

Un coach che corre con i designers

**... e che non ha paura di correre
Dr. Daniela Terrile**

Ed. WIDE settembre 2019

Parte prima

Che cos'è il coaching

Che cos'è il design

Parte seconda

Il coaching e il design sono per tutti?

Le 7 anime

I nostri strati

Parte terza

Coscienza e il ruolo della ricerca

Interviste:

- Prof F. Zurlo

Design strategico aziendale

Strategia, sense-making e design

- D. Conti

Parte quarta

La PNL: il DNA del design strategico e le costellazioni

Il "Campo d'azione" nel coaching sistemico: aspetti rigeneranti per il design strategico

Questa è la mia storia, di come ho incominciato a camminare insieme a persone speciali,
visionari che mi hanno insegnato e donato il proprio tempo.
La mia gratitudine per avermi iniziata a una nuova professione, quella di “coach”

Questo libro è dedicato al mio papà, Carlo, designer, inventore e progettista e alla mia
mamma, Rosanna, che è partita prematuramente per il suo lungo viaggio.

Loro sono i miei coach, i miei occhi.
Grazie dal profondo del mio cuore.

Che cos'è il coaching

- Il tesoro nascosto

Quando le persone mi chiedono cosa sia il coaching rispondo con una metafora: “il coaching apre le porte a coloro che con curiosità e coraggio vogliono riappropriarsi di tesori che hanno dimenticato”. Non importa quale sia la loro storia, non è necessario conoscere ogni minimo dettaglio; la magia del coaching affiora utilizzando lo strumento del "questioning".

Il coach aiuta il proprio cliente a riportare alla luce tesori sepolti da tempo, attraverso un ascolto attivo e domande appropriate. L'ascolto è il miglior aiuto che si possa offrire ad una persona che si apre e ci affida il suo sentire più profondo.

Ascoltando, il coachee ha a disposizione uno spazio, dove non esiste giudizio, dove si può permettere di aprire il proprio cuore, dove può accedere a risorse che sono state messe da parte, e soprattutto dove non esiste l'obbligo di soffermarsi su qualcosa di pre-stabilito. Parlando con questa qualità di ascolto (uno spazio vuoto da parte del coach da proporre al proprio coachee) il coach offre un nuovo modo di raccontarsi: il cliente riuscirà come in una *trance* a scovare ricordi che sono stati rimossi, impressioni ed emozioni importanti che gli porteranno nuova saggezza e soluzioni alla propria domanda.

Mi piace pensare che il coaching sia paragonabile a una finestra aperta sul mondo. Chi si affida a questa disciplina è spinto da un'energia profonda, per fare chiarezza, per dare valore e significato alla propria vita. È un richiamo forte all'amore, al rispetto, alla gioia di comprendersi fino in fondo, e di credere nella propria unicità.

È per questo che il coach, non ha bisogno di conoscere tutto il passato del proprio cliente, e sintonizzandosi sulla frequenza vibrazionale del suo coachee, lo aiuta a parlare quel linguaggio emozionale, sottile, a volte non detto, e così potente perché profondo, inconscio.

A mio parere, c'è nel coaching una vena di misticismo che ci riporta a pensare che ognuno di noi sia giunto sulla terra per portare avanti una missione speciale: io amo pensare che ogni persona sia un inviato speciale. Uomini e donne, che corrono con i lupi, a volte stanchi abbattuti e sempre con quella luce negli occhi, perché cercano in se stessi la linfa vitale per restare in vita, per dare il meglio di sé, e per ringraziare in ogni momento per il dono della vita.

P.D. Ouspensky nel suo libro "A New Model of the Universe" dice:

All manifestations of any unusual and supernormal forces of man, both internal and external, should be divided into two main categories—magic and mysticism.
I called mysticism all cases of intensified feeling and abstract knowing.

Con il coaching inizia un viaggio dentro di sé alla ricerca delle proprie origini, dell'essenza più profonda, della propria anima che si risveglia dopo un lungo letargo. La cultura,

l'educazione, le ferite, le credenze portano a chiudere determinati canali comunicativi, attraverso i quali non è più possibile sentire, soffrire e trasformarsi.

Il coaching è paragonabile a un viaggio, il cui fine è riappropriarsi di quei “doni” che ci sono stati affidati fin dalla nascita e che abbiamo dimenticato di avere. Il nostro tesoro segreto infinito, che ci rende così speciali e unici, lo abbiamo lasciato dentro un cassetto, abbiamo dimenticato di spolverarlo, perché a volte ci fa paura, non ci piace, troppo potente perché ci porterebbe alla felicità, preferiamo a volte far finta di non averlo.

Quell'unicità che fa di ognuno di noi una perla, un essere speciale che può rappresentare, a volte, un problema per noi stessi e per gli altri.

E per salvarci dalla vergogna e dal malessere, rispondiamo uniformandoci agli altri, per seguire i loro passi, scordandoci del nostro sentiero, abbandonando quell'interessa e integrità che richiedono una consapevolezza e un'attenzione, a volte troppo impegnative.

Da ragazza, verso gli anni dei primi amori spensierati, ricordo che la mia guida spirituale mi fece riflettere sulla fortuna che avevo: di essere una donna libera, senza restrizioni culturali ed in un paese dove potevo sognare il mio futuro.

Li per lì non capii, troppo giovane forse e immatura e già comunque molto sensibile, perché tante situazioni che vivevo sul lavoro, all'università e in amicizia, non mi davano quella serenità che cercavo. Non mi sentivo a “posto”. Il mio desiderio e sogno più grande era quello di leggere nella mente delle persone, per poterle comprendere, aiutare e soprattutto mettermi al loro posto. In qualche modo, il percorso che ho scelto mi ha portato anche a studiare la PNL (Programmazione Neuro Linguistica) e il mondo delle costellazioni sistemiche, proprio con il desiderio di poter guardare il mondo da una finestra diversa, con una prospettiva diversa e attraverso dei vetri di colori diversi.

Che cos'è il design

Un argomento vasto, ricco, sempre in mutamento, perché le esigenze della committenza sono in continua trasformazione.

Durante le lezioni in classe con i ragazzi del PoliDesign che frequentano il Master Strategic Design mi sono spesso posta alcune domande, senza peraltro voler dare a tutti i costi una risposta precisa. Al fine di iniziare l'esplorazione ne indico alcune:

- A che punto è il design strategico?
- Che cosa rappresenta il design strategico?
- In quale area della mia vita un approccio strategico ha concluso il suo percorso?
- Dove sto sperimentando un approccio strategico che vuole emergere?

Questo libro vuole animare la ricerca e attivare ragionamenti creativi nuovi in collaborazione con tutti coloro che si affacciano al mondo del design, per ascoltare con occhi diversi (come direbbe Milton Erickson) e provare ad osservare i fenomeni secondo la Programmazione Neuro Linguistica (PNL).

Perché questa scelta?

Se ci pensiamo bene ogni volta che si parla di design si operano alcune scelte ben specifiche su cui **focalizzare la nostra attenzione**:

strategico,
sociale,
co-creativo,
organizzativo,
visionario

Quando si decide di optare per il design (thinking), tre sono i pilastri su cui si fonda questa ricerca:

osservazione,
esperienza,
pratica

L'osservazione è la dote principale. Come si osserva il problema e porsi la domanda giusta, vuole dire, già di per sé, vedere la soluzione. Perché il problema, altro non è che l'incapacità a vedere la via d'uscita. Una sorta di congelazione, fissazione, cancellazione, che ci paralizza e che non ci permette di avanzare. Continuando ad entrare nei soliti "pattern", fissiamo la realtà secondo vecchi schemi, immagini che non sono più funzionali e ci portano fuori strada.

Diverse sono le tecniche adottate, seguendo un filo logico, del nostro sapere, della nostra esperienza e attingendo alla nostra creatività.

Si può osservare la realtà:

- Scaricando modelli precedenti e sospendendo il giudizio (Open Mind)
- Vedere con occhi nuovi e ri-indirizzare la nostra attenzione (Open Heart)
- Creare, ascoltando il "campo" (the "Knowing Field") e lasciando andare vecchi preconcetti (Open Will)

L'esperienza

Dopo l'osservazione necessariamente si passa all'atto di presenziare (quindi l'esperienza), quello più difficile, perché implica un ascolto attivo, in divenire, perché scevro da giudizi, che ci obbliga a rimanere fermi e presenti all'interno del problema o della sfida, per sperimentare nuove sensazioni. Osservare un oggetto e nominarlo, è già in parte un atto di riduzione di fissazione, e di blocco. Rinunciamo alla totalità di un'esperienza incollando un'etichetta per definirla:

- Creare un prototipo perché è dare vita a ciò che è nuovo e quindi agire (Open Mind)
- Testare per cristallizzare la visione e l'intenzione e lasciar entrare il nuovo (Open Heart)

- Eseguire per attivare il funzionamento dall'interno e quindi incorporare l'esperienza e l'intelligenza direttamente dalla sorgente (Open Will)

Per chiudere il cerchio, si mette in pratica ciò che si è osservato e si è testato nella propria esperienza, per aiutare individui e gruppi ad adattarsi e trarre beneficio da un futuro nuovo e emergente.

Nel design, il professionista attento, creativo e curioso vuole portare valore al proprio cliente, pertanto sono indispensabili alcune riflessioni per facilitarne il processo. Spesso in azienda, a colloquio con manager, leader, responsabili e capi unità mi sono chiesta:

- Come posso fare la differenza?
- Come posso aiutare a far evolvere l'ambiente con cui interagisco, rispettando il team?
- In che modo aiuto leader e staff a partecipare e diventare agenti di cambiamento all'interno della propria organizzazione, senza ostacolarne il processo?
- In che modo posso aiutare le persone a conoscere se stesse e il mondo?
- In che modo posso essere utile agli altri?
- Qual è l'atteggiamento che un designer e/o un progettista dovrebbero avere quando affrontano una sfida?
- Come contribuisco al disegno architettonico del pensiero (prospettiva e disciplina) relazionandomi all'interno del team?
- Che aspetto potrebbe avere un quadro aziendale, se lo osservassi in posizione "meta", attraverso gli occhi di un designer?
- Come posso creare nuovi prodotti e servizi utili, in un mondo super accelerato?
- Come nasce il "nuovo"?

Nel mondo dell'impresa, i leader, i manager e i team si occupano prevalentemente di cambiamenti dirompenti e inaspettati. Personalmente quando affronto qualcosa di nuovo, il mio approccio è di guardare ciò che non conosco. Restando quando è possibile, sospesa, senza proferire giudizio. Non è facile, entrando in una zona sconosciuta, perché si perde il controllo, e occorre una disciplina ferrea per restare centrati, aperti e curiosi comunque a ciò che si presenta. La tentazione di voler controllare è forte: quella di nominalizzare secondo ciò che conosciamo, di generalizzare secondo un passato a noi noto, e quindi di bloccare l'emergenza del sapere implicito. Il mormorio costante della mia testa stenta a lasciare spazio e attenzione per sperimentare il nuovo.

In un mondo che è caos in trasformazione, quando una struttura è vecchia, il coach e il designer lo osservano per capire come la si può potenziare, rinforzandola, abbandonando ciò che è obsoleto e sperimentando il nuovo. Ogni sistema funziona regolarmente quando ha ossigeno per poter vivere, se così non fosse lo si soffocherebbe.

