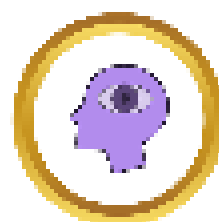
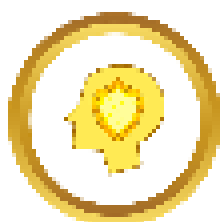
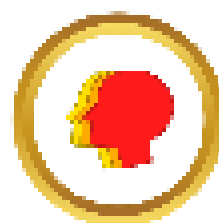
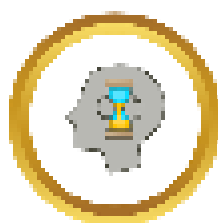
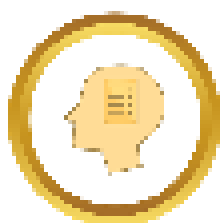


Giovanni Siri

Nine Minds

Perché la quarta rivoluzione
industriale sollecita Imprese e Persone ad una Mente Generativa



Self
Improvement
Tools



Nine Minds

Invito

Quello che Vi trovate tra le mani (o sullo schermo) è il risultato di una reazione: imposta dalle esperienze di consulenza con Aziende e Manager, stimolata poi dagli scambi con colleghi, confermata dagli studi nell'ambito della evoluzione di questa società, delle sue imprese e del lavoro.

Parliamo di "reazione" perché a chi attraversa studi e realtà della società e della impresa appare ormai evidente la inevitabilità di una evoluzione imposta dall'accelerazione progressiva di un intreccio di fenomeni (economici, sociali, psichici, culturali, tecnologici, politici) che acutizzano fino al vicino strappo la dialettica sorda tra globalizzazione e resilienza locale, tra certezze organizzative risalenti a fine Ottocento e mutazioni imprevedibili nell'era di robotica, big data e AI nella finanza globalizzata.

La dissonanza tra ciò che è consolidato e ciò che già emerge sta diventando un tritacarne per le persone: la realtà cui la nostra professionalità di psicologi del lavoro ci rende più sensibili. Assistere alla diffusione di ansia e incertezza tra richieste di sempre maggiore engagement da parte delle imprese e un generazionale distacco dal "lavoro" non coinvolgente e non orientato alla propria crescita alla lunga sfibra anche il consulente che per fare bene il proprio lavoro può essere

"esterno" ma non può estraniarsi.

L'esigenza di dare un proprio contributo mettendo a frutto anni di studio e di esperienza mi ha portato allo sforzo di raccontare perché possiamo affrontare il grande compito evolutivo che ci aspetta solo attraverso un cambiamento di "mentalità". Per fare questo proponiamo uno sguardo di prospettiva in cui si ricostruisce il susseguirsi delle evoluzioni mentali che ci hanno portato qui e si inquadra il futuro che ci attende.

Comprendere il senso di ciò che accade e formarsi una visione di scenario che afferri l'insieme sistemico dei nessi invitando ad alzare lo sguardo verso i futuri possibili è il contributo che questo lavoro cerca di offrire a chi sta nelle aziende, come responsabile o come co-operatore. Le imprese sono una linea di frontiera, a volte una trincea e a volte una task force esplorativa, in cui il cambiamento non è materia di discorsi e riflessioni auliche ma concreta sfida decisionale e scelte operative quotidiane.

Ben consapevole che offrire spunti e schemi forzatamente astratti è necessario ma non sufficiente mi sono anche impegnato a dare concretezza alle prospettive e al modello presentati in questo testo costruendo un vero e proprio metodo di diagnosi, formazione ed autoformazione che "metta a terra" quanto che leggerete qui. Se le idee e il modello che qui troverete esposti confermeranno qualche Vostra intuizione latente o ne stimoleranno altre, allora potrete considerare questo percorso anche come

una introduzione al 9MMethod©, l'approccio operativo che consente di rendere operativo il contenuto di questo libro.

Giovanni Siri

PRIMA PARTE: SEGNI DEI TEMPI

1. The times they are a'changing

1.1. La quarta rivoluzione industriale produce una nuova "personalità di base"

1.2. L'Impresa senza le mura.

1.3. Formazione e forma mentis.

2. Uno sguardo dal ponte: una "Storia delle Mentalità".

2.1. La quarta era

2.2. La riforma della formazione nella quarta era

3. La "mente giusta" per la quarta rivoluzione industriale

3.1. La mente è più del pensiero

3.2. Oltre la mente della modernità

3.3. Psiche e lavoro

SECONDA PARTE: IL MODELLO NINE MINDS

4. Le Tre Mentalità Centrali

4.1. Il modello 9M e i suoi assunti fondamentali.

4.2. - Hunting: La prima forma mentis. Cacciare o essere cacciati, sopravvivere e vincere

4.3.- Planning. Il secondo organizzatore psichico centrale. L'uomo si fa Demiurgo

4.4.- Designing. La nostra terza mentalità centrale: l'uomo che progetta e crea

5. Società e Impresa: le due vie per una transizione alla generatività

5.1. La strada della Automazione Intelligente

5.2. La via della riflessività operativa

5.3. Recuperare l'altra metà della mente

6. La difficile transizione della cultura formativa.

6.1. Viva la formazione. Anzi no.

6.2. La via morbida verso una mentalità generativa

6.3. La resistenza al vertice

7. Le mentalità "lateralì"

7.1. La matrice NineMinds completa

7.2. Le mentalità laterali come sbilanciamento

7.3. Le quattro mentalità adiacenti l'asse centrale

7.4. Le due mentalità angolari

8. E quindi? Conclusioni provvisorie.

PRIMA PARTE : SEGNI DEI TEMPI

Perché bisogna apprestarsi a cambiare forma mentis per vivere con successo
la quarta rivoluzione industriale e non solo



1. The times they are a'changing

1.1 La quarta rivoluzione industriale produce una nuova "personalità di base"

Siamo tutti consapevoli, grazie anche alla insistenza dei media sul tema, di trovarci ad un turning point storico grazie all'implementazione di tecnologie che riguardano non più l'integrazione delle nostre capacità prestazionali (estensione in sostanza del nostro agire, fare) ma la integrazione, che può divenire sostituzione, del nostro "pensare". L'intelligenza artificiale, l'internet delle cose, la robotica, i big data, la possibilità di riprodurre algoritmi neurocognitivi in "macchine di calcolo autoapprendenti" aprono scenari fino a ieri riservati alla fantascienza.

Naturalmente preoccupa la ricaduta sul lavoro (nell'arco di 20 anni si stimano a 50 milioni i posti di lavoro che andranno perduti), preoccupa la difficoltà ad individuare quali nuove competenze umane saranno richieste, preoccupa la necessità di interfacciarsi con robot intelligenti ed elaboratori dotati di personalità.

Tra questi e altri temi di preoccupazione uno su cui vale la pena di focalizzare il nostro sguardo riguarda *un altro turning point* che sta avvenendo sotto i nostri occhi ma che non ci va proprio di vedere. Non stanno cambiando solo la tecnologia o i processi di produzioni e di organizzazione, o l'equilibrio dei poteri con la destrutturazione da un lato della idea di

nazione centrale nello sviluppo della modernità e dall'altro con il declino dell'impero americano e della cultura europeo-occidentale.

Stanno mutando anche gli *equilibri della personalità*, il rapporto tra le sfere psicologiche: tra emotivo e cognitivo, tra razionale e intuitivo, tra rapporto con sé e rapporto con gli altri, tra desiderio e realtà, tra sessualità e affetto. Il tema delle *generations*, emerso agli inizi degli anni 90 del secolo scorso e approdato a un successo massmediale con i "millennials", è uno dei pochi filoni che hanno segnalato la diversità di personalità, motivazione, forma mentis, che le nuove generazioni vanno configurando. Con ricadute sul rapporto con gli altri, con il lavoro, con la proprietà, con la sfera del virtuale, del desiderio, del principio di realtà.

Se è vero, e le ricerche sembrano confermarlo vieppiù, che le persone saranno la risorsa più importante per la società e le imprese nel futuro che sta emergendo, allora conoscere le nuove *formae mentis* e imparare a interagire con esse rappresenta la più decisiva delle competenze dei manager di oggi che guardano al domani che viene.

Tra tanti scenari economici, tecnologici, politici, ecologico-ambientali sembra mancare un analogo *scenario psicologico* capace di delineare i tratti e le dinamiche della *nuova personalità* in gestazione, offrendo un percorso per attivare le nuove capacità necessarie a confrontarsi con esse all'interno dei nuovi tessuti d'impresa e

sociali.

