva in modo particolare, e i movimenti saranno dettati dall'intelligenza collettiva del campo quantico del cliente. Tutto è energia e la fenomenologia in sé, aiuta a dare una forma e un nome all'emozione. La parte cognitiva resta silente, non entra in causa. Il rappresentante si fida delle proprie sensazioni che gli vengono dettate dalla situazione, resta in ascolto del campo dove si trova, la costellazione del cliente.

Una volta terminato l'esercizio non è necessario commentare e i rappresentanti torneranno al loro posto. Si conclude l'esercizio chiamando per nome ciascun partecipante con il proprio nome. Il cliente ringrazia e conserva dentro di sé la nuova immagine della propria situazione. Già l'immagine è un passo verso la soluzione, è la soluzione stessa. È la guarigione.

Esercizio nr 2

la domanda è già la soluzione

Prendi due sedie, occupa la prima sulla destra ed invita il tuo cliente a sedersi vicino a te. Chiedigli di chiudere gli occhi e d'immaginare una situazione. Non parlare non fare altro che sentire la sua presenza vicino a te.

Noterai nel proporre questo tipo di esercizio che il cliente cambierà posizione, espressione, e conseguentemente ci saranno alcuni segnali che lo distinguono e che prendono forma.

Offri tutto il tempo di cui ha bisogno, tutto ha un significato, resta in ascolto, entra in contatto con il "campo invisibile" raccogliendo internamente informazioni su ciò che vedi, ascolti e percepisci.

Non è necessario che si conoscano i dettagli della situazione. Procedi in questo modo chiedendo al tuo cliente di immaginare sempre la stessa situazione e di pensare a qualcosa che vuole raggiungere: si potrebbe trattare di un obiettivo, di una risoluzione, di un cambiamento.

Continua il percorso chiedendogli quale sia la prima cosa che gli viene in mente. Poi chiedi al tuo cliente di scrivere la domanda su un foglio. Una volta scritta, invita il tuo cliente e posizionare per terra il foglio. In seguito allo stesso modo, dovrà scrivere il suo nome su un altro foglio.

A questo punto davanti a sé, sul suolo ci saranno due fogli, il foglio con la sua **domanda** e il foglio con il suo nome (**protagonista**).

Continua l'esercizio chiedendo al tuo cliente di osservare la scena (dalla sua sedia) esprimendo le sensazioni che prova.

A questo punto in qualità di coach, cammina verso il foglio sul quale è scritta la domanda del cliente e posiziona sopra il foglio, senza alcuna intenzione, come semplice visitatore. Il tuo posizionamento permetterà al cliente di osservare la scena da un altro punto di vista.

A questo punto cambia posizione e vai sul foglio dove è scritto il nome del tuo cliente: aspetta alcuni minuti, osserva cosa fa il tuo cliente che si trova ancora seduto sulla sedia ed invitalo ad occupare il posto sopra il foglio dove è scritta la sua domanda.

A questo punto chiedi al tuo cliente come si sente e se avesse bisogno di qualcosa in particolare. Nel caso volesse aggiungere un elemento alla costellazione, qualcosa di importante che già possiede (**risorsa**) oppure qualcosa di cui vuole sbarazzarsi (**ostacolo**); chiedigli di scrivere il nome di questo terzo elemento su un foglio e di posizionare il foglio nella sua costellazione.

A questo punto invita il cliente a occupare il posto dove si trova come protagonista. Tu,

nel frattempo, cambierai posizione e andrai ad occupare il terzo foglio, quello nuovo dove il tuo cliente ha scritto la risorsa o l'ostacolo che vuole rimuovere.

Osserva come si comporta il cliente e quali sono i movimenti, le espressioni e chiedigli come si sente e se vuole dire qualcosa.

Assumendo la posizione scelta dal cliente per rappresentare la risorsa o l'ostacolo, e la domanda e/o il protagonista prima, offrirai al tuo cliente la possibilità di sentire come cambia la sua costellazione quando i vari elementi ne fanno parte e cosa cambia quando la risorsa e/o l'ostacolo entrano in gioco.

Ogni movimento da parte del coach, alimenta nuove possibilità e amplifica la mappa del cliente, perché quest'ultimo potrà esplorare la qualità della relazione tra sé stesso e la risorsa e/o l'ostacolo, previa sensazione della relazione tra sé stesso e la sua domanda.

Il passo successivo sarà chiedere al cliente come cambiano le emozioni, i suoi pensieri e soprattutto dove vuole posizionare il quarto elemento, la **soluzione**.

La domanda rappresenta già la soluzione nella maggior parte dei casi; spesso il cliente non osa pensare a qualcosa di diverso, perché per il cervello è più facile ripercorrere un percorso che già si conosce e dove ci si sente al sicuro, anche se sbagliato o non più utile in quel momento.

Ecco che il coach, funzionerà da specchio e fornirà al nostro coachee, la possibilità di muoversi in un ambiente che non conosce; grazie alla fiducia instauratasi tra coach e coachee, il cliente potrà sperimentare nuovi percorsi e concedersi la possibilità di esplorare nuove opportunità e quindi camminare verso la soluzione.

È importante che il coach rimanga neutro ogni volta che cambia di ruolo e chieda invece al cliente come si sente e che cosa cambia. Cambiando il ruolo e invitando il cliente a esplorare la relazione con la soluzione dal posto della risorsa e/o ostacolo, produrrà inevitabilmente un cambio di percezione.

Esplorare cosa cambia dopo ogni movimento offre varie opportunità, amplifica la mappa del territorio e stimola il proprio cliente a guardare alla propria domanda da una prospettiva diversa. È altresì importante ad ogni cambio di ruolo invitare il cliente a sperimentare un movimento diverso finché non trova quello più appropriato in quel momento.

Lo scopo di tale esercizio è svelare al cliente quelle che sono le opportunità che non ha contemplato fino a quel momento, portare la sua attenzione su aspetti diversi, scoprire le relazioni, legare fatti, persone e vicende, insieme; collegare i vari elementi del suo puzzle.

La mappa verrà quindi arricchita, sarà completa e di conseguenza offrirà indicazioni diverse, dando la possibilità al nostro cliente di iniziare un nuovo percorso e passare all'azione.

L'esercizio potrebbe concludersi chiedendo al nostro cliente quale step successivo è pronto a fare concretamente.

Il processo di risoluzione è così avviato. Il primo passo, quello più importante è stato fatto ed il cliente avrà la sensazione di sollievo e di leggerezza.

esercizio nr 3

Come iniziare

Quello che vi propongo qui è che dopo aver considerato un normale percorso di coaching per esempio utilizzando il modello **GROW, OSOW, systemic4all**® e dopo aver esplorato le diverse domande che potreste usare (semplici e potenti) per supportare il vostro cliente e il suo sviluppo, credo che una buona idea sia iniziare ad impostare qualcosa che agisca sia come "diagnostica" che come "valutazione" delle risorse del vostro cliente.

Il coaching sistemico è anche rivolto ad un movimento (che potrebbe essere chiamato di riallineamento armonico), in termini di esplorazione di ciò che potrebbe aiutare il nostro cliente nella scelta delle risorse all'interno del proprio sistema, al fine di "portare l'ordine" là dove "impera il caos". Quindi quando utilizzo il termine "guarigione" intendo proprio l'armonizzazione, l'equilibrio all'interno del sistema del cliente.

Spesso diamo le risorse per scontate, come se "dovessero" essere accessibili come risorse per il nostro cliente. Fin dalla nostra nascita ereditiamo convinzioni potenzianti e limitanti, valori che possono essere impigliati, aggrovigliati o bloccati da traumi, da legami di fedeltà, e lealtà. I legami di fedeltà e la lealtà a cui mi riferisco sono i così detti irretimenti all'interno del sistema del nostro cliente, cioè tutte quelle eredità spesso scomode che ostruiscono la vista, e non permettono al nostro cliente di guardare e vedere con i propri occhi.

La maggior parte di questi legami può incatenare il nostro coachee per svariate ragioni. Non entriamo nel sistema del cliente per capirne il motivo, questo non è il compito di un coach, ma capire queste dinamiche e portare il cliente a guardare "cosa è per quello che è" può aiutarci durante un percorso di coaching. Noi vogliamo cercare quella leva che se utilizzata dal nostro coachee, lo aiuterà a trovare una soluzione in modo più semplice, ecologico e efficace.

Quando lavoriamo con un atteggiamento sistemico aiutiamo il nostro coachee a dare un senso e trovare armonia di fronte alla separazione di sé in questi 3 aspetti:

- la sua umanità
- la sua natura
- il suo spirito

Questo lavoro può essere molto utile per identificare i blocchi, indicare le vie da seguire, suggerire movimenti di guarigione. Sicuramente per le persone, e in fase sperimentale in azienda e nei gruppi.

Questo sembra molto promettente, e di attualità. E in un certo senso, non è niente di nuovo nel coaching, quando impostiamo le prime sessioni e lavoriamo con il sistema del nostro cliente.

In altre parole, comprendere il "groviglio delle risorse" può aggiungere alcuni livelli di specificità che possono aiutarci a rendere più raffinata l'indagine e forse aiutare il nostro coachee ad espandere e raggiungere quell'ordine, dato che stimoliamo un'apertura più ampia per esplorare le risorse nel sistema del nostro coachee.

Qual è la vera domanda?

Quali sono le "sfide" del nostro coachee sia a livello individuale che collettivo (team). Durante una sessione di coaching il coach cerca ciò che è veramente utile all'evoluzione del cliente, spesso in opposizione alla richiesta ufficiale (iniziale) o ai suoi "bisogni espressi" così come inizialmente formulati e che corrispondono al suo desiderio consapevole.

Nel coaching sia individuale che di gruppo, spesso la natura della domanda è diametralmente opposta se non complementare al contesto consapevole in cui si esprime la richiesta.

ESEMPI:

- Un cliente che fa una richiesta in una dimensione relazionale può avere delle sfide nell'ambito del rigore e della capacità di porre dei limiti.
- Un cliente che desidera sviluppare al meglio la sua creatività potrebbe non avere le competenze per realizzare i suoi progetti fino al loro completamento.
- Un cliente che desidera sviluppare maggiori risorse di gestione e controllo (ad esempio, del proprio tempo) può avere una delega o addirittura lasciar andare.
- Un cliente che richiede assistenza decisionale ha spesso problemi di fiducia (in sé stesso e nel suo ambiente),
- Un cliente che chiede di essere assicurato ha spesso delle sfide nello sviluppo delle sue capacità, ecc.

È naturale che un individuo, un team o un'organizzazione pongano i problemi e formulino le loro richieste nel proprio quadro di riferimento quando spesso devono trovare nuove soluzioni.

Va anche notato che il processo stesso di scelta di un coach da parte di un cliente spesso corrisponde all'idea del cliente rispetto alla richiesta iniziale. Di conseguenza, la scelta del coach o del consulente fa parte del quadro di riferimento del cliente e può inconsapevolmente essere utilizzata per confermare la sua difficoltà ad apportare un reale cambiamento.

ESEMPIO

Un team molto relazionale richiede generalmente un lavoro di coesione di squadra con un consulente capace di lavorare in dimensioni relazionali, mentre proprio le sue sfide consisterebbero in un lavoro di coaching focalizzato sulla sua professionalizzazione.

Di conseguenza, il coach può anche sentire il bisogno di fare supervisione. Al di là dell'espressione dei propri bisogni consapevoli, il luogo di supervisione spesso permette al team di collocare le proprie problematiche e di fare un sano passo indietro rispetto al quadro di riferimento.

PARTE 4: Il coaching nelle organizzazioni utilizzando le costellazioni sistemiche

Commenti ad un testo di Motto Chantal, prefazione di Jacques Antoine Malarewicz

Quarant'anni fa Ivan Böszörményi-Nagy, attraverso quella che lui stesso ha definito terapia contestuale, ha costruito ponti tra le generazioni e tra l'approccio sistemico e la psicoanalisi. Ha quindi dato profondità, nel tempo e nello spazio, alla considerazione delle relazioni tra individui e al processo di individuazione.

La nozione di sistema è abbastanza semplice ed inequivocabile da poter essere applicata in tutti i contesti. Tuttavia, per un certo periodo di tempo, si è posta la questione della permanenza delle regole di funzionamento di questi stessi sistemi quando si passa da un ambiente intimo a gruppi più grandi come, ad esempio, quelli che si occupano di attività professionali. Fu Mara Selvini-Palazzoli che per prima, utilizzò il concetto di organizzazione in questo contesto. Di conseguenza esistono sistemi piccoli e/o grandi, a seconda del focus utilizzato, e attori umani che usano le proprie abilità per stringere alleanze, respingersi, esercitare ogni forma di potere ed - eventualmente - odiarsi in completa sicurezza al centro di legami da cui non possono sfuggire. Tessono la complessità delle interazioni tra individui, indipendentemente dall'estensione del "campo" in cui operano. Così, l'essere umano "è" soprattutto un comunicatore, la sua comprensione non può rimanere focalizzata sull'analisi della "scatola nera", come dicono i cibernetici, contenuta nelle ossa del suo cranio. I suoi legami con gli altri hanno un "valore di essere" equivalente a quello che qualsiasi persona può pretendere.