Per fare questo bisogna immaginare il futuro, e al tempo stesso creare una connessione con ciò che già "è", e a volte non si vede, il sapere implicito, per lasciare che emerga come se fosse il bocciolo di un fiore. Nel design e nel coaching, s'incomincia sempre dalla fine, dal fiore: come se si leggesse un libro incominciando dall'ultima pagina.

A proposito di libri e di storie, vi è mai capitato di conoscere già la fine, ma di proseguire ugualmente nella lettura e voler pianificare i vari passaggi per arrivare proprio lì?

Coscienza e il “tutto è uno”

Una delle chiavi per comprendere e integrare tutti questi aspetti è la coscienza. Otto Scharmer la indica come il punto cieco in economia e nel management. Facendo riferimento implicitamente alla consapevolezza, non siamo in grado di renderla esplicita.

Quando le persone parlano di “coscienza”, stanno forse parlando di una dimensione paragonabile alla “fonte”, al punto di partenza? Esploriamo insieme i vari livelli delle coscienze.

Tutto ciò che è, è il risultato di una frequenza, quindi se la frequenza viene modificata, la struttura della materia si modifica a sua volta. Tutto è uno, come suggeriscono anche in fisica quantistica. Il nostro universo, infatti, può essere definito come un **gigantesco ologramma**: l’olografia è semplicemente una tecnica fotografica che consente di ottenere immagini tridimensionali mediante la sovrapposizione di onde luminose diffuse da un oggetto colpito da un raggio laser con altre, diffuse dalla stessa fonte laser, e riflesse con uno specchio. Un ologramma, in sostanza, è una fotografia in 3D con il supporto di un raggio laser e di una pellicola fotografica su cui registrare le informazioni. La caratteristica peculiare di un ologramma è che **ogni porzione dell’intero contiene l’immagine olografica completa**, ogni minuscolo frammento contiene quindi una versione più piccola, ma intatta, di quell’immagine (anche se la risoluzione di tale immagine è proporzionale alla grandezza del frammento).

Nel 1982, il francese Alain Aspect, direttore del CNRS, fece un esperimento di estrema importanza: (millimetri o miliardi di chilometri); le particelle subatomiche erano in qualche modo connesse in maniera *non locale*. Questo esperimento incuriosì il fisico britannico David Bohm, il quale capì che la separazione tra le particelle, come tra tutto nell’universo, è un’illusione. Ad un livello più profondo di realtà e di vibrazioni “tutto è collegato con tutto”, le particelle esistono in quanto estensioni di uno stesso “*organismo fondamentale*”. Noi siamo in grado di percepire solo un livello di realtà, quindi l’universo stesso è un’immensa proiezione per noi: un ologramma. Se questa ipotesi è dimostrata, l’unica immagine universale, è la parte e il tutto nello stesso momento; passato, presente e futuro coesisterebbero insieme.

La realtà oggettiva non esiste, noi umani decodifichiamo le innumerevoli informazioni della realtà circostante sotto forma di frequenze e le rendiamo concrete in una realtà materiale e tangibile. In un universo in cui tutto è interconnesso, la realtà è un ologramma e la coscienza è il laser che rende visibile e tangibile l’intera rappresentazione.

Non mi resta che citare qualche frase splendida del grande teologo e filosofo francese Teilhard de Chardin:

Atomi, elettroni, corpuscoli elementari possono possedere un rudimento d’immanenza, cioè una scintilla di Spirito.

Il Cosmo è coeso non in virtù della Materia, ma dello Spirito.

La Materia, con le sue meravigliose forze, prende coscienza di sé soltanto con noi.

A pensarci bene, ciò che veramente è importante non è ciò che si fa, o come lo si fa, ma è la fonte dalla quale sta emergendo l'azione. Contrariamente a ciò che si potrebbe pensare, non si tratta del "proposito", perché già nel proposito come nell'intenzione, c'è un giudizio, una misurazione consapevole oppure no, di quello che si crede giusto fare.

Jung già faceva riferimento alla qualità della "fonte" per cambiare una persona o per controllarne una sua parte. In realtà stiamo parlando, ovviamente, di qualcosa di molto più grande, che è la nascita del genere umano, la sorgente divina.

Il coaching e il design sono per tutti?

Bisogna volerlo intensamente. Bisogna volere con tutte le proprie corde, entrare in profondità, guardare con occhi lucidi, sentire e soprattutto non spaventarsi.

In questo testo ho cercato di approfondire le sinergie tra il coaching e il design grazie a chiacchierate con designers e professionisti che per passione sanno di fare un lavoro sottile ogni volta che ascoltano attentamente un cliente indeciso, dubbioso, spaventato o semplicemente alla ricerca di un'idea da esprimere, scrivere, implementare e realizzare.

Il coach si trasforma in un angelo che sa far riemergere la "follia generatrice" ingabbiata nell'assenza di spazio, tempo e libertà.

Ma come richiamare questa energia? Durante una sessione di coaching, o durante un incontro tra un cliente e un designer, lentamente emergono indicazioni che appartengono alla mappa mentale del cliente: parole, credenze, dettagli che illuminano la scrittura della storia della sua vita. Tra queste parole si celano note, visioni e tracce di antiche memorie (cancellazioni, distorsioni e generalizzazioni). Il nostro cliente ha smarrito la strada, l'ha dimenticata e, durante la conversazione con il suo coach, ricorda.

Quando si smarrisce la strada, ma si resta sul percorso, anche se può sembrare un dramma, in effetti si riceve una grande opportunità: la possibilità di raddrizzare la via, o di prendere una scorciatoia, oppure di affrontare un ostacolo, per scoprirlo utile a capire qualcosa di importante nella nostra vita.

Una carta dei tarocchi (l'eremita) mi rimanda a una riflessione. È come se l'anima spolverasse il suo mantello e uscendo allo scoperto riconoscesse i propri colori, la dimensione, la specificità del proprio sentire. La lampada che illumina, illumina il sentiero, è luce per sé e per gli altri.

Quindi il coach e il designer, accompagnano e stimolano il cliente, il quale attraverso un lavoro di ricerca, riesce a rientrare in contatto con la parte più profonda di sé, grazie al suo "angelo custode" che lo anticipa e gli cammina a fianco, per sostenerlo infondendogli coraggio, e dandogli quello spazio necessario per poter fare delle prove, testare, senza aver paura di un giudizio, e possibilmente facendo errori per aggiustare il tiro.

Perché in un mondo in cui si parla di “performance” non esiste più quello spazio per poter sbagliare, provare, azzardare un’ipotesi, confrontare e magari ricominciare da zero senza aver paura di aver perso del tempo. È lo spazio del gioco.

A livello individuale siamo il risultato di un puzzle, complesso e allo stesso tempo semplice e diretto: una volta che tutti i pezzi sono al giusto posto, riusciamo a dare il meglio di noi, riattivando quella creatività passionale, riscoprendo un sapere implicito, antico. Il nostro patrimonio ancestrale, l'uomo millenario, che ricostruendo i pezzi mancanti, riattiva quei circuiti assopiti e dimenticati.

Amo pensare che entrambi, coach e designer strategico, abbiamo una facoltà: la generosità di saper ascoltare con cuore puro, scevro da intenzione e soprattutto dalla presunzione di poter portare al proprio cliente qualcosa di nuovo, che lui in fondo non sappia già.

Le 7 anime del design

Sette facoltà, sette qualità che il designer coach vuole avere:

Ascolto

Chi vede e sente anche ciò che non viene detto, perché osserva e accoglie senza giudizio, senza intenzione, solo con una grande curiosità: quella di sintonizzarsi e di comprendere il molteplice linguaggio del suo cliente.

Scoperta

Chi legge fra le righe e rimanda al cliente una nuova identità, sconosciuta, perché dimenticata. Il coach legge la mappatura del proprio cliente, modella vede e sente anche ciò che non viene detto. La sua ricerca sprona il proprio cliente a pensare in modo diverso, oltrepassare le barriere della propria esperienza per andare oltre e aprire nuove porte.

Innovazione

Chi spinge il proprio cliente a muovere passi in ambienti diversi, per tastare con mano, odorare nuove possibilità, sperimentare per scoprire che la vita è una continua ciclicità vita-morte-vita. Una parte della nostra essenza conosce ciò che dentro di noi deve morire e ciò che deve vivere e permette all’una di andare e all’altra di tornare alla vita. L’innovatore è il custode di ciò che il cliente decide di non lasciare andare e che vuole trasformare per costruire nuovi orizzonti.

Sostegno

Che cosa conosce in profondità il nostro coachee che preferirebbe non sapere? Il coach è il guardiano del proprio coachee, colui che unisce l’intuito all’archetipo. È presente per aiutare a ricostruire la storia; accompagna il proprio cliente lungo la storia che vuole ricostruire utilizzando parole e sfumature diverse.

Parola

L'importanza della parola, depurata da negazioni. Destrutturata per diventare nuovamente energica e propositiva. Quando il coachee/cliente inizia a intravedere la propria “nuova storia” e la immagina, la sente sua, sa dove andare e come fare.

Sofferenza

Quando si lavora in profondità e quando si richiede l'aiuto di un coach, spesso (per fortuna non sempre) il nostro cliente arriva da un percorso doloroso, di frustrazione, in cui si trova bloccato senza vie d'uscita; vuole cambiare perché sente che le strategie adottate fino a quel momento non sono più valide, ma non sa dove andare, ha paura ed è confuso. Quando parlo di sofferenza intendo quel preciso momento in cui sappiamo che siamo arrivati alla fine di un percorso ed è difficile tagliare le corde che ci tengono legati ad una certa situazione.

Come fare? Tagliare la corda significherebbe per molti un volo a braccia aperte, libere ma a picco nel nulla. Non è da tutti saper volare, ci vuole tempo e ci vuole esperienza.

Ricerca

Quando si fa ricerca in ambito accademico, si ricercano fatti eventi situazioni che in qualche modo “significhino” e “confermino” la nostra teoria. Questo tipo di ricerca è a senso unico, perché ha già come scopo e decisione finale l'idea che la teoria sia corretta. Quando invece siamo aperti alla ricerca a 360 gradi, quindi non sappiamo ancora cosa stiamo cercando, è evidente che possiamo scoprire una quantità di informazioni. È come se occorresse avere occhi che riuscissero a vedere anche l'invisibile. Milton Erickson diceva “Ascolta con gli occhi”.

I nostri strati

Ognuno di noi ha almeno due strati: quello superiore e quello inferiore. Quello superiore è la parte che concediamo al mondo, quella che rendiamo visibile e la ostentiamo a volte, per poter offrire agli altri una "veduta" e poter comunicare. La parte inferiore al contrario, è quella nascosta più sottile, e spesso, quando non è nutrita amorevolmente, si assopisce, avvizzisce, fino a morire. In questa stratificazione il processo per giungere al traguardo e trasformare la nostra domanda iniziale è il seguente:

Slow

Durante una conversazione con il coach, il cliente vive una sorta di trance, durante la quale riesce a riconnettersi con la parte più nascosta, quella appunto inferiore, quando entrambe le parti arrivano a ricongiungersi, il coachee sperimenta come una rinascita, riesce ad amarsi, accettarsi e soprattutto a vedere le cose "per quello che sono" senza giudizio, senza paura; guarda in faccia la realtà e impara ad accettare gli eventi in una sorta di danza: guarda, sente, sperimenta, trasforma e decide.