Non si tratta qui di avventurarsi nei contorcimenti intimisti dei sentimenti e delle nevrosi cui spesso si riduce nei media la psicologia. Si tratta di prendere atto che così come il mutare delle condizioni di adattamento producono cambiamenti, evoluzioni e mutazioni organiche, altrettante ne producono sul piano della struttura di personalità di base. Termine con cui si intendono gli equilibri, gli assetti, i tratti che in un determinato contesto socioculturale e fisico-ambientale emergono accomunando i membri di quel momento-luogo storico-sociale. Certo, così come le mutazioni genetiche non stravolgono il genoma di base ma ne ridistribuiscono gli equilibri tra i cromosomi, anche la psiche mantiene nel cambiare una sua struttura universale cambiandone però dinamiche ed equilibrazioni. Per capire concretamente cosa questo significhi basta guardare alla personalità di Millennials e Generazione Z rispetto a quella di Boomers e Generazione X: tutti riconoscibilmente "umani" ma con personalità di base assai diverse tra loro.

Dunque per parlare della "personalità di base" e della sua evoluzione in corso non possiamo rimanere nel chiuso orto della psicologia: dobbiamo dilatare lo sguardo ai cambiamenti del contesto, limitandoci qui a quelle concernenti il contesto dell'impresa e del "lavoro".

1.2. L'Impresa senza le mura .

Il contesto immediato con cui questa personalità emergente si misura, ovvero l'"ambiente" con cui deve negoziare un adattamento, è - dal punto di vista della esperienza di consulenza per lo human side delle Imprese - ovviamente il perimetro della esperienza "aziendale" Perimetro che va anch'esso modificando la sua natura "esondando" oltre l'ambito definito (e quindi anche controllabile e protetto) della fabbrica-azienda nata nella seconda metà dell'Ottocento.

Un aspetto messo per esempio chiaramente in luce in un articolo comparso sulla Deloitte Review (luglio del 2017) dall'espressivo titolo *Beyond office walls and balance sheets: Culture and the alternative workforce*.

Nell'articolo vengono sinteticamente evidenziati due punti chiave della transizione in cui si trova la dimensione del "lavoro" in senso lato, alla cui positiva risoluzione l'attività formativa è chiamata attivamente a contribuire con un ruolo da protagonista.

Il primo punto concerne la "caduta dei confini" entro cui - sia fisicamente sia dal punto di vista del marketing, dell'organizzazione, della ricerca e sviluppo e della competitività - l'impresa di ieri (e per molta parte ancora di oggi) ritagliava la propria realtà e definiva le proprie regole. La materialità delle "materie prime", dei "macchinari", della "forza lavoro" costituiva il "capitale complessivo" da custodire nella "fabbrica-castello", da cui muovere alla conquista di territori-clienti e per sconfiggere i nemici-competitors.

E'ormai evidente che questa mentalità, antico lascito di una cultura rurale-feudale, non quadra più con la realtà che viviamo, e sempre meno lo potrà fare con l'avanzarsi della quarta rivoluzione industriale. L'intreccio tra globalizzazione (di scambi e commerci, di idee, di collaborazione complementare), di innovazione tecnologica (AI, robotica, big data, logistica, blockchaine, stampanti 3D e mobilità), e nuovi bisogni e desideri (di clienti, consumatori, lavoratori delle generazioni Y e Z): questo intreccio richiede non solo l'agilità di cui tanto si parla ora ma anche la fine dei confini.

Il capitale invisibile dell'impresa prevarrà su quello materiale, e sarà fatto di idee (come dice uno slogan di Deutsche Bank, che normalmente non brilla per capacità di sognare), di creatività, di alleanze polimorfe più che di competizione hard, di esternalizzazione: tutte dimensioni che vivono solo senza i confini "contenitivi" del nuraghe.

Questo vale anche per le PMI legate a un territorio: il territorio non va inteso come delimitazione del raggio di pensiero e di interazione ma come radice che consente di alimentare l'appartenenza ad una comunità reale sfuggendo alla astrattezza del lavorare solo per il profitto finanziario. Del resto i territori da un lato possono non essere solo "geografici" ma socioculturali (si può appartenere ad una comunità che fisicamente risiede in diverse nazioni o culture), e d'altro lato anche i territori geografici oggi pretendono di interagire attivamente con il mondo, a non essere più "pro-

vinciali" nel senso difensivo del termine.

La perdita dei confini ha però un delicatissimo risvolto, particolarmente drammatico nel mezzo del guado: l'incertezza, l'insicurezza, la paura, l'indecisione. In una parola: la paura. Non a caso dunque il secondo punto chiave dell'illuminante articolo della Deloitte Review è dedicato alla cultura.

Cosa ci consente di transitare dalla sicurezza delle protettive mura perimetrali e di un mondo del lavoro "organizzato, normato e prevedibile" verso l'incertezza di uno sconosciuto mare aperto?

La risposta che emerge ormai da molte analisi ed esperienze e ribadita nell'articolo in questione è: la cultura.

Per dare senso e prospettiva, progetto, ad una navigazione verso terre sconosciute, e che per giunta rischiano di rimanere tali e dunque largamente imprevedibili (sulla imprevedibilità strutturale occorrerebbe una parentesi troppo lunga per aprirla qui), occorre una nuova cultura. Una cultura capace di rispondere sinergicamente alla prospettiva dell'imprenditore e del manager, della "forza lavoro", dei clienti-consumatori e della società.

Come recita il titolo di una sezione dell'articolo "The more things change, the more culture matters". E'la cultura, in questo caso cultura di Impresa e del lavoro, a dare senso, orizzonte, visione e quindi a fornire una bussola e una mappa per muoversi nel

mondo nuovo che sorge. E' la cultura a fornire a chi lavora (a tutti i livelli) il perché e poi il come del loro agire, e ad ispirare le nuove organizzazioni del senso e del consenso. E poiché le mura fisiche, i contenitori materiali e normativi, non esisteranno più, la cultura dovrà essere fortemente condivisa e interiormente assimilata, fatta propria. La fede nella loro missione storica si rafforzò nel disperso popolo di Israele proprio dopo le disastrose conquiste del territorio fisico da parte degli imperi orientali e la conseguente diaspora degli ebrei.

Si tratterà, ma già si tratta, di una cultura che dovrà dare senso ad almeno tre grandi mutamenti che ci fanno oggi inevitabilmente paura suscitando l'inevitabile quanto inutile resistenza al cambiamento.

Per prima cosa dovrà cambiare la mentalità centrata sul controllo e la pianificazione che ha dominato il mondo della impresa nell'era delle rivoluzioni industriali. Per favorire una forma mentis aperta all'incertezza, alla possibilità ipotetica, alla interpretazione di scenario flessibile e veloce a mutare lo schema.

In secondo luogo occorre comprendere che questa "cultura cognitiva" può essere resa possibile solo da una sicurezza emotiva. Quindi occorrerà concepire la esperienza del lavoro come una esperienza che dia sul versante interno la possibilità di esperire il lavoro (o comunque lo si chiamerà di qui a poco) come arricchimento di sé e del proprio potenziale prima che come strumento di sopravvivenza,

di carriera o di benessere materiale e sociale. E che sul versante esterno crei un clima e una cultura relazionale generativa, interattiva e amicale. I problemi dell'engagement su cui oggi tanto si insiste nascono dalla incapacità di rispondere a queste due esigenze così forti nelle generazioni Y e Z.

In terzo luogo occorre una cultura capace di rafforzare la identità di impresa basandola sull'immateriale (idee, visione, progetto, affetti) in modo da consentire un continuo sviluppo di relazioni, di partnership, di interazioni a progetto, di team multi-aziendali e con altre parti della società (le università, i clienti, i consumatori, le istituzioni...). Convergenza nella positività di progetti motivati oltre il "guadagno" ed abbandonando le metafore darwiniano-militari della lotta, competizione, conquista e dominio per passare a una visione di interazione, integrazione, complementarietà, mobilità e agilità aperta alle contaminazioni e alle alleanze di progetto.

Non si tratta ovviamente di cose da poco, né facili: ma indispensabili, ormai.

Le attività di formazione sono chiamate a dare man forte, uscendo anche loro dal chiuso delle competenze per aprirsi alle capacità per aiutare a evolvere dal saper fare al saper essere, per mostrare come la strada maestra sta nella capacità di liberare il potenziale di una mentalità generativa che sviluppa e ingloba quella di performance e di controllo fin qui dominante (e con successo, ma oggi

più ostacolo che risorsa) . Un compito che richiede alla dimensione formativa una evoluzione culturale forse ancor più radicale di quella richiesta alle imprese e al lavoro. Ma foriera di potenzialità belle e grandi: se sapremo gestire la paura di affrontare la nuova realtà che ci sospinge a crescere e a sviluppare talenti fin qui solo marginalmente utilizzati.