Naturalmente, come qui propone giudiziosamente Chantal Motto, questa convergenza tra i due estremi della nostra convivenza con altri, in un gruppo più o meno grande, non è mai così evidente come nelle aziende familiari. Curiosamente, mentre sono di gran lunga le strutture professionali più diffuse e quelle che abbondano soprattutto nell'economia, gli studi ad esse dedicati rimangono, in un certo senso, i poveri genitori della ricerca e della riflessione sui modelli organizzativi.

Mi sembra ovvio che non è possibile intervenire in una tale struttura, in particolare intorno alla trasmissione da una generazione all'altra, dove tutti i collegamenti sono talvolta radicalizzati, senza utilizzare strumenti che consentano di comprendere i molteplici livelli relazionali e l'intreccio delle logiche con cui ciascuno cerca di esistere. Tuttavia, non è solo una questione di analisi, ma anche di azione. È qui che l'approccio della "costellazione organizzativa", nella sua dimensione sistemica, è più rilevante.

L'analogia proposta da questo nome che è noto per il suo utilizzo in ambito astronomico (le stelle del firmamento) favorisce molte altre fughe metaforiche. Ognuno è allo stesso

tempo multiplo, esiste nella sua singolarità mentre si costruiscono, in modo inaspettato, configurazioni che in qualità di osservatore esterno è più facile apprezzare.

Questo passaggio dal singolo alla moltitudine, sempre in modo paradossale in una libertà creativa che ci sfugge, è anche quello che anima la speranza di ognuno di noi. Pensando quindi alle costellazioni e fissandoci su una stella in modo particolare, un bel esercizio per nutrire la nostra immaginazione, potrebbe essere quella di disegnare alcune tracce, unendo la nostra stella nel cielo ad altre presenti. Allora vedremo che nella moltitudine offerta generosamente, avremo una preferenza per alcune stelle che luccicano in modo speciale per noi.

Guardando in su, nel cielo, costruiremo il nostro sistema, similmente al sistema familiare, osservando distanze e vicinanze, tracce più marcate e a volte più fini, per unire quelle stelle che si sentono chiamate a formare una costellazione.

La nostra famiglia, o l'organizzazione in cui ci troviamo attualmente, potrebbe in qualche modo rispecchiare la costellazione che abbiamo immaginato di disegnare nel cielo; una immagine che a volte parla più di molte parole.

Questo esercizio è molto potente e lo può diventare ancora di più se osserviamo il disegno che abbiamo immaginato dai quattro punti cardinali, secondo la ruota della medicina: a est, la giovinezza, a sud l'età adulta, a ovest l'età anziana, e a nord la morte e inizio di ogni cosa. Questa costellazione assumerà connotazioni diverse, a seconda del punto di osservazione. Perché energeticamente ci troveremo ad osservare la costellazione con una intenzione e forza differente.

A livello d'impresa, un consulente che voglia utilizzare la ruota della medicina, osservando la struttura aziendale così come è stata rappresentata dal proprio cliente, potrà potenziare lo stesso cliente a rendersi conto di intenzioni, energie, competenze e capacità dei propri collaboratori, osservando dai quattro punti di partenza. Questo esercizio permetterà di aggiungere tutte quelle informazioni che sono state cancellate e distorte o che per mancanza di consapevolezza, non essendo visibili, sono state generalizzate e dimenticate.

I. Le costellazioni: una risposta semplice e innovativa alla complessità

Vera metamorfosi della complessità di una azienda (ciò che si intreccia insieme), la costellazione è anche il rivelatore della sua logica profonda, per non dire "logica delle profondità"!

Le costellazioni organizzative possono essere utilizzate a livello di team o individuale, oltre ad altri strumenti di coaching e di intervento a disposizione dei consulenti. Per i

coach, esse offrono anche un metodo di supervisione con risultati sorprendenti. La loro attuazione è semplice e quindi poco costosa.

Diversi tipi di costellazioni possono soddisfare le esigenze dell'azienda. In modo comune, tutti ci permettono di lavorare sulle rappresentazioni individuali, sulla loro evoluzione e sull'emergere di una visione comune basata sulle rappresentazioni individuali. La costellazione è spesso una fase del processo di supporto di un manager o di un team. Può essere il punto di partenza per questo, sia per la sua capacità di mettere in scena rappresentazioni individuali e collettive, sia per la sua efficacia nell'avviare un processo di cambiamento.

Quindi, sebbene si tratti di un approccio relativamente recente, l'esperienza dimostra la sua rilevanza ed efficacia per le organizzazioni nell'affrontare le questioni legate al cambiamento, o per lanciare nuovi progetti, o per sviluppare una visione, lavorare sui valori, facilitare il processo.

di decisione, per chiarire il posizionamento in un'organizzazione, o per risolvere problemi o conflitti, l'elenco non è esaustivo.

In considerazione del suo crescente successo in diversi paesi europei (Germania, Inghilterra, Paesi Bassi, Svizzera, Austria, Italia, Spagna, Italia, Spagna, ecc.) e negli Stati Uniti, sono convinto che questo metodo è sulla buona strada per un futuro brillante, perché è fundamentalmente adattato all'ambiente professionale attuale e particolarmente importante per sostenere lo sviluppo delle organizzazioni. In questo libro, vorrei condividere con voi il mio entusiasmo per la sua comprovata efficacia e originalità.

Noto inoltre che i nostri soggetti umanistici sono divisi in una miriade di tecniche e strumenti a tal punto che la dimensione olistica dell'essere umano, operando come sistema coerente e i cui vari elementi sono interdipendenti, può essere completamente persa di vista.

Quindi, di fronte a questa offerta multipla, le richieste delle aziende possono essere riassunte solo come la ricerca di qualcuno che sappia come utilizzare questo o quello strumento e la risposta dei coach in cambio è come implementare questo o quello strumento. Questo non solo porta a trattare il sintomo piuttosto che il terreno che ha generato il sintomo, ma si sta anche cercando di cancellare il sintomo. Il paziente cerca chi può fornire l'aspirina desiderata e il medico prescrive il dosaggio appropriato.

Tuttavia, lo scopo di una cura sarebbe piuttosto, a mio avviso, quello di capire come il corpo ha causato il mal di testa e di avviare il cambiamento di questo processo "dannoso" attraverso la "decostruzione e la ricostruzione". Ciò richiede di prendere in considerazione l'azione dei diversi organi, i loro scambi e interazioni, la reazione del corpo, le dimensioni fisiologica, psicologica e psicologica dell'essere.

La costellazione è il processo di esplorazione del processo attraverso il quale il problema è stato generato e quindi permette che il processo sia "decostruito e ricostruito". Quindi, spiegare una costellazione significa comprendere un sistema organizzativo, familiare o umano e ciò che esso genera. Questo ci porterà ad una lettura multipla di quanto osservato: strutturale o organico, relazionale e sistemico, emotivo, psicologico e mentale.

Questa seconda edizione di "Le Reti dei Leader" mira a consolidare la conoscenza della "costellazione" e le pratiche dei coach sistemici o dei facilitatori del cambiamento con l'aggiunta di una terza parte. L'aggiunta, due anni dopo la pubblicazione del primo libro, permetterà ai coach di migliorare le proprie capacità di coaching individuali, ai facilitatori di implementare un processo estremamente efficiente e cooperativo con i gruppi di co-sviluppo, e ad ogni accompagnatore professionale di dare uno sguardo diverso e arricchito all'ambiente in cui agiscono e interagiscono, alla loro postura e di avere una diversa consapevolezza dei loro interventi.

Così, di fronte alla moltiplicazione delle tecniche, un inquadramento delle letture sarà ricco e propizio all'efficacia terapeutica. Di fronte all'attenzione per gli strumenti, dare risalto a un sistema permetterà di riflettere una visione integrata e olistica. Di fronte alla disgiunzione e con l'obiettivo della congiunzione (un processo sezionato da Jung), questo libro propone la convergenza.

Attraverso i temi proposti, intendo con questo libro analizzare la pratica a beneficio del lettore, mettendo in rilievo i nodi organizzativi, antropologici o energetici (lettura più organica o fisiologica dei sistemi), concetti e processi della psicologia freudiana e junghiana, osando parlare di alcune scoperte in campo emozionale.

Quando il coach padroneggia i propri strumenti, lavora sulla postura e adotta riflessi terapeutici, non possiamo fare altro che dargli il benvenuto nel mondo simbolico e creativo delle costellazioni sistemiche!

II. Far apparire l'ordine implicito

« Ne cherchez pas derrière les phénomènes, ils enseignent par eux-mêmes. » Goethe

Il mondo dell'azienda sta diventando sempre più "complesso" nel senso letterale del termine, perché è sempre più difficile per gli attori dell'azienda, e in particolare per il management, comprendere e analizzare un sistema in cui le interazioni, le relazioni tra gli elementi (entità, relazioni, persone) diventano sempre più dense e si moltiplicano.

Di fronte a questi sviluppi, consulenti, coach sono ben consapevoli dei limiti di una logica cartesiana puramente analitica che divide gli elementi di un problema e li isola gli uni dagli

altri per spiegarli e trovare una soluzione. La logica sistemica diventa quindi essenziale per far emergere la rappresentazione globale di un sistema, nonché la comprensione delle interazioni inerenti a questo sistema e per percepire le dinamiche di un'organizzazione.

Avere uno strumento semplice, concreto ed efficace che è il prodotto diretto di questa logica sistemica ci fornisce quindi un notevole valore aggiunto. Tuttavia, questo strumento è allo stesso tempo originale, innovativo ed efficace.

Originale perché alla confluenza di diversi approcci; la legge sistemica attraverso i suoi principi regolatori (interazione di elementi, giochi di attori, equilibrio di sistema), il co-sviluppo manageriale attraverso il suo processo (i partecipanti co-costruire un emergere di soluzioni), lo psicodramma (la messa in scena di uno scenario interpretato dai rappresentanti).

Innovativo perché il suo funzionamento mobilita le risorse dell'intelligenza intuitiva o emotiva, senza utilizzare i soliti schemi analitici di problem-solving, perché il suo sviluppo richiede spesso l'output di logiche puramente dicotomiche ("o" esclusive") per tener conto delle polarità ("o" inclusive") e, infine, perché una costellazione è spesso il punto di partenza di un processo di organizzazione dell'apprendimento.

Efficace? Sì perché c'è sempre un risultato in una costellazione. Questo risultato può essere il raggiungimento di una diversa lettura del sistema del nostro cliente e del suo problema. Oppure, la considerazione di elementi rimasti finora inconsci (ad esempio, la logica familiare che interferisce con la logica dell'azienda). Oppure, la necessità di riequilibrare un sistema disfunzionale (ad esempio, il fenomeno dell'esclusione di una parte del team, il mancato riconoscimento del lavoro svolto dai predecessori). O, infine, un progresso significativo in breve tempo su un cambiamento di rappresentazione o sull'emergere di possibili soluzioni.

Le Costellazioni Sistemiche nelle organizzazioni, attraverso la rappresentazione, "messa in scena" nello spazio di un sistema, consentono a manager e leader di fare un passo indietro, di decodificare e rendere esplicite le dinamiche implicite di un'organizzazione, di avere chiavi di lettura che vanno oltre le solite costruzioni mentali, ma che si basano sull'esperienza dell'organizzazione osservata e sui sentimenti dei suoi attori.

Evidenziando i collegamenti che compongono un sistema, le Costellazioni Sistemiche dell'Organizzazione ne esaltano il significato.

“Per un pensiero che isola e separa, dobbiamo sostituire un pensiero che distingue e collega. Per un pensiero disgiuntivo e riduttivo è necessario sostituire un pensiero della complessità, nel senso originario del termine complessità: ciò che si intreccia.”

L'origine delle Costellazioni viene attribuito allo psicoterapeuta tedesco Bert Hellinger che ha sviluppato questo metodo e lo ha praticato, con costante e sorprendente successo, nel campo della psicoterapia dedicata alla comprensione delle patologie familiari.

"Lo scopo della terapia familiare sistemica è quello di indagare fino a che punto il destino di un membro della famiglia, ampiamente compreso, è drammaticamente influenzato da quello di altri membri della famiglia che lo hanno preceduto. La risposta ci viene data dall'implementazione della costellazione familiare. Il sistema familiare così evidenziato permette al cliente di liberarsi dai grovigli che lo hanno imprigionato»

Dall'inizio degli anni 2000, la metodologia della costellazione è stata adattata da psicologi e consulenti, come Gunthard Weber, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibed, Georg Senoner, per applicarla, in certe forme e a certe condizioni, a casi aziendali.

Grazie a questo approccio, è possibile rivelare, in un dato momento, un certo "ordine implicito" all'interno di un'organizzazione, un ordine sistemico.