Flow

La vita è un susseguirsi di morte e rinascita, e soltanto facendo morire ciò che non ha più bisogno di essere, si può concedere spazio a qualcosa di nuovo. Quando il coachee ha paura a far morire qualche parte di sé, il coach è presente, per accompagnarlo.

Quanti di noi avrebbero potuto cambiare e trasformare la propria vita se avessero avuto il coraggio di sbrogliare il proprio scheletro, purché un "angelo" li avesse accompagnati in questo cammino?

Quanto sarebbe più bello poter ammettere di voler con cuore grande e generoso morire a se stessi, per rinascere a nuova vita? Ancora più ricchi e potenti?

Tutto deve partire dal cliente, che chiede, perché sa che deve lasciar andare qualcosa per aprire lo spazio al nuovo.

- A che cosa devo dare più morte oggi per generare più vita?
- Che cosa dovrebbe morire, e lo so, ma esito?
- Che cosa deve morire in me perché possa continuare il mio percorso?

Grow

Quando si vuole lavorare, a volte occorre fermarsi e restare in ascolto, prima di ripartire per crescere. Pensando alla crescita, la prima immagine che mi viene in mente è la madre, la persona centrale per una vita felice e di successo.

In un precedente libro, analizzando i tre pilastri fondamentali del sistema, ho presentato i tre ordini su cui si basa il successo nella vita:

- Ordine
- Appartenenza
- Equilibrio

Cosa intendo come ordine? Nella vita, l'ordine fondamentale è che i genitori danno la vita e il figlio/a la prende. Non possiamo quindi criticare i nostri genitori, cioè paragonarci a loro, confrontandoci nell'uomo e nella donna.

Quello che possiamo e dobbiamo fare, per poter crescere e continuare la nostra strada, il sentiero della nostra vita, è pensare ai nostri genitori sempre come "grandi" e guardare a noi "i figli" come piccoli al loro cospetto.

Operando in questo ordine, e utilizzando questa saggezza di vita sana, riusciremo a vivere con consapevolezza, risparmiando una quantità di problemi che si presentano quando si trasgredisce a quest'ordine.

Cosa vuole dire? Perché è utile fermarsi, lasciarsi cullare e successivamente essere in grado di crescere (slow, flow, grow)?

Ognuno di noi, può portare a termine "il movimento verso la matrice", o meglio recuperarlo per poter crescere nel successo.

Parte terza

I livelli delle coscienze

Ne individuiamo tre: la coscienza collettiva, la coscienza individuale e la coscienza dello Spirito:

1. La prima, la coscienza collettiva, si fonda su ordini arcaici basilari nei gruppi (lo stesso diritto di appartenenza per tutti, la precedenza dei più vecchi). La coscienza collettiva è prioritaria rispetto a quella individuale. L'appartenenza, la compensazione e l'ordine di tutti i membri creano ingiustizia nei confronti di singoli membri.
2. La seconda, la coscienza individuale, si sviluppa solo dopo la coscienza collettiva. Si forma prima nella delimitazione tra gruppi diversi e solo dopo porta alla differenziazione all'interno di un gruppo. Emergono differenziazioni come "più o meno appartenenza", "meglio o peggio", "bene o cattivo". Si crea così un campo di tensione tra la coscienza personale / individuale e quella collettiva.
3. La terza, la coscienza dello Spirito, ci conduce oltre gli altri due livelli di coscienza, in spazi nei quali sono oltrepassate le differenziazioni che ci legano a determinati gruppi compresa la famiglia. In questo livello siamo da un lato soli e da un altro lato siamo immersi nell'universo creatore nel quale nulla è perduto. La coscienza dello Spirito ha due aspetti utili: ci costringe a ritornare nel momento in cui siamo "caduti fuori" dal "sì"; ci costringe all'assenso al mondo così com'è (il nostro dire "sì" alla vita, al nostro destino, alla nostra quotidianità). Riferito alla nostra vita personale la coscienza dello Spirito si occupa di farci accettare e di acconsentire ai vari compiti particolari e alle sfide che la vita ci propone.
4. Per l'ultima, la coscienza dell'Universo, possiamo dire che la comprensione della realtà è proporzionale all'evoluzione della nostra Coscienza. Se abituata ai piani più bassi della *piramide cosmica*, riusciamo a percepire soltanto le caratteristiche più futili della realtà, se ci sforziamo, però, ad espandere (cioè un lontano evolvere), la nebbia del mistero (in parte) si dissolverà e la luce della conoscenza troverà spazio per illuminare le nostre menti. Sì, proprio così. È la Coscienza la sostanza dell'universo, la sorgente che nutre la mente e il pensiero, nonché tutto ciò che appare sotto forma di materia.

Coscienza e il ruolo della ricerca

La parola Coscienza è composta da: *co* e *scienza* (cum-scientia). Il verbo è *scire*: imparare, transitivo, attivo. Si è parlato nel capitolo precedente, di coscienza individuale, collettiva. Vorrei qui inserire il concetto di coscienza tribale.

Nel mondo del design e del coaching, si tende a mettere l'accento sulla tipologia piuttosto che sull'interezza del concetto: design strategico, industriale, ecc.; coaching professionale, life, carriera, sistemico, ecc.

In generale, ci piace parlare indirettamente di tribù; ci riferiamo ai nostri colleghi pensando in termini tribali. Faccio parte di una tribù (clan) selettivo, nobile, articolato intellettuale e quindi ci auto-escludiamo da altri clan, da altre tribù. Perdiamo qualcosa della nostra individualità per far parte di una certa tribù, e così facendo ci allontaniamo da altre tipologie (sempre tribali), perdendo un pezzettino di quella verità universale. Perché?

Perché abbiamo tutti bisogno di appartenere, di distinguerci e di marcare un certo territorio, per poter dire di esistere. Esistere è dire che ciò che siamo e nel momento in cui lo facciamo, siamo già meno della totalità delle mille e una possibilità che esistono di esistenza.

Ora, noi impariamo dalla scienza degli altri che transitano in noi quanto anch'essi hanno *in-parato* (immesso dagli altri in sé) ed *es-perimenti-amo* (amore per andare al di là) la sua praticabilità per noi. *Es* (essere) *perire* (perire significa cadere, morire, ma se spezziamo in due parti la parola e ci guardiamo dentro *per-ire* significa "per andare" e addirittura, se a "per" diamo il significato di mezzo, otteniamo "attraverso l'andare" (io mi ritrovi, dice Dante, per una selva oscura, attraverso la selva oscura che la diritta via (la via di-retta, l'autostrada che usiamo noi oggi) era smarrita, la via non noi, non possiamo smarrirci anzi la via *os* (*Os oris* che significa bocca), la via è *os* (bocca, e casa delle parole che ci creano, che creano la nostra cono-scienza, la prospettiva, per vedere prima ciò che è oltre, lontano e a favore del vedere-video) ed è cura, o meglio la parola si prende cura di noi. Non a caso anche Dio è Parola, *verbum, verbo e bolo, vero bolo, vero cibo* che nutre, ma non è *es-terno* ma in noi: *corpo - relazione - distanza* (padre-figlio e spirito).

Quando ci affacciamo al mondo, alla vita, pur avendo in noi comunque scienza, derivataci da un bagaglio genetico donatoci dalla madre, non nasciamo poveri, ma ricchissimi (il DNA è tutta la sequenza che dalle origini della vita ci ha portato fino all'oggi) ce ne dimentichiamo, credendo che la ricchezza esuli da questa che è la reale consistenza della vita ed è il nucleo delle relazioni con tutto l'universo che ci rende ciò che siamo. Guardiamo troppo la punta dei nostri piedi e ci dimentichiamo di quale carica davvero esplosiva, prorompente, abbiamo a disposizione se solo la volessimo usare, vivere, abitare.

In Europa l'innovazione è il cardine della strategia delle nostre istituzioni per favorire la crescita e creare occupazione. Quando penso all'Unione della innovazione, inevitabilmente faccio riferimento alla iniziativa dell'UE, destinata a incentrare gli sforzi dell'Europa su alcune delle sfide più importanti per assicurare un futuro alle nostre generazioni.

Qual è il ruolo della ricerca e come lo penso e rappresento all'interno di un approccio di design strategico e di coaching?

Quando un cliente si avvicina ad un designer strategico e ad un coach, è come in preda ad una visione, sente che esistono ostacoli sul suo cammino, li vuole eliminare perché impediscono alle idee di arrivare sul mercato: mancanza di finanziamenti, frammentazione dei sistemi di ricerca e dei mercati, uso insufficiente degli appalti pubblici per promuovere l'innovazione e ritardo nella definizione di standard comuni.

Quindi il cliente vede l'ostacolo come "impedimento": la scarsità di risorse e la sfiducia nelle istituzioni, dimentica che proprio grazie alla ricerca e al proprio coinvolgimento sarebbe invece possibile pensare e lavorare alla realizzazione di un unico Spazio europeo della ricerca nel quale i ricercatori e gli utenti beneficiari, pubblici e privati possano lavorare in comunità e beneficiare di una crescita internazionale.

Quali sono quindi le qualità che devono possedere un designer strategico e un coach, che corre e non ha paura?

Sarebbe sciocco e pretenzioso poterle enumerare tutte; vorrei portare attenzione invece a due qualità che mi hanno accompagnato fin qui, grazie agli studi in ambito ICF (International Coaching Foundation) e soprattutto grazie all'osservazione degli studenti del Master Strategic Design del PoliDesign al Politecnico di Milano. Sono:

- **ascolto attivo**
- **le convinzioni.**

Ascolto attivo

In un contesto di ricerca, accademica professionale e personale, quando cadiamo dobbiamo rallentare. Quando ci rialziamo (immaginiamo per esempio un'intervista di lavoro, di selezione, o un'intervista per scegliere il proprio consulente e firmare un contratto, oppure per essere selezionati presso un' università e iniziare un dottorato), vogliamo ascoltare attivamente per poter osservare meglio e capire dove abbiamo fatto un errore. Assumendo una posizione diversa, esterna, angolare, ci mettiamo nell'ottica di osservare come se fossimo in "meta" (spaziale) posizione; una posizione nuova per prendere coscienza e osservare ad ampio raggio, a 360 gradi.

Questa nuova posizione ci dà anche la possibilità di “staccarci a livello emozionale” da tutto ciò che implica l’errore, l’aver commesso ancora una volta qualcosa che crea interferenza e quindi non porta al risultato da noi sperato. Questo è spesso uno dei motivi per cui un cliente desidera l’intervento del coach o di un designer strategico. Sente che qualcosa non ha funzionato, vuole capire il perché e trovare una via d’uscita, una soluzione.

Nel mio libro *Distanze e passi*, edito da Terra d’Ulivi di E. Scarciglia – 2019, esploro la possibilità di staccarmi da una certa situazione, e domandare al mio alter ego di osservare senza alcuna implicazione sentimentale emozionale e personale.

Il seguente passaggio richiede sicuramente esperienza e professionalità e solo incominciando a fare pratica si può raggiungere serietà e sicurezza in seguito.