1.3. Formazione e forma mentis.

La visione entro cui nasce il concetto di formazione che ci è familiare sta tramontando con il sorgere della quarta rivoluzione industriale, con l'emergere di una diversa dinamica sociale, con il prendere forma di un diverso equilibrio della personalita' di base nelle generazioni del nuovo millennio.

La formazione che abbiamo conosciuto e che tanti meriti ha raccolto nel secolo scorso nasceva come servizio funzionale a una organizzazione industriale che dopo secoli di improvvisazione artigianale dava corpo e regole ai processi di produzione, ai ruoli, ai percorsi decisionali della 'fabbrica' prima e della azienda di ogni genere poi. Alla formazione era assegnato il compito di selezionare, aggiornare, valutare le 'risorse umane' in modo tale che si inserissero al meglio nel quadro produttivo, considerando in definitiva le persone come 'mezzi fungibili' rispetto alla grande macchina organizzativa e alle regole del mercato. Il primato dell'organizzazione e delle macchine sulle persone ha portato in definitiva molti benefici alle

persone stesse: il progresso non è di certo solo un mito propagandistico. E tuttavia, anche per effetto di questi progressi, questo mondo, questa "visione del mondo ", deve ormai evolvere e mutare in qualcosa di decisamente diverso.

Sul senso di questa discontinuità per mutazione torneremo: ci interessa ora indicare sommariamente la parallela mutazione della formazione, destinata a passare da formazione a richiesta a formazione delle richieste, da formazione a destrutturazione della formazione, ovvero de-formazione.

Con il venir meno di un secolare quadro di riferimento in cui le persone si dovevano adattare all'organizzazione non ha più senso pensare ad una formazione che deve colmare le lacune o selezionare-adattare gli individui umani. L'impresa del futuro che si affaccia abbisogna di capacità di immaginare e inventare, non più di sola innovazione. Necessita di attitudine a considerare il quadro di insieme e gli scenari possibili, di nutrire mentalità generative e orientamento al gruppo come risorsa che supera i limiti dell'individualismo. Urgeranno manager e imprenditori in grado di tollerare la incertezza, di navigare la complessità, di utilizzare consapevolmente le proprie potenzialità latenti di creare percorsi e di attivare le risorse dei collaboratori anche a costo di non essere più capi-padreterni.

In questa evoluzione quali potranno essere i compiti di quella che era un tempo formazione e che sarà forse meglio indicata dal termine *e-duca-*

zione o supporto alla transizione evolutiva?

Quattro vettori emergeranno di certo.

Il primo ha a che fare non tanto con l'erogazione ma piuttosto con l'individuazione delle competenze che si renderanno necessarie per lavorare in una età robotica, di AI, e di big data intelligenti. A oggi sappiamo che da qui al 2050 avremo almeno 40 e forse 50 milioni di persone senza più un lavoro, visto che le loro competenze saranno sostituibili da unità artificiali. Ma non sappiamo ancora di quali competenze avremo bisogno.

In secondo luogo occorrerà sviluppare attitudini e cultura in grado di ragionare per scenari possibili da aggiornare continuamente, in un mondo ipercomplesso, interconnesso, incerto, imprevedibile solo generare ipotesi può servire. Sapendo bene che le antiche certezze della modernità non torneranno più, e che chi oggi pensa di fare resilienza aspettando che sia "passata a' nuttata" non ha compreso cosa sta accadendo, come quei fisici che rifiutarono di credere al probabilismo e interazionismo imposto dalla fisica quantistica e dalla relatività.

In terzo luogo occorrerà che i leaders sviluppino la capacità di evolvere consapevolmente la loro forma mentis, uscendo dalla scatola di una razionalità che da limitata diventa limitante e attivando il potenziale di intuizione, di pensiero produttivo, generativo: un passaggio che esige una intenzionale esercitazione per manager allevati in una cultura moderna, traghettando

dalla capacità di decidere a quella di scegliere, dalla competenza del comando a quella della interpretazione.

Occorre poi, come quarto vettore, accompagnare la conversione a una idea di lavoro e di organizzazione radicalmente diversa da quelle classiche nel secolo scorso. L'organizzazione perderà i suoi rigidi confini per diventare plasmabile, fluida, priva anche del riferimento ai competitors e a target certi. Il senso del lavoro vedrà compiersi quella rivoluzione già in corso nelle generazioni emergenti che rifiutano una separazione tra crescita personale e lavoro, che cercano nel lavoro e nelle relazioni di lavoro una armonia con la ricerca della espansione e del senso di sé. Lo stesso uso del termine lavoro è destinato a tramontare.

E-ducazione e acculturazione, in questa visione, diventano motori primari, e la formazione come la funzione HR evolveranno in generatori primari di impresa lasciando i panni di funzioni di servizio. Il compito oggi urgente della formazione sta dunque, a nostro avviso ed esperienza, nello sviluppare metodi e competenze in grado di accompagnare imprese e persone in questa storica mutazione. In questa ricerca abbiamo maturato una forte convinzione: la risorsa decisiva - oggi per domani per misurarsi con il futuro d'impresa- va cercata nello sviluppo della peculiare umana capacità di "aprire il pensiero".

La fluidità, complessità, imprevedibilità generata dall'intreccio di trend diversi e dei diversi attori sociali

mette l'impresa e i suoi manager in oggettiva difficoltà. Anche perché si sono formati in una cultura in cui l'organizzazione (tendenzialmente rigida), i ruoli (tendenzialmente fissi), i processi (tendenzialmente ricorrenti), il contesto competitivo (tendenzialmente decifrabile), i clienti/consumatori (tendenzialmente conoscibili attraverso marketing e consumer research) tendevano a favorire una visione del mondo e del fare impresa in cui la nave dell'impresa aveva una struttura forte mentre l'equipaggio doveva adattarsi funzionalmente alle sue caratteristiche per permettere al capitano di condurre una battaglia vittoriosa.

Ma se la battaglia non ha così chiari gli obiettivi e forse neppure c'è, se l'oceano in cui navigo mi è sconosciuto, se la nave si modifica plasticamente al di là dei miei progetti e l'equipaggio pretende di non essere solo un "marinaio" ma una persona nel suo complesso? Per muoversi in una realtà che perde i suoi contorni ben definiti ed è fluida e ipercomplessa una mentalità ordinatrice-programmatrice non basta più. Occorre affiancare altre capacità a quella logica, capacità che già possediamo potenzialmente ma di cui la cultura e la realtà dominanti in cui siamo stati allevati e in cui abbiamo trovato successo non aveva bisogno. Ora però sono indispensabili, e dobbiamo tirarle fuori dai nostri cassetti mentali. E non si tratta solo di qualche orpello secondario come furono (intendiamoci, positivamente per quel contesto) gli esercizi di creatività applicata come il pensiero prodotti-

vo, divergente o laterale, con tanto di metodiche intriganti come il brainstorming o i sei cappelli e così via. Per non parlare delle promesse delle PNL e delle sue tecniche per persuadere o per generare idee.

Occorre andar oltre: occorre cambiare mentalità, ovvero l'equilibrio e il senso complessivo del "tutto" mentale che include emotivo e cognitivo, relazionale e introspettivo, desiderio e fantasie, calcolo razionale e azzardo intuitivo, competenza e cultura, persona e professionista.

La prospettiva delle "Nine Minds" presentata in queste pagine offre una chiave di lettura e di comprensione di questa necessità, e - per chi con essa consenta e desideri un improvement professionale - propone un percorso *formativo e autoformativo* che altrove abbiamo "messo a terra" in un articolato modello di intervento.

In questo testo, come vedrete, non a caso intendiamo "mind" come "mentalità" e non come "mente": questo perché il tipo di *reframing psichico* qui proposto non è puramente cognitivo ma mira ad una nuova *equilibratura* tra le diverse dinamiche mentali, sinteticamente indicate come dinamiche dell'Io e dinamiche del Sé. Indichiamo qui la possibilità naturale di un diverso equilibrio tra queste macro-sfere della personalità tale da consentire l'apertura di un nuovo sguardo complessivo, di un nuovo modo di vedere sé e il proprio lavoro in sintonia con le novità di contesto e di scopo imposte dall'evoluzione socio-tecnologica. Ciò significa pensare ad una nuova "men-

talità” e non solo a nuovi “schemi cognitivi”, ovvero pensare in chiave di interdipendenze sistemiche tra macrofattori come la personalità di base, la mentalità, l’equilibratura con il contesto di vita: è un approccio inevitabile per chi voglia mettersi in sintonia con la realtà complessa interattiva dinamica imposta dalla Società 4.0.