Tra gli studiosi più importanti mi preme menzionare Peter Senge che grazie al pensiero sistemico ha ricercato quelle connessioni **causali** e **retroattive** tra gli eventi al fine di comprenderli, prevenirli e **influenzarli** al minor costo di intervento possibile. Ecco alcune riflessioni tratte dal suo libro "la 5th disciplina".

*"Le attività umane sono **sistemi** ma noi ci concentriamo su **istantanee** di **parti** del sistema: poi ci domandiamo perché i nostri problemi non si risolvono mai."* (P. Senge)

Sin dalla scuola ci insegnano ad "analizzare" ciò che è complesso, cioè a **scomporlo** nelle sue diverse parti, perché l'**insieme** è troppo "difficile".

Così facendo finiamo non solo col perdere la **visione complessiva**, ma anche il senso, il significato e la portata di quello stesso elemento nel suo contesto: lo osserviamo come se fosse un'entità a sé stante.

Ma purtroppo **non è così**: sarebbe come pensare di guarire un cuore malato senza preoccuparsi di verificare se l'**organismo** che dovrà continuare a ospitarlo è sano.

Affrontare la **complessità** con la sola arma dell'analisi rischia di aumentare il grado di **confusione** e di frustrazione.

I **sistemi umani** infatti sono *dinamici*, proprio perché composti da **persone**, e non rispondono alle "regole della logica" né seguono equazioni o funzioni matematiche: **la logica tradizionale è inadeguata ad affrontarli** perché utilizza sequenze di *causa-effetto*

anziché considerare le **molteplici combinazioni** di fattori che, **influenzandosi gli uni con gli altri**, danno vita e mantengono il sistema.

*Il pensiero sistemico è un **modo di pensare**, è un **linguaggio** per la descrizione e la comprensione delle forze e delle interrelazioni che modellano il comportamento dei sistemi. Questa disciplina ci aiuta a vedere come modificare i sistemi **in modo più efficiente** e ad agire più in **sintonia** con i processi naturali del mondo **naturale** ed **economico**. (P. Senge)*

Le convinzioni sono il frutto (spesso) di causa-effetto, un **approccio lineare** che a detta di Peter Senge, afferma che “i **sistemi umani** infatti sono *dinamici*, proprio perché composti da **persone**”, e non rispondono alle “regole della logica” né seguono equazioni o funzioni matematiche: la logica tradizionale è inadeguata ad affrontarli perché utilizza sequenze di **causa-effetto** anziché considerare le **molteplici combinazioni** di fattori che, **influenzandosi gli uni con gli altri**, danno vita e mantengono il sistema.

In una parola, le logiche lineari sono semplicemente lo strumento “*sbagliato*”: per questo motivo il pensiero sistemico le accantona e fonda il suo funzionamento sul *pensiero circolare*. Noi abbiamo la tendenza ad attribuire ad eventi e azioni degli effetti automatici, e quindi ci auto convinciamo che sia sempre così e che sarà sempre così. Ci auto limitiamo attribuendo ad un evento che ha determinato una certa conseguenza (effetto) una legge universale:

- è stato così una volta
- sarà sempre così

Alla base di questa lettura sussiste anche una sorta di giudizio: dal momento che succede questa cosa, vuol dire che ciò che ho fatto ne è la causa e quindi ogni volta che mi comporterò nello stesso modo otterrò lo stesso risultato.

Questo giudizio soprattutto quando rivolto all’operato della persona di fronte a noi, ci porta inesorabilmente a tracciare **una linea**, un bordo di demarcazione che non ci permette di vedere e recepire il vero significato dell’azione della persona di fronte a noi; demarcando e dando “per scontato” un significato, ci fermiamo alla linea di demarcazione e non andiamo oltre, non leggiamo il suo sistema (**circolare**).

Questo modo di vedere il mondo è riduttivo, e non ci permette di entrare nel sistema dell’altro e di capire quali siano le leggi che sottendono la sua visione, la sua sensazione e conoscenza del mondo. Non è circolare ma parziale e incompleto.

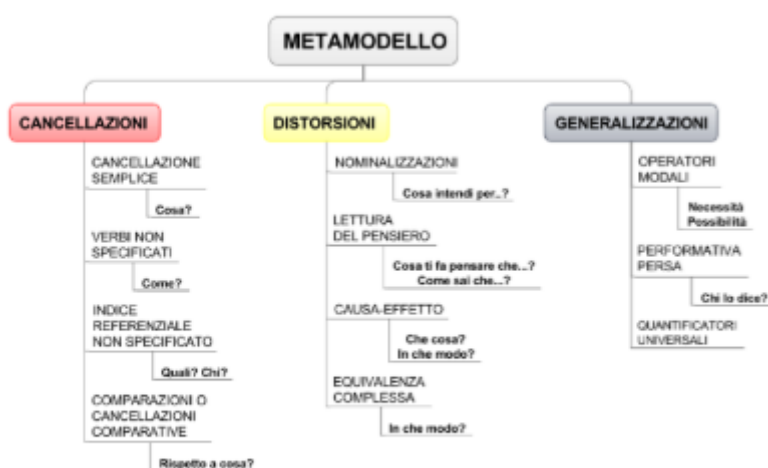
Convincendoci che l’altro abbia fatto una cosa per quel motivo o attribuendo un significato all’azione dell’altro, continuiamo a “sbagliare” e portiamo avanti una strategia che non corrisponde per niente alla realtà. Diventa dannosa e ci ostacola nel nostro cammino. Peter Senge sostiene che non esiste un “problema”, al contrario esiste la nostra incapacità a vedere chiaramente, a chiamare le cose per quello che sono.



L'abilità di cambiare la percezione della realtà è più importante di cambiare la realtà stessa

Il nostro supporto è utile quando il cliente vuole trasformare le proprie convinzioni; noi staremo molto attenti e non volerle eliminare. Se il nostro cliente percepisse questa nostra intenzione e quindi la nostra intenzione a volerlo in qualche modo convincere della falsità o debolezza delle sue convinzioni, rischieremo di ricevere resistenza, perderemo rapport. Al contrario lavorando sulle convinzioni con gli sleight mouth, per esempio, possiamo portare l'attenzione del nostro cliente su altri aspetti che non aveva considerato per permettergli di ampliare la sua visione.

Il cliente si darà l'autorizzazione per lasciare da parte la convinzione (perché non corrisponde più ad una strategia funzionale) e passare ad investigare più in profondità per scoprire ciò che veramente sottende al malessere che lo disturba e lo limita.



Nel suo libro la 5 disciplina, Peter Senge approfondisce il pensiero sistemico (system thinking) grazie alla circolarità contrastante alla linearità del pensiero meccanicistico. Più precisamente, la costellazione rivelerà elementi della dinamica implicita di un'organizzazione, che è una risorsa importante quando si avvia un processo di coaching. Infatti, molto spesso questa dinamica è difficile da cogliere per un consulente a cui si espongono, durante le interviste, organigrammi e processi formali e a cui si forniscono molte informazioni fattuali.

Quindi, come catturare le disfunzioni del sistema derivanti da altre ragioni molto più invisibili, inconsce e non dette, come l'esclusione di una squadra o di una parte del management, isole di disagio, una sensazione di non riconoscimento o addirittura di trauma a seguito di un suicidio?

Un altro importante processo nel coaching sistemico e nelle costellazioni è quello con cui la conoscenza implicita contenuta in un sistema, una volta emersa può essere integrata e portare il sistema ad una soluzione. Il problema essendo il portatore della soluzione, comporta da parte del coach e del cliente, un ascolto attivo e obiettivo, con una buona dose di umiltà ad accettare che la “propria” soluzione potrebbe non essere quella del sistema.

Per illustrare questo atteggiamento, Bert Hellinger descrive il suo intervento come un "adeguamento" alle dinamiche implicite del sistema, facilitando l'approccio del cliente alla soluzione del suo problema, ma senza sapere quale sarà la soluzione.

Gli esseri umani non sono totalmente intrappolati nella realtà, nella logica (neocorteccia) del codice genetico, nella cultura, nella società. La ricerca e la scoperta progrediscono nel divario di incertezza e indecisione. Il nuovo, la genialità, emergono nella breccia dell'incontrollabile, proprio dove protende la follia. La creazione scaturisce dalla connessione tra le oscure profondità psico-affettive e la fiamma viva della coscienza.

La costellazione permette di aprire questa lacuna per accogliere e concepire idee che non provengono dalla logica cartesiana, ma che nascono da intuizioni, percezioni, rappresentazioni spontanee. Questa emergenza nel cuore stesso della metafora che è la costellazione permette l'espressione e la manifestazione di una realtà finora implicita.

Primordiale sarà l'atteggiamento del "facilitatore" o coach, che avrà il compito di autorizzare questo dispiegamento. Questa creazione, che "scaturisce dalla connessione tra le oscure profondità psico-affettive e la fiamma viva della coscienza", descritta da Edgar Morin, potrebbe essere descritta come terapeutica, poiché permetterà una consapevolezza e quindi una comprensione di ciò che era inconscio, ed ha agito. Così si crea e si ripara. (to connect, to heal, to make sense).

Durante una costellazione due sono i fattori principali che contribuiscono a questo processo creativo e innovativo

- l'emergere dell'intelligenza implicita in un sistema,
- la consapevolezza degli scenari che si ripresentano (pattern ripetitivi).

- Affidarsi mettendo in scena la struttura del sistema

La costellazione sistemica utilizzata nelle organizzazioni è uno strumento che aiuta le aziende e il management a “vedere” la soluzione. Attraverso il processo di costellazione, il cliente "mappa" inizialmente la propria costruzione mentale del problema, la rappresentazione del sistema in cui interagisce: lavorando sulla mappa, altre informazioni che sono state cancellate, generalizzate o deviate avranno occasione di ri-emergere.

In altre parole, il cliente "mappa" la propria rappresentazione del sistema posizionando i rappresentanti nello spazio. Assume così una "meta" posizione in relazione al problema, diventa un osservatore del proprio "scenario". Sappiamo quanto sia difficile per una persona coinvolta in un problema avere una visione chiara, neutrale e obiettiva della propria situazione e quindi essere in grado di trovare soluzioni. La mappatura e la costellazione permettono al cliente di "spostarsi" temporaneamente, dal suo ambiente offrendo un'altra prospettiva sul suo problema. Ma il beneficio e l'originalità della mappatura e della costellazione non si fermano qui! Il loro processo e la loro natura specifica consentiranno al sistema stesso di liberare informazioni, rendendole esplicite. Infatti, poiché le informazioni non sono più sotto il controllo del cliente, esse diventano di nuovo parte integrante del sistema. Espressa attraverso i rappresentanti della costellazione, la conoscenza implicitamente contenuta diventa esplicita: si manifesta.

Questo approccio porta conseguentemente a "lasciarsi andare", in una "opera d'arte disegnata insieme", utilizzando l'espressione di Gunthard Weber, attraverso un approccio "step by step" di test e validazione delle ipotesi. I rappresentanti, il facilitatore e il cliente ricomporranno il sistema in modo diverso, in una prospettiva costruttivista di ricerca di soluzioni, al servizio del sistema.

Profondamente sistemico, il metodo della costellazione illustra vividamente molti dei suoi principi. L'interdipendenza degli elementi è in una costellazione sorprendentemente e magnificamente riprodotta; gli elementi sono collocati, si esprimono ed evolvono in relazione l'uno con l'altro. I ruoli, gli obiettivi specifici, la posta in gioco e i luoghi del potere saranno svelati. Chiaramente, i sistemi offriranno una brillante dimostrazione della loro omeostasi.

- Dalle costellazioni familiari alle costellazioni aziendali

All'inizio, quindi, si parla di costellazioni familiari; poiché rispondono a questioni transgenerazionali, è importante creare un ponte tra la psicogenealogia e le costellazioni famigliari, cosa che faremo in prima istanza.

La rappresentazione è sorprendentemente simile allo psicodramma. Ci sono somiglianze, ma ci sono anche differenze, quindi identificheremo queste distinzioni. Chi sono questi rappresentanti? E qual è la loro voce espressiva? Forniremo alcune risposte a queste domande prima di cogliere l'essenza comune delle costellazioni famigliari e organizzative ed esplorare i loro principi fondamentali. Termineremo con lo scopo della costellazione; di che si tratta? In qualità di coach, come possiamo sostenere al meglio un sistema umano?

- I temi scottanti nel cuore della psicogenealogia

Nella storia di ogni persona, ci sono spesso lasciti famigliari che sono un po' particolari: lutto irrisolto, tragedie, segreti, cose non dette che si tramandano di generazione in generazione.