Proviamo quindi a metterci in meta posizione, a pensare ad un sistema, di cui siamo parte e uscire come se ci fosse una porta. Il sistema è la stanza dove è accaduto un certo evento, che non ha dato i risultati desiderati. Usciamo da questa stanza e ci spostiamo più in alto per avere una lettura panoramica.

Osserveremo quindi l’espressione e l’atteggiamento e ascolteremo le parole di noi stessi e del nostro cliente, o del nostro interlocutore. Sarà come spaziare volare e saltare da un personaggio all’altro; in questa privilegiata situazione dove non esistono il tempo e lo spazio. Esiste la possibilità di osservare la relazione che esiste fra i nostri personaggi.

Milton Erickson sosteneva che il modo migliore per comunicare soprattutto in situazioni critiche, per farsi comprendere, e quindi “convogliare un messaggio”, è poter parlare lo stesso linguaggio di chi sta di fronte a noi. Cosa vuol dire? Parlare la stessa lingua? Italiano, inglese, francese e così via? Non basta.

Invece, può aiutare saper modellare una forma particolare di linguaggio che è attiva non solo grazie alle parole, ma al **tono**, alla **velocità** e soprattutto alla **tipologia** di parole utilizzate; immaginate bene che sarà più facile sintonizzarsi sulla stessa frequenza del nostro interlocutore.

Che cosa avviene così facendo? Si crea una sorta di bolla, si entra nella persona per poter sentire cosa prova, cosa vuole comunicare e soprattutto cosa sente quando noi gli parliamo.

Nel libro *Distanze e passi* ho fatto l’esperienza di comunicare con una poetessa, Fernanda Ferrarresso, portando il coaching ad un altro tipo di frequenza: qui la parola, il suo suono, la sua forma e la forma del pensiero associato alla parola diventano arte.

Potremmo scoprire che non ci conviene quello che stiamo proiettando sull'altro, perché come per magia, grazie all'effetto specchio, ciò che proiettiamo sull'altra persona ci torna indietro.

Qual è allora la posizione dell'ascolto attivo nel design, nel coaching, nella formulazione di strategie vincenti di successo, che quindi “sucedono” e creano movimento?

Le convinzioni

Le convinzioni sono parte integrante della nostra vita e del nostro modo di pensare e molto spesso, senza che se ne abbia la percezione, influenzano ampiamente il nostro comportamento. Sono delle strategie, dei meta programmi, che ci possono aiutare e che abbiamo creato in particolari situazioni per far fronte a difficoltà, traumi e altre esperienze importanti della nostra vita.

Una convinzione è qualunque cosa noi riteniamo vera o non vera. Questo fa sì che funzioni da filtro che semplifichi il mondo intorno a noi permettendoci di accelerare molti processi mentali ma avendo anche un fortissimo impatto nelle nostre relazioni quotidiane (simpatie, antipatie, fobie, litigi, amori). Tutti noi abbiamo delle convinzioni di base apprese per esperienza o per insegnamento altrui, e che tendiamo a riconfermare quotidianamente. Esistono convinzioni diffuse e utili che ci proteggono da errori grossolani che potrebbero risultare fatali: ad esempio non si attraversa l'autostrada a piedi perché ci è stato detto che è pericoloso oppure non si tocca il fuoco perché ci è già capitato di scottarci.

Le convinzioni fanno parte del gruppo delle generalizzazioni e ci permettono di spiegare il perché delle cose intorno a noi distinguendo ciò che è possibile da ciò che è impossibile, sempre in modo molto soggettivo (ciò che è possibile per me non lo è per qualcun altro).

Le convinzioni nascono dalla generalizzazione di esperienze significative nostre o altrui o dal significato che attribuiamo a queste, quindi provengono dagli insegnamenti che ci sono stati impartiti, da ciò che abbiamo visto fare o sentito dire dagli altri, dalle esperienze, da traumi, da film, libri. Molto spesso, quindi, provengono da mappe mentali di altri che hanno influenzato la nostra vita e ai quali abbiamo consegnato il potere di prendere una decisione per noi, o quantomeno li reputiamo più “esperti” di noi.

Non importa se la nostra convinzione è oggettivamente vera: nella nostra mappa è una verità assoluta e quindi ci comportiamo di conseguenza. Pensiamo a tutte le convinzioni limitanti che ci hanno condizionato la vita. Quasi sempre si tratta di convinzioni che limitano il nostro agire, che corrispondono ad un concetto lineare di causa – effetto: se farai una certa cosa, otterrai un certo risultato, o se non farai una certa cosa, otterrai qualcosa di diverso, e così via. Ma cosa significa, filtrare la realtà e assumere soltanto

alcuni elementi del mondo circostante? Presumere, pre-monitorare e pre-vedere è in qualche modo già un giudizio espresso nei confronti della realtà che si profila davanti a noi: cerchiamo solo quegli elementi che ci portano a confermare la nostra presupposizione. Così facendo avremo sempre ragione, e rafforzeremo la nostra strategia di sopravvivenza. Il limite o convinzione limitante, ci salva la vita.

Profezie autorealizzanti

Le nostre convinzioni sono quindi dei potentissimi filtri percettivi che ci fanno interpretare gli eventi prima ancora di immagazzinarli in memoria e che ci fanno mettere in atto dei comportamenti e delle azioni che faranno di tutto per riconfermare le nostre convinzioni. In questo modo il potere filtrante delle convinzioni aumenta di giorno in giorno. Ogni evento che non corrisponde alla nostra convinzione viene abilmente classificato come eccezione alla regola, permettendo nuovamente di preservare la convinzione iniziale.

I nostri comportamenti ci portano quindi nella direzione delle profezie da noi stesse create, che si auto avverano e quindi possiamo dire che le convinzioni creano i risultati, se siamo convinti di riuscire riusciremo, mentre se siamo convinti di non riuscire non riusciremo. Troppo spesso capita di prefiggersi sani obiettivi per poi imbarbarci in limiti interiori che mettono in atto un vero e proprio sabotaggio anche del migliore dei piani.

Le nostre convinzioni sono così forti che possono fare la differenza tra guarire da una malattia o peggiorare, con il noto effetto placebo ed il suo contrario, il forse meno noto effetto nocebo.

Purtroppo le convinzioni possono avere un effetto anche sugli altri. Ci sono studi che hanno dimostrato che quello che le insegnanti pensano dei bambini, se sono più o meno intelligenti e capaci, diventa un indicatore piuttosto azzeccato di quelli che saranno i risultati, semplicemente perché le convinzioni fanno mettere in atto alle insegnanti dei comportamenti che influiscono sul loro modo di insegnare ad ognuno dei bambini.

Negli ultimi anni la psicologia sociale, quella branca della psicologia che studia il comportamento delle persone in gruppo, è entrata in una grossa crisi dopo che è stato messo in discussione il metodo usato in gran parte dei suoi studi. Nel 2011 tre studiosi di psicologia si sono accorti che spesso chi conduceva un esperimento di psicologia sociale trascurava i dati che smentivano la propria ipotesi di partenza: ne è venuto fuori un intenso dibattito che ha cambiato radicalmente la vita di alcuni ricercatori e ne ha spinti altri a replicare alcuni famosi esperimenti per confermare o meno i loro risultati.

Anche in questo caso, la ricerca di determinati “segnali” o dati che seguono le orme delle nostre ipotesi, vengono dati per certi e inclusi per rafforzare la nostra ipotesi di partenza. Da questo punto di vista le convinzioni possono essere limitanti (non mi piace il termine negativo e/o positivo). Se esiste un aspetto edificante delle convinzioni, è che se non sono

fisse ed immutabili, ma possono cambiare. Si lasciano quindi le convinzioni che ci limitano, bloccano, inibiscono o che semplicemente non sono più strategicamente adatte per assumerne altre di più funzionali ed evolutive che ci permettono di avere una vita più libera e felice e che ci sostengono nel percorso che ci fa raggiungere la nostra serenità e la forza per muovere i passi successivi.

Quando avviene il cambiamento, è sempre per apportare aggiustamenti progressivi dovuti a nostre esperienze e insegnamenti ricevuti e per mezzo di scelte consapevoli.

Quando si studia e si utilizza la PNL (Programmazione Neuro Linguistica), e si vuole aiutare il nostro cliente a modificare le proprie convinzioni, la linguistica, e la time-line (cambio di storia personale o re-imprinting) ci possono aiutare a smuovere le convinzioni per cambiare strategia.

Due tipi di convinzioni

Per comodità possiamo dividere le convinzioni in due gruppi: quelle potenzianti, quindi funzionali e positive, che ci spingono al raggiungimento delle nostre mete, e quelle limitanti, cioè depotenzianti, disfunzionali che ci inibiscono e alle volte ci limitano anche nei nostri desideri. Le prime ci spingono verso i nostri obiettivi senza garantirci il successo ma fornendoci più risorse per raggiungerlo; le seconde ci bloccano in uno stato non desiderato inibendo le risorse effettivamente disponibili. Robert Dilts divide le convinzioni limitanti in tre categorie: senza speranza, impotenza, merito.

Convinzioni potenzianti e limitanti sono speculari perché riguardano entrambe tre aspetti principali del modo di pensare, del filtro applicato ai nostri pensieri: la possibilità, la capacità o autoefficacia e il merito.

Il nostro cervello può generare pensieri in cui crede e pensieri in cui non crede e noi rimaniamo comunque capaci di distinguerli. A differenza degli animali, gli esseri umani possono creare convinzioni in diversi modi, per esempio attraverso l'esperienza personale, l'esperienza testimoniata, l'esperienza immaginata, letta, ascoltata, sognata.

Le cose in cui crediamo sono rappresentate (cioè viste, ascoltate e sentite) in modi differenti da quelle in cui non crediamo. Tali differenze sono al livello delle *sub modalità* (modalità con le quali si esprimono dentro di noi le convinzioni: tipo di immagine, colori più o meno vividi, distanza, coinvolgimento...). Se scopriamo quali sono le *sub modalità* che cambiano da un pensiero che riteniamo vero ad uno non vero possiamo consciamente modificare queste sub modalità quando ne abbiamo bisogno, nella fattispecie quando dobbiamo cambiare una nostra convinzione, eliminarne una limitante per sostituirla con una potenziante. Può la semplice osservazione del differente uso delle sub modalità farci effettivamente cambiare le nostre convinzioni? La risposta è logicamente sì, non sempre ma può essere fatto, per un principio che arriva da molto lontano e precisamente dalla fisica quantistica in cui si è ormai dimostrato che

l'osservazione influenza il sistema osservato. Questo principio è stato rilevato anche in molte aree della psicologia per cui le aspettative influenzano quello che accade, dal livello subatomico al livello neuronale al livello sociale. Quindi, vediamo quali sono i passi per cambiare le convinzioni.

Qual è il risultato di tutto il lavoro fatto? La mia convinzione limitante ha assunto, per il mio cervello, tutte le connotazioni caratteristiche di qualcosa di totalmente indifferente mentre la convinzione potenziante ha assunto le caratteristiche di uno stato fortemente positivo già sperimentato e quindi ben conosciuto. E se è vero per il mio cervello potrebbe essere vero anche per me. Quindi, la convinzione limitante è diventata indifferente e la convinzione potenziante è diventata uno stato positivo.

Cos'altro si può fare con le convinzioni?