Un altro assunto centrale della nostra prospettiva che vogliamo qui sottolineare consiste nella consapevolezza, dimostrata in Psicologia dalla ricerca, che dietro la nascita di una idea non ci sono solo *i fatti, i dati e le ipotesi* ma anche e soprattutto *le motivazioni*, che quando diventano consapevoli e riflesse si fanno etica. Una dimensione, quella dell’etica, di cui il fare imprese torna a sentire il bisogno in una transizione che impone un riorientamento dei fini e del significato dell’agire produttivo a tutti i livelli, da quello istituzionale e sociale a quello manageriale a quello personale.

2. Uno sguardo dal ponte: una “Storia delle Mentalità”.

2.1. La quarta era

In modo confuso nutriamo un po’ tutti il sospetto che forse è in corso un cambiamento non solo di mode e di modi, non solo dell’apparenza ma forse davvero di qualche aspetto “di sostanza”. E non si tratta solo delle ormai chiaramente visibili fratture tra il recente passato e il presente: non è solo questione della frenata del-

la società dei consumi imposta dalla sostenibilità e dalla crescita della diseguaglianza sociale; né solo della redistribuzione del potere e del declino dell’impero americano; neppure solo della globalizzazione con la modificazione dei giochi di mercato, finanziari, produttivi e del lavoro; e neppure degli squilibri demografici con i tragici temi della vecchiaia da mantenere e le ondate migratorie da assorbire. Non è neppure questione solo (!) della ridefinizione del contratto di rappresentanza che sta mettendo fine all’idea di delega attraverso i partiti e all’idea di nazione a favore del sogno di una partecipazione diretta per tribù affratellate dalla coorte generazionale o dal tipo di interessi e di social media frequentati; né dell’impatto sul lavoro e sullo stile di vita della Intelligenza artificiale, della robotica e della ingegneria genetica combinate tra loro; tanto meno della crescita di *mega-cities* di 12-20 milioni di abitanti che nell’arco di pochi lustri ospiteranno la concentrazione della maggior parte degli esseri umani.

Queste evoluzioni stanno determinando non solo cambiamenti ma anche mutazioni vere e proprie: della personalità, del contratto sociale, dell’economia e finanza, dell’integrazione uomo-tecnologia e umanità-pianeta. Si tratta di mutazioni epocali che non possiamo far rientrare nella categoria di “normali cambiamenti evolutivi”. E’ vero che nella storia cambiamenti come il passaggio alla stazione eretta, la comparsa del linguaggio, dal nomadismo all’agricoltura stanziale, dalla tribù ai regni

e alle religioni, e poi gli utensili, la stampa, le tre rivoluzioni industriali e così via hanno già segnato passaggi cruciali e salti evolutivi, ed anche cambiamenti di "mentalità" di modi di pensare, di mutazioni della forma mentis. Ma a questo livello le transizioni sono state poche: possiamo provare a dire che sono state tre, e che ora siamo alle soglie della quarta.

Con il termine *mente* (o forma mentis, o mentalità) intendiamo qui indicare *il modo complessivo in cui la nostra specie organizza una propria "visione del mondo" in base a cui dare senso all'esperienze che vive in un certo contesto-ambiente*. Si tratta dell'insieme degli *schemi* di base con cui è possibile leggere quello che ci accade, cercare di prevederlo, organizzare una azione che consenta la sopravvivenza e la ricerca di maggiore benessere.

Il cervello contiene già dalla nascita alcuni schemi e capacità predisposte a questo compito fondamentale ma la rappresentazione del mondo che consente l'attribuzione di senso a ciò che ci accade e che viviamo (esperienza del mondo esterno e vissuto del mondo interno e relazionale: anche se questa distinzione fa già parte di una visione del mondo e non è innata) è frutto dell'interazione tra le nostre risorse bio-neurologiche genetiche, la biografia personale, l'ambiente fisico e il contesto culturale di crescita e di allevamento. Le *visioni del mondo* costituiscono il GPS per muoverci nella vita e affrontare la morte, si condensano nella "cultura" che caratterizza le diverse "civiltà": si utilizzano infatti modi di dire come "la

civiltà egizia", "la civiltà greca", la "civiltà romana". Ogni "civiltà" si impernia su una "visione del mondo" che ha al suo cuore una specifica mentalità o forma mentis. Per la breve e rude sintesi che qui proponiamo possiamo considerare la "mentalità" la prospettiva e i presupposti su cui si basa la "logica" con cui si guarda al "mondo" (esterno, interno, relazionale) e lo si "comprende". Questa logica di base guida ovviamente la percezione che abbiamo delle esperienze che facciamo e l'idea che ci facciamo di noi e del senso della vita. Nella nostra specie la cultura viene trasmessa, soprattutto da quando disponiamo del linguaggio articolato e della scrittura, costituendo una sorta di *genoma culturale* trasmesso dalla società attraverso le istituzioni formative, i media, gli stili di vita ecc.. Questo "secondo genoma" affianca il genoma biologico trasmesso geneticamente attraverso la riproduzione fin dall'inizio della vita della nostra specie ed oggi addirittura tende a prevalere sul primo fino a progettare di modificarlo, grazie tecnologie biogenetiche e alle neuroscienze cognitive frutto peraltro della attuale visione del mondo "moderno-scientifica".

Bene, muovendo da queste necessarie semplificazioni possiamo provare a dire che la grande storia dell'umanità ha attraversato tre macro-ere mentali e sta oggi entrando nella quarta.

La prima era della mente ci ha guidato nei lunghi millenni della prei-

storia, quando ancora non avevamo sviluppato la scrittura. Millenni in cui vivevamo in fusione con la natura, sentendoci parte di essa e al tempo stesso alla sua mercé, avvertendo ogni cosa della natura (alberi, animali, sole, temporali e così via) come divinità da ingraziarsi e da temere. Confondendo (secondo la nostra mentalità attuale) la realtà e la fantasia, il sogno con la veglia, i vivi e i morti. Guidati dall'esigenza di sopravvivere momento per momento, privi della possibilità di prevedere e pianificare a medio e lungo termine, guidati dall'istinto e con capacità di apprendimento legate al fare. La forza e la capacità riproduttiva costituivano le nostre risorse principali di adattamento, anche se già da allora il gruppo e qualche forma di comunicazione esistevano, assieme a semplici forme di trasmissione dell'esperienza acquisita.

Era una mente guidata dalla visione magico-animistica del mondo. Ogni cosa è viva come noi, e trattare con le cose si può attraverso una partecipazione magica, una relazione magica che consente all'uomo di influenzare le entità che lo attorniano attraverso riti e segni che oggi definiamo "magici". Un mondo che ruota attorno alla sensazione fondamentale dell'essere vivi e alla esplorazione ancora embrionale del vissuto, un mondo dove la fusività tra sé e altro da sé e tra vivente e non vivente non esiste. La nostra specie, armata di questa mentalità che oggi definiamo primitiva, crea i primi sepolcri e le prime forme d'arte (i dipinti di Lescaux per es.) e trova nelle credenze nei riti magici

una prima forma istituzionale di aggregazione e scambio culturale, generando la tribù non più solo biologica. Troviamo queste forme mentali ancora attive nei bambini e le tribù isolate oggetto di interesse per gli antropologi, ma anche nella mente di certe psicopatologie. E' stata la prima grande piattaforma di quella capacità specie specifica (unicamente umana, in sostanza) di elaborare un *making sense* dell'esperienza in base al quale progettare un'azione e passare con ciò dal subire al progettare, dalla passività dell'adattamento reattivo alla costruzione di un cambiamento progettato.

La seconda era mentale della nostra storia origina come sempre sono elementi che maturano in una fase a spingerci in quella successiva. In questo caso la spinta evolutiva nasce dalla esperienza della aggregazione per tribù, con i vantaggi enormi per la nostra specie in chiave di azione coordinata di gruppo e articolazione di ruoli complementari); dal crescere della capacità di narrazione e trasmissione orale; dall'impiego sempre più esteso di strumenti, dal passaggio dal nomadismo alla stanzialità che consente tra l'altro lo sviluppo del nucleo familiare e un allevamento della prole più esteso e accurato (alimento decisivo per quella neotenia da cui dipende in larga parte la peculiarità delle nostre risorse cognitive e relazionali);.