Capita spesso che, ad un certo punto della storia familiare, eventi sono stati nascosti (ad esempio, bambini illegittimi, morti di bambini, atti riprovevoli, violenze di guerra, ecc.) perché sono fonte di vergogna per la famiglia o per proteggere i bambini da questi fatti spiacevoli. Questi segreti non detti si traducono in segreti che vengono trasmessi in modo transgenerazionale e, fino a quando il segreto non viene tolto, la storia si ripete instancabilmente. Così, il lutto non ricordato rimarrà nella memoria collettiva fino a quando, simbolicamente, un membro della famiglia può chiudere l'evento e voltare pagina (es. dire addio, perdonare, ecc.). Una sorta di fedeltà familiare invisibile e inconsapevole stabilirà le regole della famiglia e produrrà ripetizioni felici o sfortunate e inconsapevoli: per esempio, ripetizioni inquietanti di date, malattie, pietre miliari.

Per risolvere questo "intreccio di nodi", chiudere e voltare pagina, la psicogenealogia permette di ottenere una visione globale della propria storia familiare e di provarne le emozioni. Il principale strumento utilizzato è il geno-sociogramma, che consiste nel creare un albero genealogico completo contenente tutti gli eventi importanti e significativi che si sono verificati nella famiglia nel corso di diverse generazioni. Comprendere queste complessità, spesso emotivamente forti e stimolanti, permette di accettare, lasciarsi andare e liberarsi.

La costellazione familiare può essere paragonata alla realizzazione di un "cartone animato" della parte del geno-sociogramma interessata dal problema studiato. La costellazione, attraverso la tecnica di rappresentazione che utilizza (le persone saranno i rappresentanti dei familiari interessati), permette di rivelare gli intrecci inconsci all'origine dei problemi incontrati. Il vantaggio di un tale approccio consiste nel comprendere ciò che si gioca inconsciamente e nell'accettare questi "temi scottanti transgenerazionali", per usare l'espressione preferita di Anne Ancelin Schutzenberger.

- Il teatro dell'uomo liberato dai suoi vincoli: lo psicodramma

Lo psicodramma è una tecnica sviluppata da J.L. Moreno. La sua idea iniziale era quella di "ricreare il mondo in modo psicodrammatico", convinto che l'essere umano porta dentro di sé un pensiero creativo che può essere portato alla luce.

Secondo Moreno, lo psicodramma è "la scienza che esplora la verità degli esseri umani o la realtà delle situazioni attraverso metodi drammatici". È il teatro dell'uomo liberato

dalle sue costrizioni che, con gli altri, rivivrà la sua vita e la riprodurrà sul palcoscenico. La liberazione dell'espressione permette la formulazione dei problemi del gruppo.

Nella vita si ereditano, consapevolmente o inconsapevolmente, modelli del passato: la messa in scena di questi ruoli, che vengono poi riprodotti, mostra come essi riecheggino i modelli del passato. D'altra parte, nelle relazioni, è facile notare che il ruolo da noi interpretato è fortemente determinato anche dal gioco dell'altro, con il quale interagiamo, e dal quale riceviamo una risposta. Lo psicodramma è quindi legato tanto alla vita personale di ogni persona quanto alle dinamiche di gruppo. Ci permette di liberarci da inibizioni, difficoltà o addirittura traumi del passato, attraverso una riscoperta, attraverso una catarsi del passato nel presente. Ci offre una opportunità per liberare le paure attraverso una catarsi del futuro nel presente. Infine, poiché la parte essenziale della psiche umana non può essere trasmessa solo attraverso il linguaggio, la parola sarà integrata dal gesto, dallo scambio, dall'interazione e dalla comunicazione non verbale.

Lo psicodramma è quindi una riattivazione del passato nel presente, ma è anche una terapia di gruppo grazie agli echi del gruppo che risuonano con i problemi del protagonista. Questo metodo ha virtù terapeutiche perché, da un lato, permette ad alcune persone inibite o timide di assumere ruoli diversi da quelli della realtà, e quindi un cambiamento nel rapporto con gli altri, grazie alla benevolenza del gruppo. D'altra parte, l'effetto catartico del gioco, attraverso la messa in scena simbolica che fornisce, libera le passioni e risolve i conflitti. In sintesi, cito Anne Ancelin Schutzenberger (in *Psicodramma*, Payot, 2008):

“Lo psicodramma è un'esperienza emotiva, catartica, vissuta in gruppo, parlata, sentita, agita, in interazione relazionale.”

Ciò che viene vissuto dal gruppo è forte, perché c'è tolleranza, comprensione reciproca e condivisione di un'esperienza comune, emozioni comuni, una creazione comune. Moreno parla di "momenti privilegiati" che sono occasioni per aprirsi a sé stessi e agli altri.

Concretamente nello psicodramma, il gruppo sceglie un protagonista principale e un tema specifico che viene spiegato al gruppo. La persona selezionata sceglie poi i "co-attori" (o "ego-ausiliari" per usare la terminologia di Moreno) che gli daranno la risposta. Questo gioco farà rivivere al personaggio centrale un'azione dal passato al presente, con i co-attori che assumono un ruolo e si pongono il più possibile nel ruolo della persona rappresentata. Attraverso questo gioco di ruolo, avrà luogo una presa di coscienza dei comportamenti.

- Tra psicodramma e costellazioni

La tecnica della costellazione ha analogie con lo psicodramma. Innanzitutto, le similitudini a livello di gruppo e la sua importanza: la co-creazione ("la costellazione è un'opera d'arte in comune"), la condivisione di momenti privilegiati, l'effetto "scatola di risonanza" degli altri membri del gruppo in relazione ai rispettivi problemi personali. Poi un'altra forte somiglianza è quella della messa in scena di un tema che libera l'espressione e svelerà al protagonista gli schemi inconsci del suo passato. E, infine, l'uso di rappresentanti per svolgere il ruolo di persone nell'entourage del protagonista (famigliare, sociale e professionale), persone significative nella storia della sua vita.

Tuttavia, le grandi differenze rendono il lavoro della costellazione un'opera diversa dallo psicodramma:

- La situazione trattata, trattandosi di un problema per il protagonista, non appartiene al suo passato, ma al suo presente.
- I rappresentanti sapranno molto poco sulla storia del protagonista (o per niente).
- L'uso dello spazio è essenziale poiché il protagonista principale (il "cliente") posizionerà i rappresentanti in base all'immagine che ha della sua situazione.
- Sarà la posizione dei rappresentanti che li incoraggerà ad esprimersi. Lo faranno sulla base del loro "sentire" direttamente collegato al campo morfogenetico e non sulla base della conoscenza della storia del protagonista.
- Il protagonista principale sarà rappresentato per prendere le distanze dal proprio scenario, e sarà fondamentale per lui poter assistere ed osservare la propria situazione da un punto di vista diverso.

● Rappresentanti nelle costellazioni

Poiché interagiamo costantemente con gli altri, il fenomeno del "rappresentante" fa parte della nostra vita quotidiana senza averlo necessariamente identificato. In costellazione, usiamo in particolare questa capacità di rappresentare che ognuno possiede naturalmente.

Per descrivere questo fenomeno, potremmo dire che è la capacità di un individuo, quando designato come rappresentante, collocato e concentrato, di avere sentimenti ed espressioni della persona reale che rappresenta. Si tratta di un fenomeno che deve ancora essere pienamente spiegato, anche se il lavoro sia nella fisica quantistica che nelle neuroscienze è promettente, in particolare sullo studio degli scambi elettromagnetici tra due persone, scambi che coinvolgono i trasmettitori e ricevitori che sono il cuore e il cervello di ciascuno.

Lo psicoterapeuta dr. Shazer Steve, racconta un esempio particolarmente illustrativo del ruolo del rappresentante in base alla sua esperienza personale. Stava tenendo una conferenza sul tema della schizofrenia con un interprete. Dopo un po' di tempo, l'interprete non poteva più esprimersi e la sua parola era completamente bloccata. Un altro interprete, anch'egli professionista, è venuto a sostituirlo. Dopo un po' di tempo, lo stesso scenario si è ripetuto, anche il secondo interprete non poteva più parlare. La spiegazione di questo fenomeno è che, mentre parlava, Shazer mostrava costantemente un luogo, lo stesso luogo: il luogo dove si trovava l'interprete. L'interprete per tutta la conferenza è diventato il rappresentante della schizofrenia descritta da Shazer, facendogli perdere il suo discorso!

Propongo un esercizio molto semplice che può illustrare questo fenomeno della rappresentazione in modo concreto e molto convincente. Ecco il processo:

- Con un'altra persona, formare una coppia “A” e “B”.

Sedetevi l'uno di fronte all'altro. Una delle due persone, i.e. “A” inizia e parla (guardando il suo interlocutore “B”) di una persona “X” intorno a lui per 5 minuti (sorella, padre, amico).

Si raccomanda di nominare la persona, di parlare di lui/lei, del tuo rapporto con lui/lei, andando oltre il semplice registro aneddotico.

“B”, nel frattempo ascolta, riceve, senza rispondere, è il rappresentante della persona “X”.

Poi “B” esprime, come rappresentante di “X” (della sorella, del padre, dell'amico), ciò che ha vissuto. Descriverà il sentimento emotivo che ha provato. Il rappresentante “B” dice così qualcosa che sarà utile ad “A”.

Poi si ringrazia e si cambiano i ruoli.

Il rappresentante manifesterà così ciò che risuona direttamente in lui e lo restituirà all'altro. Per fare questo, esplorerà la sua percezione fisica, emotiva e mentale del suo ruolo di rappresentante. Il suo primo strumento è il corpo; molte informazioni saranno trasmesse attraverso il corpo e il viso.

A questo proposito, facciamo riferimento alla testimonianza di Bert Hellinger che riporta la sua esperienza su centinaia, se non migliaia di casi:

“Ciò che sorprende delle sue ricostituzioni familiari è che le persone scelte per rappresentare i membri della famiglia, non appena vengono messe in atto, cominciano a sentire le cose così come i membri della famiglia vera e propria. Possono presentare inconsapevolmente sintomi che appartengono a quelli che rappresentano. A volte qualcuno ha palpitazioni cardiache, o palpitazioni cardiache fredde su tutto il lato destro

o sinistro del corpo. Sembra quindi che il membro della famiglia che sta sostituendo abbia effettivamente sperimentato gli stessi sintomi”.

Da parte mia, posso testimoniare la costante e sorprendente ricorrenza dello stesso fenomeno in molte costellazioni di organizzazioni che ho avuto il piacere di guidare. Uno degli esempi più frequenti e tipici incontrati è il seguente: il rappresentante usa espressioni, movimenti atteggiamenti che non fanno parte del suo comportamento abituale, ma che appartengono al registro della persona, professione o impresa rappresentata, essendo questo registro totalmente estraneo al rappresentante.

PARTE 5: Il "campo d'azione" nel coaching sistemico

Testo di comprensione tradotto da un articolo della Dr. Prof Marilyn Droog, e commentato da me medesima. Un riconoscimento e un grazie dal profondo alla mia insegnante che mi ha avvicinato al mondo della sistemica, con passione, rispetto e senso della preziosità.

Prima di tutto, vorrei richiamare la vostra attenzione su tutte le manifestazioni aeree che sono percepibili e che ci circondano.

Per spiegare cosa intendo per percettibile, direi: i granelli di polvere che galleggiano davanti ad una finestra in un raggio di luce, le onde luminose stesse, le onde sonore, tutte le onde vibranti, tutte le componenti dell'aria, l'umidità ambientale, gli odori, l'aura personale e tutte le forme di energie vitali o di altro tipo come il magnetismo e l'elettricità. Perché non aggiungere onde emotive e affettive ad essa, poiché anche noi le percepiamo. E, tra questi granelli di polvere e tutte queste onde che si intersecano e vengono da ogni dove, perché non scivolare di nuovo alcune "cose (!)" che sono impercettibili ma di cui abbiamo l'intuizione: coscienza collettiva e inconscio, passato, presente e futuro, Amore assoluto, forze contraddittorie che permettono l'evoluzione. **Quando lavoriamo con il metodo del coaching sistemico, contiamo sull'osservazione acuta di ciò che sta accadendo qui e ora.** Alcuni partecipanti sono sorpresi dalla somiglianza tra "ciò che sta accadendo qui" e ciò che sta accadendo nella loro realtà abituale, quella per cui ci stanno consultando. Come possono i rappresentanti dire frasi, assumere atteggiamenti, specifici per persone o situazioni di cui non sanno nulla? Alcuni la considerano addirittura "magica", soprattutto quando la "soluzione" si materializza.

Certo, i coach vorrebbero avere una risposta cartesiana a queste domande cartesiane, ma devono essere soddisfatti al momento, come Rupert Sheldrake (sul campo morfogenetico) con la formula "se non può ancora essere definita scientificamente, è definita dagli effetti conclusivi".

Infatti, nella dimensione fenomenologica che vogliamo sperimentare in questo progetto pilota, e su cui si basano le costellazioni, **diversi tipi di campi si compenetrano a vicenda.**

Tra cui:

il "campo di lavoro" durante la costellazione, che può:

- essere "lo spazio dove avviene l'espressione del problema e la ricerca di una soluzione" per il cliente o il suo sistema.
- "dare indicazioni" al coach e alla costellazione

- agire sui rappresentanti¹ (sensazioni, parole, sensazioni, sentimenti, atteggiamenti, movimenti spaziali, ecc.)
- lavorare su tutti i rappresentanti coinvolti, compresi i partecipanti passivi (spettatori)
- provenire dal sistema del cliente attraverso il tema che espone.