Data la pervasività del potere delle convinzioni, se stiamo *modellando* (copiando imparando) qualcuno è opportuno ricordarsi di modellare anche le convinzioni relative all'obiettivo che vuole raggiungere e alle abilità che vuole ottenere, in modo da entrare più profondamente in *rapport* con il nostro interlocutore. Per scoprire le convinzioni di una persona è spesso sufficiente chiedere perché fa le scelte che fa, quale significato hanno per lui quelle scelte e quei comportamenti.

Il cambiamento delle convinzioni è una delle molte tecniche messe a punto dalla PNL. Sebbene possa sembrare una tecnica magica, non lo è, se il coach non entra effettivamente in *rapport* con il cliente con cui lavora oppure se non conosce quali effetti o sensazioni possa offrire questa tecnica. È sempre opportuno sperimentare prima su di sé, prima di avanzare ipotesi e offrire esercizi ai nostri clienti.

Durante alcune sessioni con i designer strategici del Politecnico, quando vi trovate in una interazione in cui i discorsi della persona con cui parlate sono pieni di convinzioni inutili potete cominciare a minarle facendo le domande opportune insegnate dal Metamodello, quali:

- Chi lo dice? Chi l'ha detto? Secondo chi?
Trasforma quello che è percepito come un fatto certo in una opinione rendendola quindi modificabile.
- Tutto? Tutti? Sempre? Mai? Nessuno?
Costringe a specificare quella che prima era una generalizzazione.
- Cosa intendi?
Serve a far capire che ciò di cui parla è un processo e non una cosa reale.
- Cosa/quando/chi/come/dove di preciso?
Serve a non etichettare, non generalizzare. Se chiedessimo perché otterremmo solo teorie sul problema, quindi nessuna informazione utile.
- Come fai a saperlo? Cosa te lo fa pensare?
Esamini il filo logico che ha portato a quella conclusione così puoi trovare le falle.
- In che modo A causa B? in che modo A significa B?

Cerchi il percorso mentale fatto per dimostrare che alcuni passaggi sono arbitrari e non oggettivi.

- Paragonato a cosa? Rispetto a chi?
Limita il paragone rendendolo più piccolo.
- Cosa te lo impedisce?
Ci permette di capire quali sono gli ostacoli percepiti o immaginati.
- Cosa succederebbe se tu ci riuscissi?
Il soggetto è costretto ad immaginare che sia possibile farlo, oltrepassando quindi il limite autoimposto.

La conclusione è che l'eccellenza è limitata soltanto dalla nostra percezione di ciò che è possibile e le nostre convinzioni dovrebbero avere la funzione di renderci più intelligenti. Quindi proviamo a fare "pulizia" interiore, del cuore, delle nostre intenzioni; onoriamo le vecchie convinzioni che ci hanno accompagnato fino a qui, che ci hanno protetto e che ci hanno mantenuto in vita, e conserviamo quelle ci aiutano ad evolvere, che ci portano in movimento, in avanti verso il nostro pieno essere!

Intervista al Prof Francesco Zurlo – un designer esploratore di Performan(s)ce

Conosco personalmente il Prof. Francesco Zurlo da più di 10 anni. Mi ha sempre affascinato la sua abilità nel leggere in una persona quelle che sono le sue qualità, potenzialità e motivazioni. Un visionario, un professore che riesce a sintonizzarsi sulla frequenza dello studente per portarlo ad esplorare zone inusuali, che se esplorate con una guida capace e responsabile, possono offrire nuovi spazi e orizzonti.

Francesco (così chiamerò il Prof. Zurlo) mi ha spesso parlato di “performance” e di “eccellenza”. Ci siamo soffermati su un aspetto particolare durante la nostra conversazione, quello della partecipazione attiva.

Abbiamo quindi esplorato insieme che cosa sia necessario per aumentare la performance dei collaboratori in azienda e siamo arrivati a sintetizzare che l'aspetto partecipativo è attuale per diversi motivi:

Organizzativo: partecipazione attiva su base volontaria, appropriazione dei risultati, co-creazione dell'azienda

Strutturale: si misura sugli obiettivi quando si saltano i criteri gerarchici

Si tratta di un cambio epocale dal punto di vista della percezione e consapevolezza del collaboratore aziendale. Per questo motivo con Francesco andremo a esplorare alcuni aspetti creativi e importanti nella scala dei livelli logici di Robert Dilts, per capire le dinamiche aziendali, di gruppo e generare valore all'interno di gruppi dove ormai la sicurezza del posto fisso e il riconoscimento economico non sono più la fonte principale di motivazione.

Breve introduzione dei livelli logici, cosa sono e come funzionano

Bateson Livelli Logici di Apprendimento		Dilts Livelli Neurologici
		SPIRITO (per chi, per cosa)
Apprendimento IV	uscire fuori dal sistema nel più ampio "sistema di sistemi"	
		IDENTITÀ (chi, mission)
Apprendimento III	cambiamenti in un intero sistema di valori/convinzioni o spostamento verso un altro sistema	
		VALORI/CONVINZIONI (perché, permesso/motivazione)
Apprendimento II	cambiamenti nell'intero approccio comportamentale dovuti ad una reinterpretazione del contesto	
		CAPACITÀ (come, direzione)
Apprendimento I	adattamento od arricchimento dei comportamenti dovuti alla rifinitura della rappresentazione interna	
		COMPORAMENTO (cosa, azioni)
Apprendimento 0	un particolare comportamento in un particolare ambiente	
		AMBIENTE (dove e quando, costrizioni)

A voi che ci state leggendo, proponiamo quindi il seguente esercizio: un'ipotetica conversazione tra un designer strategico (un professionista) e un cliente che richiede aiuto per risolvere un problema all'interno della propria azienda.

Gli apprendimenti saranno di quattro tipi in accordo con i livelli logici sperimentati e con l'approccio sistemico proposto:

uscire fuori dal proprio sistema
cambiare il proprio sistema
trasformare l'approccio comportamentale del nostro sistema
arricchire e rinforzare la propria mappa sistemica

Per il cliente l'obiettivo (indipendentemente da ciò che desidera raggiungere nello specifico) sarà in linea di massima: essere ciò che desidera, fare ciò che vuole, ottenere i risultati desiderati.

Per il nostro professionista, il designer strategico, sarà: essere efficace, in ascolto e guidare il proprio cliente in modo professionale, serio e sicuro.

A questo punto immaginiamo un viaggio delineato da un percorso, suddiviso in tappe che corrispondono ai livelli di Robert Dilts, per percorrerlo insieme sia dal punto di vista del nostro professionista (un coach, oppure un designer) sia dal punto di vista del nostro cliente, secondo le seguenti tappe:

1. Livello logico - Spirito / Missione – questo livello risponde alla domanda: “Per chi”

Questo livello per il cliente corrisponde alla sua missione, la sua vita, il suo successo. E risponde alla domanda: “Cosa lo fa essere ciò che è?” (la sua potenzialità, la sua personalità, il suo essere più profondo). Ha senso ciò che fa?

Al contrario per il designer strategico, questo livello corrisponde all’ascolto nei confronti del suo cliente, per riuscire ad andare in profondità e creare rapport (effetto specchio, creazione di rapporto, relazione, ri-formulazione del problema, guida)

2. Livello logico – Identità - questo livello risponde alla domanda: “Chi?”

Questo livello per il cliente corrisponde allo stato in cui il cliente stesso riesce nel proprio intento. Cosa è giusto per lui. Che cosa lo fa star bene? È felice?

Al contrario per il designer strategico, il passaggio a questo livello avviene quando analizza la domanda del cliente, si sintonizza per offrire uno scambio di impressioni, la creazione di rapporto per ricercare l'esperienza del cliente, capire la sua mappa.

3. Livello Logico / Convinzioni/ Valori - questo livello risponde alla domanda: “Perché?”

Questo livello per il cliente corrisponde allo stato in cui si sente responsabile della riuscita del proprio obiettivo, ha fiducia che il lavoro svolto darà i propri frutti (orientamento al futuro), posizionamento e movimento.

Per il designer strategico, al contrario, rappresenta il momento in cui aiutare il cliente significa riuscire ad aumentare la propria capacità di recezione con tutti i sensi, reimparare a disegnare la propria mappa arricchendola, promuovendo una immaginazione attiva e specifica del percorso (del nostro cliente). Qui il cliente capisce il perché fa le cose in quel modo, quali sono i propri valori, e da che cosa è spinto (il suo ruolo).

4. Livello logico / Capacità - questo livello risponde alla domanda: “Come?”

Questo livello per il cliente corrisponde allo stato in cui ha fiducia in se stesso, ascolta è capace di nominare le proprie emozioni “come mi fa sentire” integra le difficoltà, si sfida, entra nella "no comfort zone", assume altri punti di vista, costruisce sui punti di forza e trae energia dalle lezioni apprese, dirige le proprie emozioni, diventa maestro di sé stesso.

Per il designer strategico invece è importante l’osservazione del proprio cliente, la sua fisiologia e la comunicazione non verbale. In questo modo potrà aiutare il proprio cliente

a diventare se stesso, cambiando il ritmo, rilassandosi, (Ipnosi – trance), umanizzando il suo percorso, aiutandolo a creare nuovi “quadri viventi”, nuove opportunità; supportarlo a comunicare con tutti i sensi, perdersi per ritrovarsi. Stimolarlo a mettersi in meta posizione.

5. Livello logico / Comportamenti - questo livello risponde alla domanda: **“Cosa?”**

Questo livello per il cliente corrisponde allo stato in cui apprende ad ascoltarsi, fa silenzio per sentire la propria anima, inizia un nuovo percorso.

Invece per il designer strategico, questo è il momento in cui si rivolge al proprio cliente per invogliarlo “a fare” (invece di far finta), osare, alzare l’asticella, andare oltre il proprio naso. Ricreare un nuovo ambiente, una nuova possibilità, crederci, viverla, andare nel futuro e posizionarlo già nel passato (l’ho già fatta questa esperienza)

6. Livello logico / Ambiente - questo livello risponde alla domanda: **“Dove? Quando?”**

Questo livello per il cliente corrisponde allo stato in cui ricrea un nuovo ambiente, una nuova possibilità, la immagina, la migliora, la vive, ci crede, la programma e la realizza nel futuro

Per il designer strategico qui utilizza la time-line, aiutando a ricreare l’obiettivo del cliente, come lo vuole, sentendo i profumi, gli odori, ne sente i suoni, vede le persone che incontrerà (le risorse). Vive già il proprio futuro per essere pronto e preparato.

Il cliente diventa un ricercatore di alternative, di possibilità, immagina “possibili situazioni”. Genera riflessioni che, una volta presa la decisione e la direzione, potrà sperimentare nella realtà.

Il professionista, in questo caso il coach e designer strategico stimola il proprio cliente a vivere l’esperienza, ad essere presente vivendo l’emozione nel proprio corpo.

Riprendiamo ora l’intervista con Francesco analizzando le varie tappe con il linguaggio strategico e sistemico.

Ambiente

DT Francesco, secondo te, come può l’ambiente riuscire a coinvolgere una squadra?