In questa fase l'animismo magico diffuso dei millenni precedenti si trasforma, mutando natura, nella forma del sacro e i riti magici evolvono in una più articolata forma di religione che

dà contenute e regole alla tribù-comunità che ora può identificarsi nei fedeli a una rosa specifica di divinità secondo pratiche rituali custodite da sacerdoti. La figura del "capo" spesso coincidente con il sacerdote oppure con la divinità come sua emanazione o incaricato, diventano cerniera del legame tribale di comunità e custodi delle leggi e credenze ovvero della visione del mondo di quella cultura tribale. La gestione del potere avviene secondo legami parentali (di sangue) e volontà "divina" sancita dal sacerdote. La visione del mondo di questa era mentale è di tipo sacrale-religioso entro cui la fresca esperienza della parentela ha un grande peso. La sincretisi fluida della era magico-animista comincia ad articolarsi, l'olismo magico dell'appartenenza alla madre terra e la divinità di ogni cosa cede a una embrionale gerarchia di divinità così come il criterio della forza cede a quello della sacralità nella legittimazione del potere. Appaiono le prime leggi e tradizioni orali prima e poi anche scritte, appaiono le caste e le distinzioni sociali non più solo di funzione ma già di maggiore dignità (vicinanza agli dei e alla conoscenza della loro volontà).

E' una forma di organizzazione mentale che non durerà i millenni della forma precedente ma che ha quasi cinque millenni di storia: dalla Mesopotamia fino all'impero asburgico. Include le forme di impero e di regno che hanno fatto la storia classica e moderna, trova nel medioevo cattolico una sistematizzazione assai forte, regge almeno fino alla prima guerra

mondiale prima di cedere del tutto.

La terza era mentale è quella in cui sono cresciute le generazioni ancora oggi leader nella società e nelle imprese: coincide con quella che chiamiamo la modernità. Benché nata dalle radici dell'umanesimo si afferma concettualmente solo con l'Illuminismo e il positivismo divenendo infine visione del mondo diffusa e quotidiana solo nella seconda metà del 900: e ora pare già destinata a cedere il passo alla quarta era della mente.

Si tratta della era della mentalità artificialistico-causale, guidata dalla scienza e dalla capacità tecnologica, confidente nella ragione umana di un uomo demiurgo della natura e di sé stesso che non ha più bisogno di dei, e nella cui visione la religione non è più legame sociale primario (il contratto sociale è qui una negoziazione consapevole) mentre il legame parentale perde senso in una società di relazioni e identità sessuali poliedrica e fluida.

La fede di questa era mentale sta nella comprensibilità razionale del mondo operata dall'uomo senza aiuti o illuminazioni o condizionamenti divini né deferenze magiche verso una natura che è destinata a servire all'uomo e non viceversa. La chiave di volta della comprensibilità del mondo (esterno ed interno: vedasi le neuroscienze) in origine sta nella leggibilità dei fenomeni in termini di causalità lineare, il che significa che ogni fenomeno si può ricondurre ad un altro con una catena che ci riporta in ultima istanza a fattori originari materiali cono-

scibili e manipolabili dalla scienza e dalla tecnologia. Il riduzionismo ed il materialismo, nonostante tentativi di moderazione, costituiscono parte fondante del progetto di comprensione razionale del mondo della modernità. La visione del mondo è artificialista in quanto il mondo e la realtà complessiva sono leggibili come grandi macchine. L'uomo è un faber capace di capire e costruire (o distruggere), la natura è una materia disponibile per i progetti ingegneristici dell'uomo, e l'uomo stesso + un insieme di processi che alla fine riusciremo a leggere in chiave bio-neurologica e genetica. Il potere tocca a chi sa manipolare meglio i processi che regolano i desideri delle persone (marketing) e i rapporti sociali (politica ed economia). Le unità sociali centrali non sono più famiglie o tribù o gruppi sociali ma fabbriche, imprese, mercati. Il senso della vita non necessita più di una dimensione del sacro né dell'al di là: la felicità è terrena ed è correlata solo al livello di benessere e di potere o successo che posso raggiungere. L'idea di nazione e di organizzazione subentra alla logica dei reami parentali ancora vivi nell'800 e alla ritualità sacrale aggregante.

Se i tratti psicologici della personalità della "terza era" - ovvero della modernità - sono l'individualismo, razionalismo, materialismo, rapidamente evoluti nel narcisismo, nel cognitivismo e nell'edonismo della cosiddetta postmodernità, il nucleo centrale della mentalità di questa terza era (modernità) della mente sta in una visione della realtà ancorata sui presupposti

di causalità, di linearità, di conoscibilità attraverso la semplificazione riduzionista, e quindi di prevedibilità e manipolabilità dei processi attraverso la tecnologia.

Nella sua visione del mondo l'uomo vince sulla natura e la domina, imponendole la sua forza e il suo ingegno, completando il distacco da quella natura fusiva da cui è partita la nostra storia evolutiva e raggiungendo - così ci raccontavamo - la autonomia dalla "madre matrigna". Anche l'appartenza tribale al gruppo parentale o religioso perdono ogni presa e l'identità si ancora solo al mio "io", alla mia individualità delineata esclusivamente dalla mia biografia e dai miei desideri e progetti.

Verso la quarta era: la crisi evolutiva della modernità.

Con una accelerazione fantastica rispetto ai ritmi delle passate ere mentali questa terza era della mente, che ancora ci possiede, sta però nutrendo in seno il proprio tramonto, o meglio la propria mutazione in quella che proviamo a definire come la quarta era della mente.

La causalità lineare è entrata in crisi fin dai primi lustri del 1900, proprio quando l'espansione della mentalità della terza era stava guadagnando la coscienza comune. E' la crisi relativistica e quantistica della fisica a incrinare le certezze di quella scienza che a fine 800 era considerata il sapere perfetto e definitivo. Einstein, rimanendo all'interno del sapere fisico consacrato, scopre due cose fondamentali (parti delle quali peraltro già

presenti fin dalla fisica di galileo ma emarginati dal mainstream della fisica meccanicistica) : che ciò che “vedo” dipende dal sistema di riferimento in cui mi trovo (o che assumo come principale) , e che le leggi fisiche valgono per discontinuità di campo considerato (la fisica newtoniana vale per il mondo fisico in cui normalmente viviamo ma non vale più per il macrocosmo e per velocità elevate). La visione di Einstein impone il crollo della concezione statica della fisica newtoniana, in cui spazio e tempo sono contenitori fissi entro cui si svolge la vita delle cose e delle persone nello srotolarsi lineare della storia: spazio e tempo sono con-fusi, la gravità è assai più di una “forza”, e non si riesce a capire la logica delle quattro forze fondamentali e del loro coesistere (elettromagnetismo, gravità, interazione atomica forte e interazione atomica debole).

Einstein e Planck, sono pure all’origine di quella seconda rivoluzione fisica dei primi del 900 che ha poi in Heisenberg la sua voce più forte: la cosiddetta meccanica quantistica (un ossimoro, perché nulla più della fisica dei quanti è lontana dalla visione meccanicistica della realtà). Questa nuova area della fisica (ma forse dovremmo dire questa nuova fisica) non solo impone l’evidenza della non linearità degli eventi (disintegrando il vecchio principio secondo cui “natura non facit saltus”), ma conferma la fluidità e reversibilità del rapporto materia-energia già indicato da Einstein, la violazione del principio di sequenzialità (la materia può risentire

istantaneamente e senza limiti di spazio di trasformazioni avvenute “altrove”). E soprattutto rende evidente che l’interazione osservatore-osservato, l’oggettività estranea dello studioso rispetto ai “fatti osservati” non è possibile; la materia osservata risente dell’osservazione e del modo in cui è osservata, rendendo solo probabilistica la lettura del suo stato e delle sue leggi di trasformazione.

E’ curioso che tutto questo accada nella fisica, e se vogliamo anche nella biologia genetica con i temi della equipotenzialità, delle mutazioni e della “emergenza” di fenomeni strutturalmente diversi rispetto al tessuto che pure li genera) : accada cioè in quella che sembrava la roccaforte delle certezze, della linearità, della oggettività.

Tuttavia questo percorso è in qualche modo analogo e parallelo a quanto accade nel mondo dei “saperi umani” (non mi è mai sembrato decente utilizzare la dizione prevalente “scienze umane”) e nella società.

La filosofia assai prima di Einstein, a partire almeno da Schopenhauer e Nietzsche, indicava con forza inscaltata la relatività gnoseologica: la impossibilità di un sapere assoluto, evolutivamente cumulativo e lineare, libero da interessi e volontà, da orientamenti da parte del potere. E la società si apriva a un relativismo pratico dei valori e dei legami che la globalizzazione e il mercato consumista esploderanno fino al relativismo, al primato della sensazione, al primato della estetica sulla logica, delle appa-

renze sulla sostanza. Gide aveva raccontato questa visione del senso della vita nell'*Act Gratuit*, mentre il decadentismo e l'arte decostruttiva l'avevano espressa fin dall'impressionismo.

Ci troviamo così oggi sempre più nella necessità di produrre una forma mentis in grado di rispondere a una serie di realtà e vissuti decisamente non più omogenei alla visione del mondo della modernità, e che la cosiddetta postmodernità o modernità avanzata sembra avere solo espresso con sintomi vari ma non veramente affrontato.