All'interno di questo "campo di lavoro", che sta gradualmente diventando il "luogo dove avviene la soluzione", percepiamo che in alcuni casi (passato difficile, conseguenze ancora presenti di atti di guerra, abusi, traumi), ci possono essere altri campi di lavoro, il più impressionante dei quali è certamente questo campo che attira i vivi nella morte, una concretizzazione altamente percepibile di una forza contro la quale è difficile ma imperativo resistere per sopravvivere.

Il cliente si presenta con reclami concreti: queste forze vertiginose possono causare esaurimento morale, fisico e/o psicologico, malattie ricorrenti o gravi, incidenti (mortalità), molestie o atti suicidi. Nel nostro gergo, li chiamiamo "buchi neri" di energia e le costellazioni possono portarli alla luce, far emergere i problemi che li provocano e portare ad un rilassamento del sistema.

Allo stesso modo, sembra che gli stessi rappresentanti siano presi dai campi, che si tratti di rappresentanti della persona costellata, di un membro del sistema o di un termine della domanda posta (concetto semplice, espressione scelta, vocabolario particolare). Per esempio, alcune persone possono essere riluttanti, per qualsiasi ragione, a lasciarsi agire nel sistema delle costellazioni. A volte è necessario sostituire questo rappresentante con un'altra persona del gruppo, ma più spesso, quando si verifica questo fenomeno, è perché il "campo" induce riluttanza, impedendo ai rappresentanti di essere chiari o di entrare nelle loro belle percezioni. Questi atteggiamenti evidenziano l'esistenza di segreti, tabù, confusione, paura del pericolo in caso di rivelazione. A volte questi ostacoli possono essere facilmente superati, a volte ci vuole tempo perché il sistema accetti la loro esistenza e lasciar andare il loro controllo. Ma le soluzioni esistono, anche se questi segreti devono rimanere infranti.

Per avvicinarsi a questo approccio fenomenologico, è sufficiente accettare ciò che è, e niente di più.

Ma appassionati di risultati innegabili o semplicemente perché stupiti dalla spettacolarità di ciò che accade nel processo stesso di costellazione/ottimizzazione, siamo naturalmente alla ricerca di altre risposte, metaforiche o più usuali, incluse nel registro "scientifico" delle psicoterapie, ad esempio.

¹ Un rappresentante è una persona scelta tra i membri del gruppo di partecipanti, dal cliente o dal coach, per agire su sentimenti, emozioni, atteggiamenti, parole, movimenti nello spazio e altre manifestazioni, al posto della persona costellata, o di uno dei membri del suo sistema, o uno dei termini del suo problema (sintomi, per esempio - nel senso più ampio, come, per esempio, perdita regolare del lavoro, distrazione, visione compromessa, malattia grave). La determinazione del numero e dell'identità dei rappresentanti da costituire nella costellazione fa parte del lavoro di ascolto e di guida della costellazione. Uno o più rappresentanti possono essere aggiunti durante la "costellazione", a seconda del suo sviluppo, per chiarire o avanzare verso una soluzione.

È un errore.

Dovremmo attenerci al Dasein: in filosofia **Dasein** è un termine tedesco che, nonostante fosse già usato da altri filosofi come Hegel, Feuerbach e Jaspers, fu particolarmente sviluppato da Martin Heidegger nella sua opera Essere e tempo.

Come per molti altri termini introdotti da Heidegger, la sua traduzione risulta problematica; il termine "da", in tedesco, sta a indicare uno spazio ideale a metà strada fra l'immediatezza del "qui" e la distanza propria al "là". Per questo in italiano è invalsa la traduzione (proposta da Pietro Chiodi, primo traduttore di Essere e tempo in italiano, e rimasta poi stabilmente nel lessico heideggeriano) "esser-ci", laddove il ci non sta a indicare una mera localizzazione spaziale, ma qualcosa di più ambiguo e complesso, ovvero il modo in cui concretamente (fenomenologicamente) l'Essere si dà nella storia, ad es. nell'esistenza dell'uomo.

In tedesco, Dasein è sinonimo di esistenza. Per Heidegger, comunque, non dovrebbe essere confuso col soggetto, che è qualcosa di oggettivamente presente; Heidegger era sicuro di questa distinzione, che fu portata avanti nella critica di Nietzsche sul soggetto. Dasein, come essere costituito dalla sua temporalità, illumina ed interpreta il significato di essere nel tempo. Per maggiori informazioni, vedere altri concetti Heideggeriani relazionati, come l'essere-nel-mondo.

Heidegger usava il concetto di Dasein per scoprire la primaria natura dell' "essere" (Sein) che Cartesio e Kant lasciarono inesplorato. Come Nietzsche, Heidegger criticò la nozione di sostanza, sostenendo che il Dasein è sempre un essere impegnato nel mondo. Il fondamentale modo dell'essere non è quello di un soggetto o dell'oggettivo, ma della coerenza dell'essere-nel-mondo.

● **Esistenza autentica ed esistenza inautentica**

Secondo Heidegger, il linguaggio tradizionale, i sistemi logici e le credenze oscurano la natura del Dasein (il significato è: "essere là" "essere presente") da sé stesso. Gli esseri sono Dasein anche quando sono ontologicamente circondati da una tradizione che oscura la scelta autentica del vivere all'interno e trasmettere questa tradizione. In questo caso, Dasein sceglie ancora autenticamente la tradizione quando è confrontata, per paradosso, all'interno della tradizione e deve scegliere tra rifiutare la tradizione o rifiutare l'esperienza dell'essere confrontata con la scelta.

Heidegger provò a mantenere la definizione di Dasein come noi tutti siamo, nella nostra media quotidianità. Dasein non confluisce nell'esistenza all'interno dell'esplorazione filosofica di sé stesso. Heidegger intendeva Dasein come concetto, capace di operare una svolta nell'interrogazione sul senso temporale proprio all'Essere. Quando Dasein contempla questo, che sembra (assurdamente) circolare in termini ontici, è ricorsivo in senso ontologico, perché porta la necessaria istanza del **tempo** al centro dell'attenzione. Il termine **ontico**, che deriva dal greco ὄντος (òntos), genitivo singolare del participio

presente ὄν di εἶναι (èinai), il verbo essere, in filosofia si riferisce all'esistenza particolare dell'oggetto «in ciò che è per come è».

Nell'opera *Essere e tempo*, Martin Heidegger introduce la radicale distinzione tra *ontico* (tutto ciò che concerne le singole cose in quanto sono) e *ontologico* (ogni discorso inerente all'essere in sé, al tutto).

Perché è lì che si trova tutta la chiarezza e l'intelligenza.

Ma nonostante tutto, data la frustrazione per il fatto che questo non può essere spiegato e che continua ad essere richiesta una spiegazione, faremo riferimento, per comprendere meglio ciò che sta accadendo, ai termini inconscio e ad altre spiegazioni, che finiranno per impigliarsi.

Ma non c'è via d'uscita!

Anima collettiva (Totem e tabù, Freud), inconscio collettivo (Jung), sincronie (Jung), gruppo e famiglia (Moreno)² sono i termini rassicuranti che vorremmo sentire per definire ciò che sta accadendo, ciò che è al di là di noi. Siamo pertanto tentati di dire che:

- che questo campo è agito dalla persona non appena pone gli elementi del sistema: come li colloca e dove li colloca
- che questo campo può essere guidato da uno scambio dall'inconscio all'inconscio
- che è rafforzato dalla volontà congiunta del cliente e del coach di "cambiare qualcosa nella situazione".
- che si arricchisce della disponibilità del coach a guidare questo cambiamento, con tutte le sue capacità coscienti ma anche con la sua inconscia diligenza,
- che, nel caso dei workshop, è integrato dalle competenze naturali o acquisite, dalla gentilezza e dalla personalità di ciascun rappresentante.

e, infine,

- che è temperato, portato in un modo dal respiro e dall'accoglienza tollerante dei partecipanti-spettatori.

Ma "studiare un campo" non è solo una questione di dimensioni lineari o metriche (come la lunghezza e la larghezza), anche quando si tratta di un campo di fiori.

Per fare un giro completo di esso, sarà anche necessario entrare in profondità, in dimensioni cosmiche e biodinamiche (influenza di stelle, clima, venti) e altri parametri i cui materiali possono essere studiati all'infinito.

² Una breve panoramica basata su una sintesi di oltre un secolo di psicologia, di Anne Ancelin Schützenberger – la sindrome degli antenati! - La Méridienne - Desclée de Brouwer.

Come in tutte le scienze, troviamo normale che molti elementi siano scientificamente riconosciuti e controllabili, ma accettiamo anche che molti parametri non siano quantificabili, o addirittura di natura estremamente sottile. Questa caratteristica può essere la sua virtù.

Tutto sta in queste sottigliezze: accettiamo che un oggetto costruito e preparato dall'uomo possa non essere riprodotto da un anno all'altro, con tutte le sue caratteristiche nonostante la ricetta sia sempre quella.

Quando ci lasciamo trasportare da tutte queste sottigliezze, assaporando profondamente il momento presente, prendendolo per unico, siamo nel Dasein.

Quando si tratta di musica per esempio, questo atteggiamento sembra giusto e normale, così come la religiosità che gli è legata: melodie ispirate, rituali.

Nell'Arte, sia che si tratti di musica, poesia o qualsiasi altra forma d'arte, la cattura di questo momento sottile, all'incrocio tra il soggetto trattato, il mezzo scelto, l'artista e l'amatore, è esattamente ciò che rende il valore artistico dell'opera. Questo qualcosa che tocca la profondità del momento, dell'essere.

Tutte queste analogie ci portano a percepire "di che cosa si tratta" e l'atteggiamento appropriato da avere: accettare con umiltà l'immanenza di "ciò che è", qui e ora. E qui dobbiamo inchinarci all'enorme lavoro di assimilazione di **Bert Hellinger** attraverso la storia della sua vita (compresi i 16 anni della sua giovinezza come missionario tra gli zulu), basata su conoscenze provenienti da orizzonti culturali e "tecnici" estremamente variegati (e non solo psicologia o psicoanalisi), di fronte alla sua volontà di affinare queste conoscenze e tecniche fino ad arrivare a risultati davvero convincenti, di fronte all'audacia di imporre al mondo una tecnica "che non si spiega, ricca di profondità e sottigliezza, ma che si vive".

Rimane il desiderio di saperne di più, di capire.

Quando ci avviciniamo ad un'azienda, ci sono diverse angolazioni possibili: il punto di vista umano, per il quale faremo una presentazione basata sulle scienze umane, e il punto di vista sistemico e organizzativo, basato sulla logica dei sistemi.

In un'azienda, saremo in grado di intervenire su questi diversi livelli.

Appartenere ad una famiglia è un vincolo di filiazione obbligatoria.

L'appartenenza ad un'organizzazione è legata ad un contratto e ad una temporalità.

Come risultato della nostra adesione, abbiamo doveri e diritti, indipendentemente dal gruppo a cui apparteniamo (famiglia, sport, professionisti, ecc.).

Ognuno dei gruppi a cui apparteniamo ha una propria storia che fa parte di quella di gruppi sistemici più ampi: regionale, nazionale, storia mondiale, le leggi specifiche dell'umanità e i valori in gioco nel loro rapporto con lo spazio e il tempo.

A volte queste leggi si sovrappongono, a volte sono in contraddizione e si rifiutano a vicenda.

Esistono leggi, implicite o esplicite, che regolano il funzionamento di qualsiasi gruppo. Alcune sono sfumate, altre sono implacabili o sembrano immutabili.

Perché possa funzionare senza intoppi, devono accettare il principio dell'evoluzione e basarsi almeno sul RISPETTO.

- l'amore, nel caso della famiglia.
- la redditività, il successo nel contesto di un'azienda.
- il riconoscimento reciproco nel contesto delle negoziazioni e dei processi di pace.

Ma in ogni caso, in azienda come altrove, siamo esseri umani in mezzo agli esseri umani e, in quanto tali, abbiamo tutti un background comune:

lo sviluppo dell'embrione umano traccia la nostra storia biologica attraverso tutte le fasi dello sviluppo animale. Questo ci porta a credere che ci sia un ricordo della nostra genesi più arcaica. Genesi generale dello sviluppo umano, ma anche, per ognuno in particolare, della sua storia fetale individuale da quel momento di vibrazione che gli ha dato la vita oltre alla cifratura nel suo DNA di una memoria genetica trasmessa dalle sue due famiglie di origine al momento dell'incontro delle cellule genitrici.