FZ: Secondo me, l’ambiente può riuscire a coinvolgere gli attori in un processo collettivo e condiviso. La condivisione è importante e si basa su:

Il modo in cui si dà valore alla realtà

Il modello "self-employment" per coinvolgere il personale

Ancora una volta la parola, **self** non tanto per distinguere il “me” dagli “altri”, ma come una auto suggestione, un “auto da sé”, per crescere, capire e trasformare. Chi meglio della persona, del suo “se stesso” ha in se stesso, appunto, gli elementi per inquadrare e trovare la risposta giusta alle molteplici domande?

Immaginatevi un cliente, avvicinare il designer strategico per chiedere consiglio, appoggiarsi a lui per poter guardare il mondo, osservandolo da una angolatura diversa. Qual è il passo successivo? Cosa fa il designer?

Invita il proprio cliente a cambiare prospettiva per guardare in modo diverso ciò che rappresenta la domanda, quindi esplorare dettagli, aspetti, colori, e opinioni che il cliente ormai non vede più, perché troppo coinvolto. È come imparare a camminare di nuovo, come se si ritornasse bambini.

Mi è capitato alcuni mesi fa di trovarmi in un ambiente diverso, incapace di svolgere ciò che mi veniva richiesto. Una stranissima sensazione, di vuoto, di assenza, quindi svuotata di capacità cognitiva, di raziocinio.

DT: Francesco in un articolo apparso sul XXI Secolo (2010) riporta la definizione di Design strategico nella Treccani: “l’espressione *design strategico* rappresenta un problema, un sistema aperto che include diversi punti di vista, modelli interpretativi articolati e varie prospettive disciplinari. Costituisce un “problema” allo stesso modo in cui, per il filosofo Edgar Morin, rappresenta un problema, o meglio una parola-problema, il termine *complessità*: al suo cospetto infatti il pensiero semplificante si trova in imbarazzo. L’aggettivo *strategico* copre più approcci (in termini di operatività, strumenti e modelli di costruzione di conoscenza) e manifesta sé stesso, in alcuni aspetti teorici e pratici, anche sotto altri nomi: *design leadership*, *design thinking*, *design strategy*, *design direction*, *business design*, *design re-search*, *design management* e così via. Sono tutte espressioni che rivelano sovrapposizioni, parziali o totali, con l’operatività e i principi del design strategico”.

Mi potresti dire che cosa, in qualità di designer strategico, potresti fare tu, per il tuo cliente, quando si sente perso all’interno della parola problema?

FZ: Negli ultimi anni ho rivalutato moltissimo la parola “fiducia”, la capacità e il suo ruolo (Design for trust). Per quanto mi riguarda, la parola “fiducia” ha come requisito fondamentale una sorta di linguaggio implicito che convince reciprocamente designer e

cliente, a lasciarsi influenzare e convincere a navigare in acque diverse dal solito; in qualche modo il designer strategico apre una finestra sul mondo e accompagna il proprio cliente a vedere con occhi diversi. Il designer è come se già avesse guardato da quella finestra e sa come riprodurre le modalità condivise dalla comunità di pratica (community of practices).

Liven Verger in “Sociologia dell'organizzazione e processi francesi (scienza in azione)” afferma: La comunità di pratica e la relazione di fiducia esistono quando ti riconosci in qualcun altro.

Competenze – Comunicazione

DT: Francesco quali sono le competenze di un designer strategico?

FZ: Così di getto mi vengono in mente:

- Jargon comune
- Habit (abitudine)
- Risonanza

Informalità, non sganciata, dei processi di trasferimento di conoscenza. Parlare e guardare alla soluzione, diventa possibile grazie all'ascolto attivo, dove il cliente attinge e si aggancia alla domanda del designer, per esplorare e rispolverare nozioni dimenticate. Il designer è una **antenna**, alla quale il cliente si sintonizza per attingere aspetti sotterranei, nascosti, che riemergendo, danno vita ad una nuova realtà; una alternativa possibile.

Valori

DT: Francesco, mi puoi spiegare quale ruolo giocano i valori nel design strategico?

FZ: Spesso quando il nostro cliente arriva in sessione, già il cambiamento di stato potrebbe fare miracoli. Cambiando lo stato già le convinzioni si modificano da sé, e noi sappiamo che le convinzioni diventano tali in seguito a emozioni e valori. Ma perché? Perché le emozioni in qualche modo lasciano e cicatrizzano nella corteccia cerebrale un'informazione, che si trasforma in convinzione. Spesso anche i valori, sono valori in quanto tali, in seguito a avvenimenti o insegnamenti che si sono cicatrizzati nel nostro sistema (esperienziale, perché abbiamo vissuto una situazione che ci ha lasciato un'informazione, sulla base della quale abbiamo formulato un “valore”).

Le convinzioni spesso limitanti non sempre vanno scardinate, perché possono salvare il nostro cliente, e hanno rappresentato fino a quel momento una strategia importante che lo ha mantenuto in vita, che lo ha portato al successo.

Il nostro cliente che viene da noi per trovare una soluzione o perché sente che è arrivato il momento di cambiare la strategia, quando supera una convinzione e la trasforma solitamente si autorizza ad andare in profondità e cercare una convinzione più profonda e incomincia a fare un lavoro di “pulizia” e di crescita che lo porta ad andare avanti e quindi a migliorarsi.



A questo punto nel design strategico si accompagna il proprio cliente a sgretolare le proprie convinzioni per riuscire a cambiare la propria storia personale e leggere gli eventi della propria vita come lezioni e saggezza conseguenti.

Le convinzioni sono il frutto (spesso) di causa-effetto, un approccio lineare che a detta di Peter Senge, afferma che “I sistemi umani 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 poche parole, 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.

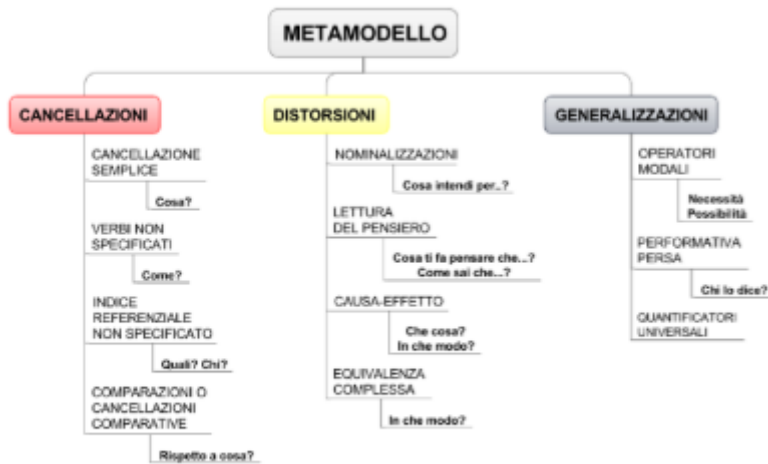
Convincendoci che l'altro abbia fatto una cosa per quel motivo o attribuendo un significato all'azione dell'altro, continuiamo a "sbagliare" e portiamo avanti una strategia che non corrisponde per niente alla realtà. Diventa dannosa e ci ostacola nel nostro cammino. Peter Senge sostiene che non esiste 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 volergliele eliminare. Se il nostro cliente percepisse questa nostra intenzione, di volerlo in qualche modo convincere della falsità o debolezza delle sue convinzioni, rischieremmo di ricevere resistenza, perderemmo *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 lasciar 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.



Identità

DT: quale identità e visione per un designer strategico?

FZ: La visione è il risultato di un mix di *capacità*. Il designer strategico è il facilitatore, il conduttore, tiene le redini della situazione, e lascia libero il cliente di fantasticare, di ampliare: gli spalanca le finestre sul mondo.

Il designer è molto vicino al cliente perché il *design* è sempre dalla parte del sistema dell'utente. Ogni proposta prende spunto dalle esigenze (e dai sogni) delle persone in contesti reali, quelle stesse esigenze che la gente già percepisce per sé ma che non è in grado di esplicitare, perché non ha argomenti e strumenti e perché usa modelli interpretativi reiterati, vecchi e soprattutto "troppo sicuri".

Il designer può così osservare e lo fa in modo sia implicito (perché, come nel *design* italiano, anch'egli condivide i medesimi contesti di vita) che esplicito, adattando strumenti derivati dall'osservazione sociale ed etnografica (come nelle grandi "*design firm*" americane).

Partendo dal flusso grezzo dell'osservazione, è in grado di promuovere una sorta di anticipazione critica (che valuti cioè la plausibilità e la congruenza di ciò che sta presentando), una visione dei futuri possibili, contestualizzando rispetto alle caratteristiche dell'impresa e del mercato.

Design strategico aziendale

Le domande chiave rimangono essenziali:

Che cosa non voglio conoscere della mia azienda?

Che cosa c'è dietro ad un insuccesso o una difficoltà?

Che cosa conosco in profondità che preferirei non sapere di me in qualità di leader?

Come il design ha un ruolo strategico per configurare abilità, comportamenti e persone, il team, stimolato da un approccio più partecipativo, utilizzando l'informazione in modo condiviso, ha un impatto potente.

Strategia, sense-making e design

La strategia di *design* diventa *tout court* “strategic design” se ci si sposta su un piano cognitivo e se si focalizza sulle competenze che il *design* può mettere a disposizione di un'organizzazione aziendale.

Il *designer*, infatti, ha *capacità, abilità e competenze* che sono oggi preziose per il *management*. È la situazione che lo consente: l'imprevedibilità dei mercati e la maturità dei consumatori, richiedono all'impresa un approccio interpretativo e una maggiore dose di visione. Il *designer* si configura allora, in aziende lungimiranti, come il “pilota visionario” del *management*: in questa cornice di senso, risale di fatto l'organigramma, e da mero “datore di forma” si trasforma in potenziale attore strategico.

Il *design* ha inoltre la capacità di fluidificare conoscenza dentro i *team* e nei *team* dei decisori (quelli, ad esempio, dello sviluppo prodotto) perché sa visualizzare in tempo reale le proprie idee come quelle altrui e renderle argomento di discussione facilitando lo sviluppo dei concetti.

Il pensiero organizzativo contemporaneo definisce la strategia come un processo interattivo tra i diversi attori dell'organizzazione, un processo finalizzato a costruire significato. Tale processo è favorito da sistemi di senso visibili (“Come posso sapere che cosa penso finché non vedo che cosa dico?”). Il linguaggio, a tal fine, ha un ruolo centrale, che per sua natura manipola sistemi di senso per rappresentare le idee e costruire consenso.

L'abilità nel visualizzare e la messa a punto di specifiche *macchine comunicative* (da prototipi a schizzi, da metafore generative a scenari) favorisce questa co-creazione di significato, anche solo per lo sviluppo di un nuovo prodotto.

Tali considerazioni hanno rilevanza anche nella realtà in cui hanno agito e agiscono le piccole e medie imprese italiane del *design*. Gli imprenditori che hanno fatto il *design* italiano (perlomeno quello dei prodotti *lifeware*) hanno costruito una profonda relazione con il mondo del progetto.

Un mercato locale particolarmente ricettivo e raffinato ha consentito di proporre qualità e bellezza, innovazione sul piano della tecnologia come su quello dei significati.

E l'imprenditore ha cercato il *design* non solo per differenziare la propria offerta ma anche per emanciparsi rispetto alla comunità locale (il *design* italiano è dentro il *milieu* denso di storia e identità dei distretti), culturalmente, recependo e facendo sue altre storie, più grandi e importanti rispetto al locale.