Proviamo a indicare in un riduttivo elenco gli aspetti della nuova era a cui deve poter rispondere una nuova mentalità adeguata a muoversi in questa nuova realtà.

- *L'aspetto più evidente del nuovo mondo sembra costituito dalla complessità interdependente.* La globalizzazione economica, tecnologica politica ci ha familiarizzati con la impossibilità di ignorare anche i battiti di una farfalla al capo opposto del mondo, ma anche l'ascesa di un tiranno nel centro dell'Africa o la scoperta di un cheap in uno scantinato USA. Il "mondo" (sociale, economico, ambientale...) è un sistema in cui ogni variazione si ripercuote sugli equilibri complessivi con effetti anche lontani e inattesi, e comunque non rigorosamente prevedibili. L'ecologia e la meteorologia sono stati i campi di evidenza della complessità interattiva: in cui cioè ciò che l'uomo fa entra pure esso in gioco, e anzi il modo in cui considera il mondo incide su cosa

succede al sistema mondo (quando non solo i processi sono interconnessi, ma la rappresentazione dei processi che ci facciamo entrano a far parte del sistema come uno dei fattori in gioco si parla di *ipercomplessità*).

- La discontinuità dei contesti rappresenta un secondo aspetto decisivo. Di contro all'universalismo positivista della modernità oggi sperimentiamo che sia nella realtà fisica che in quella sociale o psicologica esistono discontinuità e salti tra una dimensione e l'altra, o tra stadi di uno stesso sistema. Le regole e i metodi di comprensione che valgono per capire una macchina non vanno egualmente bene per capire gli organismi viventi, né i criteri per leggere una società tribale vanno egualmente bene per leggere una società contemporanea, o lo studio del cervello è adeguato a studiare la mente.

- *L'inevitabilità del coinvolgimento è un terzo aspetto critico.* Il nostro punto osservazione, le griglie che guidano la nostra prospettiva, i focus di attenzione e di interesse o paura guidano la nostra "lettura", che diviene inevitabilmente interpretativa e "soggettiva". La manipolazione attraverso l'ipertrofico potere di media e social ci mostrano ogni giorno come la realtà che la "gente" ricostruisce è fortemente legata a queste variabili.

La fluidità e velocità dei cambiamenti di sistemi complessi interdipendenti ad elevata accelerazione tecnologica e informativa rende poi impossibile

utilizzare gli strumenti moderni di organizzazione articolata, burocratica, rigida, di categorizzazione classificatoria e di gerarchia rigida dei ruoli e funzioni. Qui è l'esperienza viva dell'impresa e la difficile professionalità delle HR (ma preferiremmo la dizione HS= human size) a testimoniare della impossibilità di confrontarsi con la competizione globale restando ancorati a questa ansia di "ordine" e "controllo".

- L'interdipendenza politica ed economica, la articolazione delle specializzazioni dei saperi, il rischio di sostenibilità e di autodistruzione del pianeta, rendono infine scarsamente funzionale l'approccio darwiniano alle relazioni politiche ed economiche centrato sulla competitività e sulla vittoria di forza. La necessità di cooperare, di integrare saperi ed esperienze, viene imposta dal mercato, dalle migrazioni, dagli scontri di civiltà, e dal sia pure iniziale declino dell'impero americano. Così come dalla tecnologia e dai mercati finanziari. Nonostante l'elevato tasso di conflittualità e vere guerre nel mondo, il futuro non sembra più della logica del braccio di ferro.

- *La fine del criterio di superiorità elitaria.* Se la modernità ha generato il mito del superuomo e l'abominio della selezione razziale, e sta ancora faticando a uscire dalla logica della schiavitù dei "negri" non è per caso. La logica della superiorità di razza, di potere, di cultura, di risorse tecnologiche e militari, è intrinseca a una mentalità in cui il merito fondamentale è ascende-

re, vincere, liberarsi dai limiti della religione e della natura. L'appartenenza e la solidarietà cedono alla efficienza funzionale e alla capacità di lottare per avere successo: chi non funziona e non ha successo non merita riconoscimento, non è "uno di noi". Ma oggi la forbice sociale, grazie al capitalismo finanziario, si dilata in modo insopportabile nei paesi occidentali e tra occidente e oriente, nord e sud. La informazione e i contatti continui rendono consapevoli i popoli di questa "ingiustizia", che si rafforza nella evidenza delle differenze di genere, di generazione, di ceto di origine.

Il ritorno del bisogno di senso è infine l'ultimo tratto emergente che esige una risposta non possibile nella logica della modernità. Il consumismo post-moderno ha esasperato la consapevolezza della preziosità del mio "io" e ha drammatizzato l'urgenza di avere una felicità terrena "qui ed ora". La preoccupazione per la salute e il benessere diventano centrali, senza risposte religiose o intellettuali o poetiche drammatiche. L'edonismo consumista non regge più come risposta "pratica", e cresce l'urgenza di relazione, di empatia, di appartenenza. I social tamponano ormai a fatica queste istanze, orientandole ormai alla partecipazione politica che risposta a questi bisogni e desideri: il caso Italia in questo senso è formidabile. Non basta neppure il sogno del ritorno alla natura o alle "radici", la fuga nel rurale poetico o il mito della amicizia. E' in gioco il senso delle nostre vite, la differenza tra la

speranza e la disperazione, vivere o sopravvivere.

La quarta era della mente è propriamente ciò che si va formando in risposta evolutiva a questo plesso di dinamiche ed eventi. Possiamo individuare sintomi della quarta età della mente? Quale visione del mondo, quali schemi di lettura proporrà? Qualcosa possiamo già scorgere, e proviamo ancora una volta a costringerlo nella semplificazione rude di un elenco sommario, indicando grossolanamente i lineamenti emergenti di una quarta era "di mentalità".

- Circolano ormai da qualche tempo termini come fluidità, agilità, antifragilità, generatività, pensiero produttivo e altre ancora che hanno in comune la direzione che dovrebbe assumere la nuova forma mentis che si rende ormai necessaria per il nuovo contesto i cui sintomi abbiamo indicato sopra sinteticamente.
- Possiamo anche annoverare tra i sintomi il crescente successo della linea di proposta di scenari, megatrends, macrotrends: può essere letta come ricerca di un tipo di conoscenza, forse di un metodo, che accetta la mancanza lineare di certezze e che cerca di tenere assieme l'insieme dei processi alla ricerca di un quadro di sistema e di possibilità più che di certezze lineari. Avviato da poche aziende negli anni '80 (Shell fu uno dei precursori), questo approccio si è diffuso in grandi aziende e da qualche anno è divenuto il prodotto di punta di molti istituti di consulenza e di analisi socio-economica.

- Un altro sintomo emerge dall'interesse suscitato da qualche lustro dalla ricerca sulle Generations : conosciamo tutti il tema dei Millennials, che però è solo il più noto di una prospettiva assai più ampia. In effetti il tema delle Generation e il suo appeal nascono dalla idea che il passaggio tra generazioni veda una frattura, una discontinuità sostanziale nella personalità di base e nella visione del mondo tra le generazioni che questa società hanno costruito (soprattutto i Baby Boomers del dopo Seconda guerra mondiale e gli X in parte e i Millennials e gli Z dall'altra, con il sospetto affiorante che i nuovi alfa segnino un ulteriore cospicuo viraggio di direzione).
- Possiamo considerare un sintomo del "nuovo che avanza" anche l'attuale e crescente insistenza sulle dimensioni dell'engagement, del team generativo, del ruolo di tutor più che di capo del nuovo manager. Così pure possiamo dire per il tema della organizzazione flessibile, tema della agilità: una svolta di pensiero che se ancora non affronta di petto il tema della ridefinizione del concetto di organizzazione (uno dei più forti figli del pensiero causale-categoriale statico) dice però già molto delle esigenze che stanno nascendo.

Verso quale dove indicano questi (e altri) segnali? Si tratta di certo di reazioni ancora non sistematiche alla sensazione di incertezza, imprevedibilità, complessità e interdipendenza ormai irreversibile che emana dal

“mondo nuovo” sociale, economico, tecnologico, produttivo, comunicativo, psicologico in cui le imprese devono crescere. ***Quale mentalità e visione del mondo assumerà la mente della quarta era?*** Con la solita semplificazione proviamo ad offrire qualche spunto come contributo a un dialogo capace di generare consapevolezza e scelta condivisa, per essere in linea con il nuovo spirito dei tempi.