Una parte del patrimonio transgenerazionale verrebbe trasmessa "in diretta" dalla discendenza femminile, poiché le gonadi della figlia sono già fatte in utero quando ha solo tre mesi di vita fetale, il che significa che siamo già potenzialmente metà dei nostri cromosomi nel grembo materno della nostra nonna materna, che era lei stessa allo stesso modo nel grembo materno della nonna, reale intreccio di bambole russe. Supponiamo che una di queste madri o nonne subisca un destino pesante durante la gravidanza o che abbia subito un destino pesante in precedenza (gravi malattie, shock psicologici o traumi, carestie, guerre, condizioni di sopravvivenza o disturbi del patrimonio genetico e/o psicologico), questa informazione è probabilmente trasmessa da questo tipo di memoria cellulare.

Di tutte queste memorie (biologiche, umane, transgenerazionali o personali legate al periodo fetale) non sappiamo nulla consapevolmente, ma ci appartengono e possono

riapparire, durante conflitti o situazioni estreme, come ad esempio la sopravvivenza,³o nei processi terapeutici. Così come esistono competenze familiari da diverse generazioni (ad esempio, ricette o tradizioni artigianali), anche gli antenati possono aver trasmesso consapevolmente desideri, ansie, aspirazioni, ambizioni, nozioni d'onore e disonore (ad esempio, codici d'onore).) o inconsapevole (minaccia di esclusione implicita dai valori del clan, ad esempio), di cui l'individuo sa poco o nulla, per non parlare del fatto che ci sono stati segreti familiari, omissioni dovute a lutti insormontabili o rotture nella tradizione orale a causa della morte prematura (di uno) dei genitori, ad esempio, malattie mentali, esilio, esclusione, sterminio di massa.

Così eccoci qui, ognuno di noi, prima ancora di cominciare, carichi di ricordi e affetti che non ci appartengono a pieno titolo (li ereditiamo prima della nascita), ma ci appartengono a pieno titolo (poiché sono ora il nostro "lotto") e determineranno il nostro approccio alla vita, **con ciò** che contengono meglio e peggio come istruzioni o determinazioni di qualsiasi tipo. Inoltre, cerchiamo di rendere la nostra storia personale un successo nonostante ciò che viene dal passato e le insidie del nostro ambiente di vita, un piccolo tocco personale che aggiungiamo a ciò che trasmettiamo alle generazioni future (compreso il nostro impatto sui bambini adottati, nipoti, nipoti, figliocci o altri bambini che influenzano la nostra esistenza, il nostro esempio, il nostro interesse per loro).

È con tutte queste "impregnazioni" che siamo come "famiglia", ma anche che ci mettiamo al servizio di un datore di lavoro o che creiamo un'azienda, che entriamo in un rapporto professionale con colleghi, clienti, fornitori, uomini o donne, di tutte le età.... anche carichi di impregnazioni, che ci avvicinano su certi punti e possono essere in conflitto su altri.

Ricordando alcune situazioni della vita ordinaria, come quei momenti in cui proiettiamo i sentimenti sugli altri, o quando ci sentiamo sfidati da qualcuno, e quelli che amano a prima vista quando i partner si sentono governati da una "forza che li supera", possiamo pensare che questi ricordi inconsci agiscono come forze attraenti o repulsive tra certi individui, in certi momenti. Queste forze esercitano un campo, che una terza persona può percepire come piacevole, simpatico, sgradevole, sgradevole, pesante, ecc. anche se non sa nulla delle due persone coinvolte, o che apparentemente non sta succedendo nulla (nel caso dell'odio profondo non detto, per esempio).

Pensate al silenzio: ci sono silenzi di gioia profonda, silenzi prima della tempesta, silenzi imbarazzanti, silenzi d'amore.

³ Ciò consente ad alcune persone di trovare spontaneamente soluzioni di sopravvivenza in casi estremi, come le sparizioni a lungo termine nei fanghi di inondazione, le valanghe o i terremoti, ad esempio

Eppure sono tutti veri silenzi! Sulla base di cosa possiamo dare loro queste qualificazioni, quale suono "giusto"? Qual è la natura qualitativamente quantificabile di questi silenzi?

Nelle aziende, essendo l'ultima persona giovane (sovra-qualificata) assunta, il fondatore, il "vecchio custode" o la decima persona seduta sul sedile dell'espulsore cambia molto nel modo di percepire sé stessi, le proprie responsabilità, il proprio impegno e tutto ciò che l'ambiente di lavoro rappresenta. Anche le loro notti sono diverse a causa del lavoro! E questo nonostante appartengano alla stessa entità, alla stessa cultura aziendale e allo stesso bisogno fondamentale di sicurezza.

Per andare ancora oltre nella nostra indagine su questo "campo di lavoro", detto anche "campo scientifico" (A. Mahr), partiamo dall'ipotesi di base (possiamo ancora supporre che si possa mettere in discussione?) che esista **un inconscio collettivo e un inconscio personale** e cerchiamo di schematizzare in modo statico come questi due elementi possono essere ramificati in strati dove l'inconscio collettivo assume certi livelli di coscienza, e dove l'inconscio personale ne assume altri (elenco non esaustivo).

Inconscio collettivo Opera a livello di:	Inconscio personale Opera a livello di:
Coscienza cosmica	Coscienza e incoscienza legata all'esperienza vissuta
Coscienza appartenente allo sviluppo di tutti gli esseri viventi	La coscienza e inconscio familiare (la vita è un flusso)
Coscienza umana	Coscienza e l'inconscio transgenerazionale

Un livello intermedio tra coscienza personale e collettiva (opera a livello della coscienza personale e collettiva)

- Coscienza e incoscienza del clan o della tribù
- Coscienza e incoscienza Storico, Nazionale, Religioso, Morale di un popolo

Questo livello di coscienza, esacerbato, può portare al crimine: uccidere chi è diverso o escludere il proprio sé è troppo tollerante. Questo è l'unico caso in cui le costellazioni permettono di infrangere la regola e incoraggiare la disobbedienza per preservare il futuro (il nazismo, per esempio).

Partendo dalla base statica che è la tabella di cui sopra⁴, concepiamo che all'interno del processo psichico conscio/inconscio che anima un individuo, gli elementi si

⁴ Dove certi campi di coscienza ci sono probabilmente sfuggiti a causa dell'ignoranza, o perché non sappiamo nulla di loro e che sarebbero legati, per esempio, a possibili vite passate o ad altre nozioni trasmesse da certe religioni o filosofie.

compenetrano, si completano a vicenda e agiscono sui diversi livelli di coscienza o di partecipazione al mondo.

Essi stessi possono fare una "palla di neve" interagendo tra loro (fenomeno di apprendimento, per esempio), come in qualsiasi sistema complesso in cui tutto è reti e interconnessioni, dove tutto è non solo interattivo e reattivo, ma anche retroattivo, poiché c'è una possibilità permanente di rielaborare la memoria, la coscienza e anche l'inconscio (attraverso il lavoro terapeutico, tra gli altri).

Lo stesso fatto che è sorto dal passato (memoria/incosciente) può essere stigmatizzato (dalla sua rinascita o dalla ripetuta incapacità di superare l'ostacolo) o guarito, integrato, fonte di nuove prospettive, sia nella terapia individuale, nell'organizzazione politica o negli affari.

Quindi, partendo dal presupposto che tutti abbiano:

- gli ingredienti dell'inconscio personale (dato che anche i bambini ne hanno uno)
- un accesso abbastanza diretto a ciò che costituisce il livello intermedio tra coscienza personale e coscienza collettiva, anche se l'individuo non ne è necessariamente consapevole, se ne è stato escluso o se si trova all'incrocio tra due di queste coscienze a causa di un doppio clan, sociale, religioso o di altra origine (perché i suoi genitori appartengono a due origini diverse o perché vive in un'altra cultura che ha scelto di adottare),
- un accesso variabile a seconda della sensibilità individuale (permanente o legata al momento presente) agli strati più profondi della coscienza collettiva,

ci troviamo di fronte al primo elemento fondamentale della nostra ricerca sul campo a partire dalla nozione di inconscio: l'individuo.

Tutte queste complessità tra tutti questi elementi qui e ora, ma anche in relazione al nostro tempo vissuto e alla storia, offrono una miriade di possibilità per individuo.

Tuttavia, siamo in costante contatto con l'ambiente ed entriamo in contatto con esso (anche se è solo solitudine di fronte alla natura) in modo volontario, conscio, inconscio e sottile.

Da questo punto in poi, è difficile immaginare tutte le possibilità di reti interconnesse di intrecci, da individuo a individuo, nel quadro di relazioni continue, amoroze, familiari o professionali.

Il contributo di Bert Hellinger è quello di aver pensato ad un metodo in cui non è proprio necessario padroneggiare tutto e ancor meno spiegare tutto, ma dove la ricchezza della parte sommersa dell'iceberg può essere espressa da una domanda molto semplice: "di cosa si tratta?"

Nelle terapie individuali e nelle costellazioni di scopo politico, sappiamo quanto sia importante connettersi consapevolmente con i **nostri antenati** e onorare quelli del cliente quando intraprende un lavoro terapeutico.

Esplicitamente attraverso una meditazione di ancoraggio, o implicitamente attraverso la richiesta di compilare un questionario sulla storia della famiglia, il coach avrà incoraggiato il suo cliente o i suoi clienti a connettersi anche con i loro antenati.

Supponiamo che a questo livello di fiducia, il coach e il cliente godano, oltre al semplice ingresso nel loro inconscio personale e collettivo, delle forze che accompagnano l'invocazione di questi antenati. Questo ci pone di fronte ad un campo d'azione estremamente più ampio, combinando tutti questi apporti di energie conscia e inconscia, nello spazio di lavoro che è il cerchio delimitato dal gruppo di partecipanti.

Ciò che resta della sottigliezza nell'alchimia di tutte le possibilità e dell'infinito aperto da tutte queste possibilità non può essere spiegato.

Naturalmente, se si tratta di un gruppo, o un pubblico più ampio, la convergenza di queste forze di connessione fornirà un particolare e particolarmente forte energia alla realizzazione dell'opera delle costellazioni.

Quando si tratta in senso stretto del funzionamento di una società per azioni, si potrebbe pensare che queste funzioni siano solo funzioni inserite in un organigramma e descritte in una descrizione del lavoro. Soprattutto se si lavora in una holding, un organigramma che mostra le diverse relazioni delle diverse aziende con i rispettivi ruoli.

In questi casi specifici, vi sono infatti situazioni in cui il problema deriva dal fatto che i ruoli non sono definiti correttamente, i confini tra le funzioni non sono chiari, i compiti sono scarsamente distribuiti (ad esempio in termini di peso di lavoro) e gli orari non sono adattati agli imprevisti. Questo può accadere anche quando la società "cresce" e il quadro non segue.

Nell'ambito di una holding, anche i collegamenti tra la società madre e una società controllata, o tra società consorelle, sono conformi alle leggi sul corretto funzionamento. A volte è la storia del passato dell'organizzazione che ostacola lo sviluppo della società o di una delle sue divisioni, così come può creare "buchi neri" nella vita degli individui.

In tutti i casi di disfunzione sistemica, il problema si manifesterà dapprima sul lato umano; tensioni, stress, aggressività, infortuni sul lavoro, fatturato, assenteismo saranno i primi segni tangibili, prima che compaiono problemi di produttività, redditività, vitalità.

In questi momenti, il coach dovrà percepire ciò che, dietro il problema umano (da trattare individualmente) appartiene al funzionamento dell'organizzazione (e viene trattato nell'ambito della costellazione aziendale).

Può farlo se rimane fedele al suo atteggiamento fenomenologico e conosce le regole di riservatezza da rispettare in una costellazione aziendale. Intervenire sulla causa reale permetterà di lavorare sui "sintomi" che da allora ha generato.

La cosa più importante per il cliente è porre la domanda giusta.

Uno dei ruoli del coach sarà quello di aiutarlo a costruire la sua richiesta in modo conciso e preciso, sulla base dei fatti. Insieme, essi stabiliranno un primo quadro della situazione selezionando e posizionando i rappresentanti. Quando hanno verificato che non hanno dimenticato nulla (clienti? produzione? risorse?) la costellazione può iniziare.

Perché, "il campo funzioni", ci sono regole da conoscere e rispettare per guidare una costellazione. Osservare ed essere "hic et nunc" non è sufficiente. Questo è solo uno degli atteggiamenti da adottare per poter "leggere" di cosa si tratta.

In conclusione, vogliamo solo inchinarci a questo "Campo" che ci stupisce, ci guida e ci permette di intervenire con le persone che si fidano di noi.

PARTE 6: La vergogna

Questo capitolo è in parte il risultato di interventi di terapisti professionisti, coach, ispiratori, sognatori e praticanti di una piattaforma internazionale online sulla pratica delle costellazioni.

Reputo il tema della "vergogna" particolarmente stimolante e piuttosto controverso, ho deciso di adattare i contenuti di alcuni dei messaggi più intriganti e completi che ho letto in questo blog, allo scopo di delineare quelle che sono le tracce più innovanti su questo tema. La maggior parte dei collaboratori sono autori e facilitatori molto noti negli Stati Uniti. Come lettore silenzioso, come molti altri, esprimo la mia profonda gratitudine e rispetto per tutte quelle persone che hanno voluto contribuire e lasciare i loro pensieri.