Il *design* italiano non nasce in organizzazioni già date ma le determina grazie a imprese *editor*, tipologie caratteristiche del settore *lifeware*, capaci di costruire costellazioni del valore, mettendo insieme attori locali e globali e curando l'integrità dell'offerta, il proprio sistema-prodotto. Sono *editor* che motivano l'azione collettiva di tutti gli attori (i vari fornitori), proponendo (visualizzando) un sistema di senso: quello della bellezza e della qualità.

Un sistema riconosciuto, apprezzato e comprensibile da ognuno di noi e nondimeno da chi, nella costellazione dei distretti italiani, ha generato il successo del *design*.

Intervista a Debora Conti: Trainer di Programmazione Neuro Linguistica, Formatrice, Coach professionista e autrice di libri di Crescita Personale

Perché il coaching è utile anche sul lavoro?

Sono coach da più di dieci anni e confesso che saper ascoltare sospendendo i propri filtri interpretativi oppure fare domande per scoprire cosa ha esattamente in mente il nostro cliente non siano operazioni così facili, scontate o innate.

Adottare strumenti di coaching nella propria professione oggi è un obbligo se vogliamo fare il passo di qualità tra chi propone un pacchetto standard uguale per tutti e chi invece crea un prodotto o servizio *ad hoc* sulle esigenze del singolo cliente.

Ho formato manager, imprenditrici, professionisti, insegnanti e tutti hanno tratto immensi vantaggi dall'adottare un "atteggiamento da coach". Chiamiamolo simpaticamente così per rendere l'idea: in questa mia intrusione nel libro di Daniela Terrile voglio dimostrarti *perché* il coaching è importante anche per te e nel tuo lavoro. Voglio mostrarti *come* poter adottare facilmente e concretamente gli strumenti di coaching che ti servono nei prossimi interventi.

1. DT: Debora, spiegaci quindi le tue basi di lavoro

DC: Come dice bene Daniela, il coaching si basa su due requisiti fondamentali e imprescindibili:

1. Il saper ascoltare
2. Il saper chiedere.

Parliamone quindi. Il coach o il designer che utilizza strumenti di coaching sa ascoltare il cliente per capire cosa intende veramente, rispettando i seguenti due requisiti:

- a. Senza filtri. Cioè, senza il proprio giudizio di valore sulle idee né la propria mappa del mondo a prevaricare sulle idee altrui.
- b. In modo letterale. Il designer/coach coglie le parole, le metafore, gli aggettivi qualificativi. Poi con le domande indagherà per selezionare possibili risposte creative.

Facciamo degli esempi concreti. Il cliente usa aggettivi di incertezza? Forse non sa dove andare a parare. Il cliente usa aggettivi forti nei confronti di una precisa tendenza? Bene, saprò in che direzione andare. Il cliente usa aggettivi impropriamente e mi confonde le idee? Attendo e faccio domande per chiarire meglio cosa intende, senza far prevaricare la mia esperienza, la mia interpretazione di certe definizioni, la mia mappa del mondo.

Collaboro come docente per una scuola di consulenti di immagine e fornisco strumenti di coaching a chi dovrà capire ciò che il/la cliente vuole per aiutarlo/a ad usare la propria immagine in funzione del proprio obiettivo lavorativo, professionale e relazionale.

Quando il cliente mi descrive l'ambiente di lavoro come moderno e casual, tenderò a capire che l'abbigliamento sia *easy*. Scopro invece che il cliente non coglie l'*etiquette* di tale azienda che – in realtà – non è poi così casual e ci tiene a che i propri manager mantengano uno stile professionale. Banalità? Provatelo a spiegare a quel manager che non faceva mai carriera e non capiva il perché? Voi che siete designer lo sapete: l'aspetto estetico conta e rappresenta molto di noi.

Dopo aver ascoltato e trasformato le nostre orecchie come quelle di un elefante, possiamo dire di aver colto le definizioni, le descrizioni, le idee, gli aggettivi che le accompagnano. Ora è tempo (almeno il primo tempo!) per indagare.

Sì perché un coach non smette mai di fare domande: in primis per capire lui stesso e poi per guidare il cliente a trovare la soluzione migliore. Prima di approfondire la modalità di porre domande, è opportuno da parte mia spiegare un meccanismo fondamentale: a domanda la mente risponde.

“A domanda la mente risponde” significa che se io pongo una domanda limitante, tendenziosa o fuorviante, veicolerò (consapevolmente o no) la risposta del mio cliente. Se chiedo al cliente quanto sia stato difficile iniziare questo progetto, lo metterò in uno stato d'animo emotivamente affaticato, si ricorderà di tutti gli sforzi mentali fatti e non lo inviterò alla creatività. Se chiedo invece al cliente quale messaggio voglia dare al mondo con il suo progetto ho forti *chance* che la sua mente si sintonizzi sulla modalità “creatività” e si lasci andare nel raccontarmi il suo profondo intento legato al progetto.

2. DT: Certo, quindi come fare domande? Quali domande fare e quali evitare?

DC: Quando propongo strumenti di coaching a professionisti e ad aziende punto sull'OMI Model. L'acronimo sta per Osservazione, Modificazione, Installazione.

- L'Osservazione è data dall'ascolto e dalle domande atte a capire meglio la mente del cliente. Senza giudizi, abbiamo detto e senza prevaricazioni mentali.
- La Modificazione è quando propongo in base alle mie possibilità, propongo i miei servizi e le mie capacità.
- L'Installazione è quando guido il cliente a vedere il risultato e a visualizzare benefici o possibili intoppi. In questo secondo caso, si riprende dalla prima fase per capire meglio, correggere e via così.



Daniela ha parlato di osservazione, creazione, test. Sono le fasi che per me devono essere accompagnate da domande, prima per comprendere, poi per testare e infine per guidare alla finalizzazione.

Un'ultima osservazione sul potere delle domande: le domande guidano alle visualizzazioni. Quando ho un prototipo che io ritengo corrisponda alle esigenze del cliente, voglio usare domande perché lo accetti senza paura.

È molto più efficace spronare alle risposte che fornirle belle e pronte, in tutto, con gli studenti a scuola, con i colleghi al lavoro. Piuttosto che dire che studiare porta a sapere la lezione, posso chiedere agli studenti «E cosa bisogna fare quindi per arrivare qui lunedì prossimo sapendo bene questa lezione?», la risposta è implicita. Se chiedessi al figlio (magari con lo spazzolino in mano e in bella vista) «E cosa vuoi fare quindi per avere i dentini puliti e profumare di dolcetto?», la risposta è evidente. Non mi sono imposta. Non ho tristemente e piattamente presentato la soluzione, ho invitato alla risposta parlando di benefici e lasciando che la loro mente ci arrivi da sola.

Le affermazioni (dette da noi) lasciano il tempo che trovano, ma se faccio domande al cliente perché sia lui a dirmi quanto il mio progetto sia effettivamente adatto alla sua esigenza, sarà lui a motivarne le ragioni per cui debba essere realizzato. Si sentirà complice, protagonista, più sereno.

3. DT: Quindi, come porre domande al cliente?

DC: Ecco, abbiamo detto che il designer/coach pone domande, per tre momenti:

1. Per capire cosa si cerca, il perché, il come e tutto ciò che è necessario per entrare nella mente del committente
2. Per verificare che ciò che ha capito sia corretto e rispecchi le aspettative del cliente, dell'ambiente.
3. Per guidare alla collaborazione, alla fiducia reciproca, al godersi i lavori piuttosto che stressarsi. (Meglio un cliente calmo che un cliente stressato che ci alita sul collo, no?)

Le domande che mi piace utilizzare, io le definisco “Domande Utili”. “Utili” perché sono oltre il giudizio: non ci interessa che siano giuste o sbagliate, ci interessa che servano il loro compito (indagare, testare o guidare).

Le Domande Utili sono *aperte, specifiche, espresse in positivo... tante!* Sono aperte così che il committente possa parlare e raccontarci veramente la sua visione, mappa del mondo, intenti. Sono specifiche perché vogliamo restare concentrati e possiamo usare gli aggettivi qualificativi nella fase di test o di guida. Sono espresse in positivo semplicemente perché parlare in negativo è innaturale per la mente inconscia del nostro interlocutore. Sono tante perché sono come un grappolo d'uva, fatto di tanti buoni acini e uno tira l'altro. Una domanda utile è insufficiente, rischia di essere troppo vaga o troppo specifica.

Non è questa la sede per approfondire il concetto e le capacità di funzionamento della mente inconscia. Basti sapere che è quella parte della nostra materia grigia che a livello strutturale è definita cervello limbico e a livello funzionale gestisce abitudini ed emozioni principalmente. Il discorso per un neurologo è molto più complesso naturalmente, a noi resta il meccanismo di funzionamento: la mente inconscia non capisce il negativo. Lei – che non parla a parole ma per immagini e sensazioni – non sa interpretare correttamente la frase «Non immaginare una matita rotta in due. Non immaginare adesso una matita rotta in due.». L'ha di fatto immaginata (come hai fatto tu adesso) e metterci una croce sopra, be', è troppo tardi.

Torniamo a noi e facciamo esempi di Domande Utili per il designer/coach:

- «Cosa vuole ottenere con questa idea?»,
- «Come desidera che la nostra collaborazione continui in un clima di apertura, propositivo e verso il comune obiettivo?»,
- «Come posso aiutarla secondo lei a realizzare il suo progetto in modo puntuale, fluido e piacevole per entrambe le parti?»,
- «Cosa può fare oggi entro le 18 per risolvere questo intoppo prima che gli uffici chiudano e impostare così il lavoro per domani?».

Notiamo qui che ho usato molti aggettivi che restringono le risposte a ciò che è collaborativo, piacevole, propositivo, di apertura, eccetera. Non uso un “si” impersonale perché per esperienza vedo molto usare quei mille “si fa” ma poi non si sa mai veramente *chi* lo deve fare. Evito i “deve”, o peggio, i “dovrebbe”, perché il dovere è spesso percepito come obbligo se proveniente dalla bocca di altri e il tempo al condizionale permette tranquillamente di restare dove si è senza sentirsi in obbligo di agire di fatto.

Ringrazio Daniela per questa intrusione che spero sia utile per capire l'importanza delle domande e per come e quando usarle. Se vuoi approfondire trovi la sezione “strumenti di coaching” sul mio sito ufficiale (www.deboraconti.com).

Sei un designer e hai il mondo del futuro nelle tue mani, fai domande per sbagliare il minor numero di volte possibile e per mettere a frutto al massimo la tua creatività!

Debora Conti

Parta quarta

La PNL: il DNA del design strategico e le costellazioni

Altri due temi importanti compaiono in questo libro. L'aspetto neurolinguistico del metodo della PNL e quello medico del DNA.

Il primo che si attiva quando si vuole capire che cosa si sta osservando, alterando la realtà in funzione di una presupposizione e quindi di un'idea fissa che blocca la creatività e lo sbocco verso la soluzione

Il secondo che si attiva quando qualcosa si rompe, e si corregge solo ciò che è sbagliato, necessariamente ma conservando l'incompletezza: il processo non stimola una crescita sostenuta.