- ***Tolleranza della ambivalenza.***

L'era della mente moderna ci ha educati alla chiarezza (cartesiana) e la visione del manager offerta dal marketing figlio della economia moderna valorizzava la capacità di rapida ed efficace, forte, decisione: Alessandro che taglia il nodo gordiano o Napoleone che scioglie i dubbi con la sua intuizione certa erano modelli ispirativi. La complessità non riconducibile a facili semplificazioni diventa ora la regola, e per affrontarla occorre in prima istanza on temere le ambivalenze, le diverse possibili letture dei fenomeni. Occorre anzi considerarle stimolo, occasione di comprensione e di crescita di competenza, occasione di dialogo e sinergia, di alleanze e di percorsi diversi da quelli attesi. Occorre una mente capace di conoscere le proprie aspettative ed abitudini ma non condizionata da esse, una mente generativa di percorsi diversi più che ordinatrice e rigorosamente consequenziale. Una mente capace di riequilibrare il rapporto tra i propri schemi e gli input della realtà, piuttosto che (come per noi oggi è abbastanza naturale) protesa a piegare la realtà ai propri

schemi.

- ***Curiosità, ascolto, intuizioni, ipotesi.*** Per rispondere alle incertezze della complessità tollerando la polivalenza dei segnali occorre coltivare una mente capace e interessata all'ascolto: delle diverse voci interiori, dei punti di vista dei collaboratori, delle prospettive diverse dalla propria stretta professionalità, dei sintomi e segnali che esperienze studi ricerche offrono. In un dialogo interno ed esterno bisogna imparare a generare ipotesi, scenari, orizzonti d'insieme utilizzando anche la capacità di intuizione e creatività che solo le persone hanno e che i possono alimentare di big data attraverso il filtro dei significati, dei desideri, dei sogni che trasformano i dati in nutrimento per progetti. Una nuova cultura professionale vedrà la componente umanistica dei saperi umani tornare a fertilizzare le competenze “tecniche”: il sociale, l'estetica, l'etica, la filosofia, la psicologia non possono essere tenute ancora come orpelli non necessari per i professionisti della nuova era. Sarà un passaggio difficoltoso perché l'ultima delle scienze “causali-lineari” e “top-down (che violentano la complessità sovrapponendole rigidamente i priori schemi) è proprio quella in cui le imprese e le sue professioni sono state allevate. L'economia che da branche di filosofia morale (così nasce con Adam Smith, come sappiamo) che riflette sui bisogni delle persone e sulla equità sociale (come diremmo oggi) e da parte della riflessione politica (la politica

economica di Marx) si autodefinisce oggi come “scienza economica” pretendendo per sé la capacità di emanare leggi certe e imprescindibili che garantiscono efficienza economico-produttiva. Come anche il World Economic Forum di gennaio 2018 sottolinea, al di là della discussione sullo statuto scientifico o meno della economia (ci sono premi Nobel per l’economia a sostenere che l’economia non è una scienza nel senso moderno del termine) il WEF indica chiaramente che una economia sganciata dalla società non può reggere, non può ignorare la deriva che il modello economico prevalente ha avviato di ampliamento delle forbici sociali e di disagio, frustrazione, aggressività latente di lavoratori, cittadini, consumatori. La ricomposizione del sapere economico con la pratica di impresa, con i saperi della società e della persona sono indicati per es. dal Kotler che parlava giù qualche tempo fa di un approccio “umanistico” e da molti altri economisti che sottolineano la necessità di una “economia relazionale” o di una “economia della felicità” (vedi per es. da noi Zamagni o Sapelli). La teoria e la visione del mondo dell’economia della era moderna costituiscono però il quadro di legittimazione del potere economico ma anche politico, dunque saranno difficili da smontare e fare evolvere: non si tratta solo di idee, ma appunto di potere, di caste, di regole del gioco e di chi detta le regole del gioco. La finanziarizzazione della economia, l’economia del debi-

to, l’insolvibilità dei debiti sovrani dell’occidente, i mercati con il turbo della informatica e della globalizzazione ci hanno abituati al prevalere della economia sulla politica, della politica sulla società, della società sulle persone, e del pensiero unico economico sulla riflessione e la cultura sociale e umanista. Non si tratta di rimpiangere i tempi del sessantotto: come avverte il WEF stiamo semplicemente scivolando verso il punto di rottura, occorre far evolvere con discontinuità il quadro della visione economicista del mondo.

- *Generatività e pensiero produttivo.* Abbandonare la rassicurante rigidità della deduzione logica e la catena di cause effetti lineari è di certo ansiogeno per chi è stato allevato alla ricerca della certezza delle regole definite. Eppure la psicologia ci ha da tempo indicato, e la ricerca neuroscientifica conferma la bontà di queste indicazioni, che esistono diverse altre “logiche” oltre a quella cognitivo-razionale, così come esistono diversi livelli nello stato di coscienza e di consapevolezza. La logica cognitivo-razionale serve a “controllare”, “prevedere”, “pianificare”, è mirata all’adattamento attivo e ci ha regalato la capacità di essere ottimizzare la capacità di sopravvivenza fino a cercare di costruirci da noi il contesto in cui vogliamo vivere (questo è il senso dell’“artificiale”). Il fatto è che se questa logica ha funzionato ottimamente, almeno fino ai dubbi attuali sulla sostenibilità e l’ecologismo, nei confronti delle “cose” (le

risorse naturali, l'ambiente) sembra averlo fatto a scapito di adattamenti ad altri campi del contesto reale complessivo della vita umana soffocando o rimuovendo le altre "logiche" di cui pure disponiamo: un po' come i sapiens hanno spinto alla estinzione i neanderthaliani, la logica cognitivo razionale, adattativa, ha quasi spento (nell'era della mente moderna) la logica affettivo-relazionale, la logica emotiva, la logica sociale e la logica estetica. Questo nonostante sappiamo da tempo che la creatività nasce solo dalla contaminazione della logica adattativa con quella del sogno e del bisogno, ovvero che un pensiero generativo fertile di ipotesi, utopie, progettualità innovativa nasce solo dalla area di esperienza transizionale in cui si contaminano e si confondono (la confusione è non a caso aborrita dalla logica della modernità). Ed è solo la sincretisi di dinamiche emotive, relazionali, affettive, cognitive che consente quella dimensione così invocata nella psicologia del lavoro e della organizzazione, ovvero l'engagement, o meglio ancora l'involvement che solo pare garantire flessibilità, motivazione, creatività e partecipazione indispensabili alle imprese della quarta era. La quarta mente sarà una mente sincretica e diffusa che favorirà un gioco tra le sue plurime logiche: quelle che partono da assiomi e cercano ordine, quelle che partono dall'esperienza e ne accettano gli stimoli trasformandole in intuizioni, quelle che muovono dalla relazione e dagli affetti e cercano

una sintesi del fare con il significato della propria esistenza. Non si tratta di cose vaghe: è del tutto possibile formare questa capacità, liberandosi dal tallone dispotico della ragione limitante e andando oltre il riconoscimento ormai classico anche nella economia delle *bounded rationality* che ha pur fatto vincere un Nobel per l'economia nel 2001 a uno psicologo (Kahneman).

- *Inclusività post-egocentrica.* Il successo indubbio delle mentalità che ci hanno guidato nelle ere precedenti si impernia su una strategia di isolamento e separazione dei fattori. Per mettere in ordine, controllare e prevedere i limiti delle nostre capacità cognitive naturali ci impongono di restringere il campo: del resto la nostra memoria di lavoro ha forti limiti nella quantità di elementi elaborabili sincronicamente. Così anche se la realtà che cerchiamo di rendere controllabile e prevedibile è complessa e sistematicamente interattiva noi restringiamo il campo o la facciamo "a fette" per noi "digeribili", scomponendo la complessità allo stesso modo in cui per mangiare un manzo lo dobbiamo sezionare fino a renderlo una sommatoria di bistecche. Il criterio con cui segmentiamo artificialmente la complessità del reale è quello delle nostre urgenze o interessi o paure o desideri: insomma così come per nutrirci rendiamo il manzo vivente a misura del nostro apparato digerente, per sopravvivere in un mondo instabile e dinamico ipercomplesso abbiamo inventato il principio di "isolare le variabili", se-

quenziare i processi, segmentare i settori. Concetti che si fanno metodologia e che sono ben presenti sia nella ricerca sperimentale che nella organizzazione aziendale. La quarta rivoluzione scientifico-industriale per la prima volta nella nostra umana storia ci consentirà di uscire da questo egocentrismo scompositivo e segmentante che ci ha fatto sopravvivere e crescere al prezzo però di violentare la realtà vivente. L'A.I., i Big Data, la Robotica ci consentiranno protesi cognitive in grado di permetterci di gestire la complessità senza violentarla accettando un universo dinamico e sistemico in cui noi siamo parte attiva di un tutto interagente verso un dove e per un perché che vanno oltre il senso predatorio e di sopravvivenza che ci ha fin qui (naturalmente e inevitabilmente) guidati. Questo viraggio evolutivo comporterà lo sviluppo di un orientamento, fin qui presente più a livello religioso-filosofico o artistico, di tipo *inclusivo* rispetto a quello segmentante e *sistemico* invece che rigidamente egocentrico. Le capacità relazionali ed empatiche riconfluiranno così, a un livello non più solo spontaneo e sentimentale ma consapevole e progettuale, nella quarta mente alimentandone e completandone le potenzialità cognitive.