È stato un viaggio molto interessante e a volte scomodo e confuso per tracciare le risposte dei contributi all'argomento. Mi ha portato a scoprire in me stessa una mancanza di attenzione ad alcuni disagi, riconoscendo ora quell' "angolo cieco" nei confronti del

tema della “vergogna” nel mio sistema familiare e aziendale.

Ho cercato di raggruppare la maggior parte dei commenti in una sorta di cornice per dare un sapore e, allo stesso tempo, per mantenere l'attenzione su un tema così importante.

Per facilitarne la lettura ho suddiviso questo studio in altrettanti mini settori e qui di seguito, ne approfondirò alcuni all'interno di questo libro. Il lavoro è in continua espansione e sarà probabilmente oggetto di una nuova pubblicazione, sullo stesso tema, ma in ambito aziendale:

- **Emozioni**
- **La fisiologia della vergogna**
- Infanzia e vergogna - differenza con la colpa
- Soluzione _ focus nelle costellazioni
- Vergogna sana
- Bioenergetica
- Paura, dolore, emozioni incarnate
- Umiltà
- Vittima e Predatore

Emozioni

Le persone possono entrare in un'emozione secondaria così in fretta da perdere completamente la consapevolezza dell'emozione primaria.

Cosa significa?

In sintesi quando per esempio si assiste allo sfogo della rabbia da parte di una persona, è possibile che la rabbia mascheri invece un sentimento primario (appunto la vergogna). Avete mai notato come le persone che hanno improvvisi scoppi di rabbia, diventino rosse paonazze, il loro viso diventi livido ... di rabbia.

Potrebbe invece trattarsi di un'altra emozione, che più profonda affiori in qualche modo in superficie, mascherata dalla rabbia (vergogna, alienazione, paura, abbandono, solitudine, etc.)

A questo punto è opportuno chiedersi quale delle due sia la vera emozione, e se la persona se ne renda conto.

Per esempio, molte persone passano dalla tristezza, associata alla vulnerabilità e al dolore, all'ansia senza alcuna consapevolezza della tristezza o del dolore che l'ha precipitato in primo luogo. Quando una persona può davvero sedersi con le sensazioni fisiche dell'ansia in questo caso, con autentica curiosità aperta, la tristezza risplende con le sue manifestazioni fisiche. Le lacrime appaiono spesso negli occhi. In questo caso, il dolore, può apparire (viene data l'autorizzazione) e sale in superficie.

Esattamente lo stesso processo può avvenire con la vergogna mascherata dalla rabbia. La parte difficile è lasciar andare la storia ipocrita e sentire realmente le sensazioni di rabbia,

per un periodo di tempo sufficiente a far calare la rabbia e a far apparire le più sottili sensazioni fisiche di vergogna. Spesso sia il cliente che il terapeuta non lo sentono perché la consapevolezza nebbiosa li travolge entrambi. Può accadere ad un terapeuta enfatico per contagio emotivo. Pertanto, un terapeuta o in questo caso un coach vigile, può usare la nebbia come indizio che la vergogna potrebbe essere presente nella stanza e procedere da lì.

Se come praticanti e facilitatori delle costellazioni, abbiamo capito l'effetto "emozioni", possiamo fare un lavoro migliore nei confronti dei nostri clienti.

La parola vergogna è troppo forte per la maggior parte delle persone che automaticamente la equiparano a una forma tossica, dove la parola vergogna è fuori controllo, proprio come l'ansia quando si trasforma in panico. Quindi, "vergogna" è una parola difficile. Una parola per una versione leggera di questa sensazione potrebbe essere "ritegno" come per esempio nella frase: "ha provato una sensazione di ritegno per la sua eccitazione, un turbamento".

Il termine qui "ritegno" diventa appropriato se facciamo riferimento per esempio alla spudoratezza di una persona, che nonostante abbia commesso un atto inappropriato, non riuscirà ad abbandonare la propria eccitazione, restando quindi fedele al proprio sentire, senza provare appunto "turbamento".

Con la parola ritegno, è ora possibile vedere il valore adattivo della vergogna e avere una discussione sensata. È quindi possibile vedere che esiste una versione leggera della vergogna chiamata "ritegno" che ha molte qualità identiche alla forma severa chiamata "vergogna" o "umiliazione". Entrambe le sensazioni ci rallentano fisicamente e cognitivamente. Il ritegno o turbamento ci aiutano a fare un passo indietro, a riflettere per poi agire con maggiore abilità. La vergogna può paralizzarci, l'umiliazione, distruggerci.

A prima vista la vergogna sembra molto diversa dall'umiliazione, così come il panico è diverso dall'ansia. Il modo di affrontare il panico è quello di sviluppare un rapporto amichevole con l'ansia. Il modo di affrontare la l'umiliazione è quello di sviluppare un rapporto amichevole con la vergogna, partendo dal ritegno.

La vergogna è un effetto collegato al sistema nervoso. Emerge quando la gioia e l'interesse sono interrotti e ci si accorge di questa sensazione: possiamo vergognarci di essere felici, per esempio, quando nel mondo c'è tanta distruzione e violenza.

Siete d'accordo?

Non occorre rispondere, basta pensare e ricordarsi di quando è apparsa la vergogna, l'umiliazione, il ritegno e la felicità. Come avete reagito?

La fisiologia della vergogna

Possiamo vergognarci senza la fisiologia? Il motivo per cui lo chiedo è l'esperienza di chi, diciamo, ha resistito alla vergogna. Qualcuno mostra rabbia, per esempio. Poi, dopo, riflettendo, diventa chiaro che la vergogna si trova nascosta sullo sfondo.

Penso di aver esplorato il più possibile le diverse prospettive e sospetto di aver raggiunto una ragionevole comprensione in cui il pieno accordo è bloccato solo da diverse definizioni di vergogna.

Sviluppare un sano rapporto con la vergogna è un esercizio incredibilmente gratificante. Ci aiuta a diventare più flessibili dal punto di vista intellettuale ed emotivo. Riduce il nostro attaccamento all'ego. Riduce la tendenza al burn-out o la fatica della compassione da parte dei terapeuti e ci regala una generale leggerezza dell'essere. Vorrei quindi invitare chiunque sia stato incuriosito da questa conversazione a provarla.

Un ottimo punto di partenza è quello di familiarizzare con le componenti biologiche della vergogna o dello smorzamento.

In primo luogo, è importante conoscere le componenti fenomenologiche effettive di questa risposta di smorzamento:

- Perdita di tono corporeo:
 - testa pendente e difficoltà a mantenere il contatto visivo
 - goffaggine (pensate a Jerry Lewis)

- Pensiero nuvoloso o addirittura un completo arresto mentale, che a volte viene chiamato shock cognitivo.

Poi è importante sapere cosa lo suscita. Per esempio sperimentiamo smorzamento / vergogna quando c'è un'interruzione dell'eccitazione, soprattutto quando ciò significa che un'interazione sociale non va come avevamo previsto. Tuttavia, questo può accadere anche in risposta a qualcosa che accade internamente come una critica immaginata.

Poi dobbiamo sapere come funziona la risposta adattiva, quando lo smorzamento funziona bene, per lo scopo per il quale si è evoluto. Ritiriamo la nostra energia dalla situazione che non funziona e decidiamo di ritirarci completamente o ci impegniamo nuovamente in un modo diverso che si spera abbia più successo.

Una volta chiarito il modello, il vero apprendimento può iniziare. È quindi possibile diventare abbastanza sensibili per vedere questo fenomeno che accade durante una sessione per esempio. Possiamo osservarlo negli altri e, infine, quando siamo in grado di mantenere sufficiente consapevolezza all'interno del pensiero della vergogna nuvolosa, possiamo osservarlo anche in noi stessi. Il modo migliore per farlo è prestare una squisita attenzione alle sensazioni del corpo e non lasciarci comprare troppo dalle nostre storie e narrazioni interne che causano un sacco di confusione per quanto riguarda le emozioni secondarie. Una volta fatto questo, possiamo coltivare l'aspetto adattivo della risposta alla vergogna.

Chiunque persevera in questa pratica raccoglierà grandi soddisfazioni e sarà un facilitatore più efficace, grazie alla maggiore adattabilità e alla capacità di essere veramente presente.

PARTE 7: La struttura del problema e la ruota sistemica "S" in azienda

Immaginate di avere un problema, qualcosa che non conoscete che vi rende insicuri, avete emozioni contrastanti, non sapete come comportarvi e non riuscite ad andare avanti, in qualche modo il problema vi blocca.

Partendo dal NORD, ipotizziamo un cammino e incominciate a porvi le seguenti domande:

- Dove nasce il problema?
- Che struttura ha?
- Riesco a definire gli elementi del problema?
- Quando ho incominciato a percepirne l'esistenza?

È naturale che ogni volta che ci troviamo davanti ad un problema, la prima reazione sia quella di volerlo immediatamente sopprimere. Non aspettiamo neanche un po' per sentire che effetto ci faccia, che cosa ci voglia dire. Quale è la sua natura, appunto, da dove nasce.

Che cosa è il NORD in un problema? È l'inizio della sua esistenza, (che non necessariamente si manifesta già) è l'inizio, il momento preciso in cui una strategia, che aveva sempre funzionato, diventa improvvisamente obsoleta, fastidiosa e ci impedisce di andare avanti.

La prima domanda che dobbiamo porci per capire come arrivare alla soluzione del problema, è di sapere che cosa sia il problema? Appunto del suo NORD, da dove arriva e come sia nato.

Non appena si individua la sorgente, e quindi il luogo dove nasce il problema (il NORD) secondo la ruota della medicina, questa nascita potrebbe portare nuova consapevolezza; la nascita di qualcosa di importante che ci potrebbe permettere di avanzare nella nostra vita.

In effetti si tratta di guardare il problema per quello che è, senza invece immediatamente considerarlo come qualcosa di negativo. Il problema è spesso una nostra incapacità;

potrebbe manifestare una mancanza da parte nostra, come se non sapessimo guardare una relazione che è nascosta o che ne causa probabilmente l'esistenza.

Questa nascita, se guardata in modo positivo e innovativo, è la nascita di un nuovo essere (noi stessi) una nuova parte di noi stessi, perché siamo appena morti a qualcosa di obsoleto per dare vita ad un nuovo essere, più completo, performante e forse strategico. La ruota della medicina, nel suo movimento circolatorio, ci aiuta a scoprirlo.

Quindi il problema è semplicemente un momento che ci regala una nuova consapevolezza e che attende semplicemente di essere visto in modo diverso per dare vita a qualcosa di nascosto.

Le dimensioni nascoste sono quelle caratteristiche di una situazione che facciamo fatica a guardare. Siamo ciechi, non possiamo o non vogliamo guardare perché ancora ci manca la capacità di affrontare una nuova situazione. Abbiamo paura, ci sentiamo inadeguati, facciamo resistenza.

Ho pensato quindi di suddividere la ruota in 4 fasi che corrispondono appunto ai 4 punti cardinali della ruota e per ogni fase inserire alcuni aspetti.

NORD

1. Struttura del problema (coscienza della sua esistenza, è nato, prima non c'era)
2. Chiarire il problema (la nascita, quando è apparso per la prima volta).

EST

3. Definire l'obiettivo (direzione, inizio del cammino)
4. Identificare le cause del problema (che forma ha, come lo posso definire, quale è il nome che gli voglio dare).

SUD

5. Sviluppo del piano d'azione (risorse, azione, movimento)
6. Esecuzione del piano d'azione (l'energia, il fuoco, il sole, le competenze).

OVEST

7. Valutare i risultati (la saggezza, la riflessione, il saper analizzare e valutare)
8. Continuo miglioramento (una forma di umiltà con un sano distacco dall'obiettivo, perché siamo in fase di arrivo, siamo cresciuti), crescita personale. Siamo diventati una persona diversa.

Se avete letto bene, potreste aver riconosciuto le 8 competenze ICF necessarie per accompagnare il nostro coachee al risultato. Non andiamo troppo in fretta, non facciamo

confusione, ma ascoltiamo il nostro cliente. Quali sono le parole che usa quando ci descrive la propria situazione, i colori, le metafore, la storia che si sta raccontando da anni con colori, sfumature, parole che hanno un senso ben preciso. Ci sta fornendo una mappa, che osserva da 4 punti cardinali ben precisi. Ma lui ancora non lo sa.

Quando si ha un problema, definirne la struttura (quindi utilizzare una forma di mappatura) ci aiuta a sapere dove ci troviamo, dove vogliamo arrivare, e quali sono gli elementi che strutturano il problema.

E se si trattasse di pensare che ogni volta che ci troviamo davanti ad un problema, siamo davanti ad una opportunità di crescita? Perché il problema ci obbliga ad uscire da quelle che sono le nostre certezze, le abitudini che ci hanno portato proprio lì, si proprio lì, al nostro problema.

C'è quindi qualcosa nella struttura del problema, che all'inizio non vediamo, e che è importante per poter guardare oltre il problema ed avanzare nella nostra vita.