Rafforzare ciò che sta già funzionando, ciò che è cruciale, è spesso abbastanza potente da solo da escludere ciò che non va (Wright, 1998). E ciò che è sbagliato a volte è sbagliato solo perché troppe cose giuste si sono perse, e la persona (o quello che pensa essere il proprio problema) è già scomparsa.

Debora Conti, esperta di PNL ci ha già presentato nel capitolo precedente il valore del saper porre le domande "potenti".

In questa sezione del libro vorrei dedicare un'attenzione gioiosa a quella forza che organizza la salute nel corpo, le emozioni, la mente e l'anima in primo luogo. Questa è una prospettiva importante.

La struttura del nostro "essere" è fondamentalmente il risultato di migliaia di anni di ricerca, esistenza, adeguamento al cambiamento climatico. Il nostro corpo ha una saggezza infinita. La mente "mente" per definizione.

Nel design strategico, il mio approccio sistemico è rivolto a capire e osservare i movimenti del corpo del mio cliente o del proprio rappresentante. In una costellazione sistemica, appare la problematica del cliente, aiutandolo a considerare anche quei segmenti della realtà che ha cancellato, perché dormienti e non utilizzati da tempo.

La mia amica Dr. Marilyn Droog, insegnante capace, psicologa e coach sistemico mi ha insegnato a guardare alla mappatura del cliente, tenendo a mente che la mappa è una parte (cosciente) del territorio (infinito e ampio) che agisce a livello non-cosciente.

Alcune delle cose di cui parlerò in questa sezione sono estremamente "ardite" e proprio per questo le ho inserite alla fine del libro. Spero il lettore non me ne voglia se le troverà azzardate e gli scettici sono i benvenuti perché sono i guardiani del sapere e stimolano

sempre la mia curiosità e la mia disciplina scientifica quando si tratta di pensare e osservare la realtà intorno a me.

Il "Campo d'azione" nel coaching sistemico e nelle costellazioni: aspetti rigeneranti per il design strategico

Segue un testo di comprensione, tratto e rivisitato da un articolo della Dr. Marilyn Droog e da me commentato. Un riconoscimento e un grazie dal profondo alla mia insegnante che mi ha avvicinato al mondo della sistemica.

Prima di tutto, vorrei richiamare la vostra attenzione su tutte gli eventi aerei che sono percepibili e che ci circondano.

Per esempio 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 come il magnetismo e l'elettricità, le onde emotive e affettive, così come le percepiamo. E, tra questi granelli di polvere e tutte queste onde che si intersecano e vengono da ogni dove, perché non scivolare su alcune espressioni che sono impercettibili ma di cui abbiamo l'intuizione: coscienza collettiva e inconscio, passato, presente e futuro, amore assoluto e le 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. E alcuni partecipanti sono sorpresi dalla somiglianza tra "ciò che sta accadendo qui" e ciò che sta accadendo nella loro realtà abituale, quella per cui hanno deciso di intraprendere un percorso o hanno bisogno di una consulenza. 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 che sono conclusivi".

Infatti, nella dimensione fenomenologica su cui si basano le costellazioni, **diversi tipi di campi si compenetrano a vicenda.**

Tra cui:

Il "campo di lavoro": che può essere "lo spazio dove avviene l'espressione del problema e la ricerca di una soluzione" per il cliente o il suo sistema; che può "dare indicazioni" al coach; che può agire sui rappresentanti¹ (sensazioni, parole, sensazioni, sentimenti, atteggiamenti, movimenti spaziali, ecc. Può lavorare su tutti gli attori coinvolti, compresi i partecipanti passivi (spettatori). Può 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 pesante, conseguenze ancora presenti di atti avvenuti nel passato), 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 del cliente, di un membro del sistema o di un termine della domanda posta (concetto semplice, espressione scelta, vocabolario particolare).

Anche in ambito aziendale, quando i rappresentanti non possono parlare, si sentono "bloccati", 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 infrangibili.

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

Ma appassionati di risultati innegabili o 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:

È un errore.

Dovremmo attenerci al *dasein*: in filosofia **Dasein** è un termine tedesco che fu particolarmente sviluppato da Heidegger nella sua opera *Essere e tempo*.

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.

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. Dasein, come essere costituito dalla sua temporalità, illumina ed interpreta il significato di essere nel tempo.

Esistenza autentica ed esistenza inautentica

Secondo Heidegger, il [linguaggio](#) tradizionale, i sistemi logici e le credenze oscurano la natura del Dasein da se 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.

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: ecco cosa si chiede!

Anima collettiva (Totem e tabù, Freud), inconscio collettivo (Jung), sincronie (Jung), gruppo o famiglia (Moreno)² sono i termini rassicuranti che vorremmo sentire per

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.

definire ciò che sta accadendo, ciò che è al di là di noi. siamo molto rassicurati che Bert Hellinger, fondatore del metodo delle Costellazioni, si affida a questi metodi riconosciuti come classici ora, per essersi formato e che li ha praticati lui stesso. 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,
- e 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.

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.

Nel design, nell'arte, sia che si tratti di musica, poesia o qualsiasi altra forma, la cattura di questo momento sottile, all'incrocio tra il soggetto trattato, il mezzo scelto, il designer l'artista e l'amatore, è esattamente ciò che rende il valore innovativo e 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". Ci inchiniamo davanti a tutti coloro che hanno collaborato prima di lui a questa conoscenza e ci hanno trasmesso questo sapere "nuovo e rivoluzionario".

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 ereditaremo 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, silenzi di terrore. Silenzi di assenso, di lealtà, e silenzi di convenienza. Il silenzio può essere la forma migliore di ascolto, se l'intenzione è vera e profonda. Il silenzio è spesso il miglior mezzo di comunicazione; non ha fretta, sa aspettare ed è foriero di creatività.

Nelle aziende, in qualità di persona giovane (sovra-qualificata) assunta, o nelle vesti del fondatore, il "vecchio custode" o ancora se occupassimo la decima fila e se fossimo seduti sul sedile già in uscita, esclusi dal resto del gruppo, il mondo ai nostri occhi assume una connotazione completamente diversa tanto da cambiare il modo

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

di percepire noi stessi, le nostre responsabilità, il proprio impegno e tutto ciò che l'ambiente di lavoro rappresenta. Anche le notti sono diverse a causa del lavoro! E questo nonostante si appartenga 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	Inconscio personale
Opera a livello di	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 storica, nazionale, religiosa, morale di un popolo

Questo livello di coscienza, esacerbato, può portare al crimine: uccidere chi è diverso o escludere il proprio se 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 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)

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.

- 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 qui e ora, il nostro tempo vissuto e la 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.

Con questo metodo, non è necessario padroneggiare tutto e ancor meno spiegare tutto. Ma tutta questa ricchezza (la parte sommersa dell'iceberg) può essere espressa da una domanda molto semplice: "Di cosa si tratta?"

Nelle terapie individuali e nelle costellazioni a scopo politico, (e il designer strategico può essere enumerato fra queste) sappiamo quanto sia importante connettersi consapevolmente con i **nostri antenati** e onorare quelli del cliente quando intraprende un lavoro di ricerca personale.

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.

Un modo quindi di scrivere la storia dell'azienda, del tutto sganciato dall'organigramma, fondando invece il "potere" sulle origini della conoscenza, sulla nascita dell'idea, e sulla precedenza di entrata in azienda.

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. Invece sarebbe opportuno incominciare a capire da dove è nata l'esigenza di creare un dipartimento, la sua storia, le origini. Ecco perché le così dette riorganizzazioni non sono altro che un modo assai barbaro e superficiale di cambiare la storia, e di nascondere gli errori commessi, senza invece trarne saggezza e rispettare coloro che hanno osato fare "i primi passi" verso l'evoluzione e il cambiamento.

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 e il designer strategico dovranno percepire ciò che, dietro il problema umano (da trattare individualmente) e che appartiene al funzionamento dell'organizzazione (e viene trattato nell'ambito della costellazione aziendale).

Lo possono fare se rimangono fedeli agli aspetti fenomenologici, conoscendo le regole di riservatezza da rispettare in una costellazione aziendale. Intervenire sulla causa reale permetterà di lavorare sui "sintomi" che da essa si sono generati. La cosa più importante per il cliente è incominciare dalla domanda giusta.

Uno dei ruoli del coach e dei designer strategici sarà quello di aiutarlo a costruire la 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?), la costellazione può iniziare.

Perché, "il campo funzioni", ci sono regole da conoscere e rispettare. Osservare ed essere qui e ora non è sufficiente. Questo è solo uno degli atteggiamenti da adottare per poter "leggere" di cosa si tratta. L'umiltà e la bellezza di questo "campo" che ci stupisce, ci permette di guidare e collaborare con tutte le persone che si affidano a noi.

Il mio ringraziamento più profondo a Marilyn Droog che mi ha insegnato ad ammirare questo campo, e portarlo sempre con me, nel mio cuore, senza ego e sempre al servizio della conoscenza.

Note

1. Kotler P. e Rath A.G., *Design: non è solo questione di forma*, in “Espansione” n. 24, agosto 1986.
2. Survey rivolto alle imprese vincitrici dello *European Design Prize*, 1997, un’iniziativa dello *European Innovation Program*.
3. Gorb, Peter and Dumas Angela, *Silent Design*, in “Design Studies” 8(3), 1987.
4. Peters T., *The Pursuit of Design Mindfulness*, in “ID Magazine”, September/October 1995.
5. La definizione è di Ezio Manzini, direttore del Master in *Design Strategico* del Politecnico di Milano (www.polidesign.net/mds).
6. Peters T., *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, New York, 1997.

Bibliography

Jung, C. G. (1960). *Synchronicity: An Acausal Connecting Principle*. (From Vol. 8. of the *Collected Works of C. G. Jung*). (S. Shamdasani/2010 Ed.). Oxford: PUP.

Jung, C.G. (1968). *The Archetypes and the Collective Unconscious*. (Ed. 2nd) London: Routledge (PUP).

Mahr, A. (1999). *Das wissende Feld: Familienaufstellung als geistig energetisches Heilen* [The knowing field: Family constellations as mental and energetic healing]. In: *Geistiges Heilen für eine neue Zeit* [Intellectual cures for a new time]. München (Kösel).

Mahr, A. (2005). *How the living and the dead can heal each other*. *The Knowing Field: International Constellations Journal*, 6, 4-8.

Edgar Morin | 15 July 2008, *On Complexity*

Peter M. Senge | Mar 21, 2006: *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*

Sheldrake, R. (1987a). Part I - Mind, Memory, and Archetype Morphic Resonance and the Collective Unconscious. *Psychological Perspectives*. 18(1), pp. 9-25. Retrieved April 14, 2015, from web site Biblioteca Pleiades: http://www.bibliotecapleyades.net/archivos_pdf/mindmemory_archetypemorphicresonance.pdf

Sheldrake, R. (1987b). Part II - Spirit & Ritual: Morphic Resonance and the Collective Unconscious. *Psychological Perspectives*. 18(2), pp. 320-331.

Sheldrake, R. (2009). *A New Science of Life: The Hypothesis of Formative Causation*. (3rd Ed.). London: Icon Books.

Sheldrake, R., & Jenkinson, A. (2013). Rupert Sheldrake and the brand field: An edited conversation with Angus Jenkinson. *Journal of Brand Strategy*. 2(3), 270-283.