Il problema non è altro che la nostra incapacità a guardare alcuni aspetti di una situazione che necessita più attenzione.

Peter Senge, 5th Discipline.

Quindi l'ostacolo diventa la soluzione. Ma come? Bene incominciamo a strutturarlo. Quali sono gli elementi essenziali del problema?

Potremmo per facilità elencarne alcuni:

- il protagonista (colui che ha il problema)
- la situazione di partenza (la storia che si racconta)
- l'obiettivo (ciò che vuole ottenere)
- la storia precedente al problema (il vissuto, l'esperienza)
- la storia futura al problema (la situazione desiderata, come il cliente vede il proprio futuro)
- gli ostacoli che il cliente incontra al momento
- le risorse che ha (competenze, capacità, persone, etc.)
- il prezzo che sta pagando per restare in questa situazione e/o per muoversi verso la situazione desiderata

Uno dei motivi per cui uso la ruota sistemica (o ruota della medicina), è per aiutare il mio cliente a prendere consapevolezza e quindi "vedere" quelle che sono le dimensioni nascoste del suo problema, quello che non riesce ancora a percepire, toccare e sentire. I punti cardinali sono un modo circolare di comprendere, a partire dalle varie posizioni e

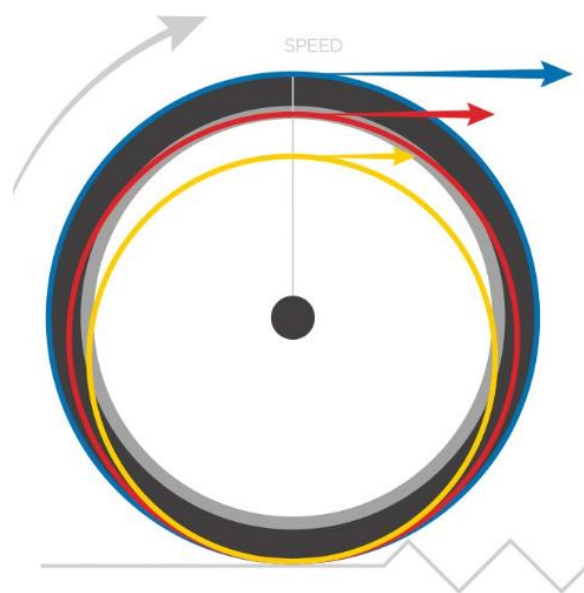
spostandosi sempre da nord a ovest, per individuare quelle che sono le energie e le sensazioni che aiutano il cliente a vedere in modo più chiaro, a dissolvere la nebbia dell'ignoranza, della generalizzazione, del conformismo.

Spesso i limiti e le difficoltà non esistono, esiste invece una incapacità a guardare quello che è per come è, per come veramente è.

Peter Senge è uno dei miei maestri; il suo libro "the 5th Discipline" mi ha insegnato molto a proposito della visione sistemica del problema, per esempio studiando e prendendo in considerazione quelle che sono le relazioni in un sistema, quel filo invisibile che unisce gli elementi del sistema e influisce su di esso.

La ruota, essendo circolare riporta ad un concetto in 4D, come se non esistessero un inizio ed una fine, e il cliente potesse consacrare la propria attenzione a ciò che non percepisce, a quelle relazioni appunto che fanno la differenza nel trovare la soluzione e comprendere il passo successivo da intraprendere per trasformare la propria percezione.

Perché dico 4D? perché se ci pensate, sono svariati gli strati che potete sovrapporre sopra ad una ruota. E tutti possono co-esistere allo stesso tempo, mantenendo una dimensione diversa.



In fisica, e in particolare nella teoria della relatività, la quarta dimensione è riferita al tempo, componente che costituisce lo spazio-tempo quadridimensionale unificato in cui occorrono ed esistono tutti gli eventi del nostro universo.

Queste parole, questi concetti, a cui mi sono ispirata, che ho tradotto da altre lingue straniere, mi portano a pensare ogni giorno che sono soltanto all'inizio di un grande viaggio circolare all'interno dei miei sistemi, tutti concentrici e tutti interdipendenti.

Nel modello meccanicistico, per comprendere il tutto, si scompone il problema, si analizzano le singole parti che poi si ricompongono successivamente.

Nel modello sistemico, le caratteristiche delle singole parti possono al contrario essere comprese soltanto se studiate o lette all'interno del loro contesto, studiando l'organizzazione delle loro relazioni.

Nella Teoria generale dei sistemi (Von Bertalanffy, 1969), nella Teoria del Campo (K. Lewin), e nella Cibernetica (Wiener, 1948; Ashby, 1971), si introduce una nuova modalità per osservare la realtà, in cui il punto di vista si sposta dalla "parte" alla "organizzazione delle parti", dalla "singola unità" alle "totalità organizzate".

Immaginiamo così come il corpo strutturale di un'azienda grazie agli studi sulla comunicazione della Scuola di Palo Alto (Watzlawick, Bateson, Jackson et.al., 1971), possa essere studiato e compreso nella sua seppur complessità comportamentale grazie alla molteplicità di interrelazioni che caratterizzano ogni fenomeno umano.

Conclusioni

Uno dei motivi per cui uso la ruota della sistemica (o ruota della medicina), è per aiutare il mio cliente a prendere consapevolezza e quindi guardare a quelle che sono le dimensioni nascoste del suo problema, quello che non riesce ancora a vedere. I punti cardinali sono un modo circolare di comprendere, a partire dalle varie posizioni e spostandosi sempre da nord a ovest, per individuare quelle che sono le energie e le sensazioni che aiutano il cliente a vedere in modo più chiaro, a dissolvere la nebbia dell'ignoranza, della generalizzazione, del conformismo.

Spesso i limiti e le difficoltà non esistono, esiste invece una incapacità a guardare quello che è per come è, per come veramente è.

Peter Senge è uno dei miei maestri, il suo libro "the 5th Discipline" mi ha insegnato molto a proposito della visione circolare del problema, per esempio studiando e prendendo in considerazione quelle che sono le relazioni in un sistema, quel filo invisibile che unisce gli elementi del sistema e influisce su di esso.

La ruota essendo circolare riporta ad un concetto in 3D, come se non esistesse un inizio ed una fine (forse il Dasein), e il cliente potesse consacrare la propria attenzione a ciò che non percepisce, a quelle relazioni appunto che fanno la differenza nel trovare la soluzione e comprendere il passo successivo da intraprendere per trasformare la nostra percezione.

Queste parole, questi concetti, a cui mi sono ispirata, che ho tradotto da altre lingue straniere, mi portano a pensare ogni giorno che sono soltanto all'inizio di un grande viaggio circolare all'interno dei miei sistemi, tutti concentrici e tutti interdipendenti.

Tanti sono stati i miei maestri, a partire da Marilyn D., Bert H., Elmar D., Daan V K., Giovanna B., Otto S., Andrée P., Peter S. e tanti altri che mi hanno insegnato, a volte senza saperlo, a restare umile, curiosa e aperta a nuove scoperte.

La storia continua, non si arresta qui.

Un grazie particolare a mia madre **Rosanna**, madre, regina, inventrice, generatrice di speranza (ci ha già lasciati per il lungo viaggio), e **Carlo**, designer, creativo, connesso all'universo, dialoga con i suoi antenati prima del grande viaggio (ancora in vita): loro sono i coach che mi hanno insegnato a vivere.



Il mio albero,

le mie radici

i miei frutti

e la voglia di continuare a vivere in piena curiosità, senza di loro, non sarebbero stati possibili.

Bibliografia

- ASHBY W. Ross, An Introduction to Cybernetics, (Chapman & Hall, London), 1956, <http://pespmc1.vub.ac.be/ASHBBOOK.html>
- DE SHAZER, S., Clues; investigating solutions in brief therapy. New York: Norton & Co., 1988.
- DE SHAZER, S., Putting difference to work. New York: W.W. Norton & Cie, 1991.
- DE SHAZER Steve, MILLER Gale, “La construction des émotions: le langage des sentiments dans les thérapies brèves centrées sur les solutions des problèmes », revue thérapie familiale 2000, Vol. 21, pp233-253.
- DE SHAZER Steve, Clés et solutions en thérapie brève, contribution de WEAKLAND John, WYNNE Lyman C., BERNOT Jean-Claude & MEYLAN PERNET Claudine (Traduction), Satas, 2009.
- ÉCOLE DE PALO ALTO, https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_Palo_Alto
- HALEY Jay, Un thérapeute hors du commun: Milton H. ERICKSON, Paris, Desclée de Brouwer, 1973.
- HELLINGER Bert, son site officiel, <https://www.hellinger.com/fr/bienvenue/>
- HELLINGER Bert, La maturité dans les relations humaines. Liberté, sentiment d'appartenance et liens affectifs, Éditions Le Souffle d'Or, 2002.
- HELLINGER Bert, Les fondements de l'amour dans le couple et la famille, Éditions Le Souffle d'Or, 2002.
- HELLINGER Bert, Allons de l'avant, la vraie raison des crises conjugales et leurs solutions, Éditions Trédaniel, 2004.
- HELLINGER Bert, TEN HÖVEL G., Constellations familiales, comprendre les mécanismes de pathologie familiale, Éditions Le Souffle d'Or, 2001.
- HELLINGER Bert, Pour que l'amour réussisse, la dynamique de l'amour dans les relations couple, Éditions Guy Trédaniel, 2004.
- ICF, International Coaching Foundation, <https://www.coachfederation.fr/je-veux-devenircoach/les-11-competences-du-coach-selon-icf>
- JUNG Carl Gustav, 1875 – 1961, https://fr.wikipedia.org/wiki/Carl_Gustav_Jung
- KAHNEMAN Daniel, Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée, Flammarion, 2012.
- KORZYBSKI A., Une carte n'est pas le territoire, Prolégomènes aux systèmes non aristotéliens et à la sémantique générale, septembre 2015, Essai (Poche) en français
- LE MOIGNE Jean-Louis, La théorie du système général, théorie de la modélisation, 6ème édition mise en ligne, <http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/o609tsgtm.pdf>
- LEWIN Kurt (1890–1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. https://fr.wikipedia.org/wiki/École_des_relations_humaines
- PERLS Fritz, Manuel de Gestalt - thérapie: la Gestalt: un nouveau regard sur l'Homme (The Gestalt Approach and Eye Witness to Therapy), 1973.
- ROSSELET Claude, SENONER Georg, Struttura del successo, Ed. Ledizioni, Milano, 2011.
- SCHARMER Otto, La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs, Poche – 9 septembre 2016.
- SCHARMER Otto, The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications, Paperback – March 20, 2018, <http://book.ottoscharmer.com/>
- SCHARMER Otto, KAUFER Katrin, Leading from the Emerging Future: from Ego-System to Eco-System Economies” Paperback, Avril 2013.

- SCHÜTZENBERGER Anne Ancelin, « J. L. MORENO (1889-1974). Du théâtre au psychodrame », Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe 2011/1 (n° 56), p. 25-39.
- SENGE Peter M., en anglais, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, © 1990, 2006, Groupe Eyrolles Paris, en français, la cinquième discipline, <https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212559378/9782212559378.pdf>
- SENONER Georg, Systemic Management Consulting, SysMaCon, Milan, <http://sysmacon.org/training.html>
- SHELDRAKE Rupert Dr. « Résonance morphique et les champs d'organisation du corps et de l'esprit » <https://www.youtube.com/watch?v=e9MiH1DOdAk>
- STIERLIN Helm, « De génération en génération, avec quelle transmission ? » Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 2007/1 (n° 38), pages 13 -27. - « Structure and Distribution of an unrecognised Interstitium in Human Tissues », Petros C. BENIAS, Rebecca G. WELLS, Bridget SACKKEY-ABOAGYE, Heather KLAVAN, Jason REIDY, Darren BUONOCORE, Markus MIRANDA, Susan KORNACKI, Michael WAYNE, David L. CARR-LOCKE & NEIL D. Theise, Université de New York et du Mount Sinaï Beth Israel Medical Centre <https://www.nature.com/articles/s41598-018-23062-6.pdf>
- TERRILE Daniela, Stai calmo & usa il coaching sistemico, <https://www.wideedizioni.com/staicalmo-e-usa-il-coaching-sistemico-daniela-tertile/>
- VON BERTALANFFY Ludwig, General System Theory, publié en langue anglaise par Georges Brazziler, Inc. New York © 1968. Traduit par Jean-Benoit Chabrol Mise à jour bibliographique (1993) de Bernard Paulré, DUNOD. <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100583003/Feuillete.pdf>
- WEICK Karl E., Sense-making in Organizations, Volume 3, Foundations for Organizational Science, SAGE Publications, Inc. University of Michigan, USA, 1995.
- WIENER, Norbert, 1948: Cybernétique et société, traduit en français : Ed. DES DEUX RIVES 1952
- ZANARDI Anna, Il coaching automotivazionale – Éditions Franco Angeli 2015.