- *Cultura aperta e capacità euristica.* Infine, per fermarci ai tratti più cospicui, la quarta mente dovrà trarre alimento continuo da una cultura aperta che si spinga e oltre i confini delle proprie competenze specifiche. Non per poter dire di

avere letto tanti libri o avere titoli accademici e fare citazioni dotte nei discorsi ufficiali: ma per poter alimentare la capacità di guardare un problema o una realtà da più punti di vista, dialogando con altri che portano punti di vista diversi per esperienza e competenza. La cultura sta nella capacità di vedere ciò che non è evidente, di inserire il problema in contesti che consentono di scorgere soluzioni diverse, di considerare i fenomeni riuscendo a vederne diversi significati. Questo processo rotazione mentale e dialogo tra punti di vista si alimenta disponendo sì di conoscenze ma applicate euristicamente (pragmaticamente) alla esperienza reale, concreta, ai problem solving della quotidianità. Quindi la cultura si alimenta esponendosi alle esperienze, evitando di chiudersi in una stanza piena solo di dati raccolti da altri, e al tempo stesso fertilizzando il problema e i fatti con la capacità di cogliere il punto da varie angolature, inscrivendolo in percorsi diversi. Questa attitudine, da formare e coltivare non da soli ma in scambio continuo, alimenta e dà senso anche al "fare squadra". Non è l'individuo che può possedere in modo onnisciente questa cultura, ma il team, un team caldo relazionalmente, generativo, in cui diventa normale coniugare il pratico con il possibile, l'attuale con il potenziale, l'esistente con il nuovo, il noto con il diverso.

Se questi tratti (e molti altri qui non

espressi) confluiranno nella mente della quarta era, potremo forse *parlare di una era della mente fluida e generativa, inclusiva e meno egocentrica, centrata su una visione di coinvolgimento e responsabilità verso il proprio ruolo di co-creatori degli eventi.*

Una forma mentis riflessivamente consapevole del rischio necessario e costruttivo della interpretazione in un continuo dialogo di scambio, aperta alla con-fusione delle logiche diverse che possediamo, tesa a generare scenari ipotetici flessibili che consentano non di guidare ma di comprendere le potenzialità concretamente presenti dietro i problemi e i compiti del quotidiano.

Una forma mentis capace di integrare a proprio sostegno le nuove risorse tecnologiche "intelligenti" e di sfruttare più pienamente il dialogo con i nostri simili uscendo dalle preoccupazioni autoprotettive o autoafferma- tive dell'egocentrismo.

2.2. La riforma della formazione nella quarta era.

Sia pure attraverso le grossolane pennellate del quadro sopra tratteggiato si intuisce, come del resto persino il World Economic Forum sottolinea insistentemente, che nella quarta era il *fattore umano diventa decisivo*. Controintuitivamente l'affermarsi della AI Robotica Machine learning Big Data e quant'altro potrebbero non costituire una emarginazione del "lavoro umano" ma la *spinta per una sua evolu-*

zione verso ciò che è più propriamente "umano".

Le persone, liberate dai compiti non solo routinari ma anche semplicemente intelligenti, saranno chiamate a sviluppare quelle capacità che per ora almeno le intelligenze artificiali e robotiche non sono in grado di manifestare. Così come l'automazione meccanica ci ha sollevati dalla prestazione meramente fisica liberando energie per lo sviluppo intellettuale (da cui la scienza la tecnologia e quindi l'AI), così ora liberandosi la nostra intelligenza dai compiti di organizzazione efficiente e di problem solving si apre uno spazio inconsueto per le attitudini creative, narrative, relazionali, emotive, di *making sense*. Ci sono però due potenti "ma", che nelle visioni semplicisticamente ottimistiche vengono ignorati. Il primo concerne l'intreccio usuale tra situazioni produttive e distribuzione del potere. L'attuale assetto del sistema produttivo-economico è legato (come del resto in ogni epoca) ad un sistema di classi, di élites, di potere, e naturalmente chi oggi detiene il potere non desidera cambiamenti. Ci saranno conflitti e ondeggiamenti, normali compagni di ogni transizione dell'ordine sociale verso nuove forme di distribuzione del potere: si pensi solo al potere (economico e politico) conquistato oggi dai re del web e del digitale rispetto ai vecchi media.

Qui però ci interessa di più il secondo "ma", più ostico da superare perché sta dentro di noi, nelle profondità della nostra umana natura. Si tratta in sostanza del fatto che l'essere

umano resiste al cambiamento, e soprattutto al cambiamento di crescita che richiede un mutamento nei suoi equilibri, nelle sue abitudini mentali, nelle sue sicurezze emotive. *Cambiare mentalità è per noi più ostico di ogni altro cambiamento*, anche se si tratta di crescere, di sviluppare potenzialità ancor più meravigliose di quelle che abbiamo già. Ma i bambini non vogliono crescere, e le persone non vogliono abbandonare il loro teatro mentale sia pure per uno scenario più grande e nobile. Alla faccia di tutta la retorica sul cambiamento, che in realtà può essere credibile per i cambiamenti superficiali ma nulla valgono quando trattasi di conversioni a una diversa visione del mondo e soprattutto di sé stessi. Chiedete alle grandi religioni per avere conferma di ciò, o anche a un qualsiasi psicoterapeuta.

Proprio per questo l'attività che oggi definiamo "formativa" sarà decisiva per generare persone in grado di portare nel lavoro e nella organizzazione la mentalità adatta alla quarta rivoluzione industriale: perché *questa evoluzione adattativa e proattiva non verrà da sola, andrà "allevata"*, educata, avrà bisogno di tutoring intenso, come appare già annunciato da molti studi e osservatori.

La quarta rivoluzione industriale non è limitata a pur sostanziali mutamenti produttivi e della organizzazione del lavoro. Si intreccia sistemicamente con una evoluzione generazionale, di personalità e dinamiche sociologiche, con una crisi sociale e politica globale, con le tematiche della sostenibilità e delle energie. In breve siamo alle so-

glie non di un normale cambiamento o discontinuità, ma di una mutazione che coinvolgerà l'assetto sociale, culturale, mentale, relazionale.

L'essenza di questa mutazione (analogica a quella del passaggio dal nomadismo all'agricoltura, o più vicino a noi alla rotazione socioculturale e mentale che chiamiamo umanesimo-illuminismo, o alla prima rivoluzione industriale) nasce dalla maturazione della globalizzazione che porta a una interdipendenza vincolante a pensare in modo sistemico; dalla diversa equilibratura del rapporto desiderio-realtà nella personalità di base delle nuove Generations (ultimi Millennials, Z Generation); dalla presenza di robotica, AI, big data autoapprendenti e dalla mutazione del ciclo produzione-distribuzione-acquisto-consumo che ne consegue; dalla bomba sociale della ineguaglianza e dalla crisi dei sistemi socialdemocratici di Welfare; dal declino dell'imperio statunitense e dalla frammentazione dei poteri paralleli peraltro alla ridefinizione del contratto sociale delle nazioni della modernità occidentale.

Lavoro, aziende, imprese, formazione sono una trincea avanzata di questa mutazione storica: culturale, organizzativa, personale.

La visione entro cui nasce il concetto di formazione che ci è familiare sta tramontando con il sorgere della quarta rivoluzione industriale, con l'emergere di una diversa dinamica sociale, con il prendere forma di un diverso equilibrio della personalità di base nelle generazioni del nuovo mil-

lennio.

La formazione che abbiamo conosciuto e che tanti meriti ha raccolto nel secolo scorso nasceva come servizio funzionale a una organizzazione industriale che dopo secoli di improvvisazione artigianale dava corpo e regole ai processi di produzione, ai ruoli, ai percorsi decisionali della 'fabbrica' prima e della azienda di ogni genere poi. Alla formazione era assegnato il compito di selezionare, aggiornare, valutare le 'risorse umane' in modo tale che si inserissero al meglio nel quadro produttivo, considerando in definitiva le persone come 'mezzi fungibili' rispetto alla grande macchina organizzativa e alle regole del mercato. Il primato dell'organizzazione e delle macchine sulle persone ha portato in definitiva molti benefici alle persone stesse: il progresso non è di certo solo un mito propagandistico. E tuttavia, anche per effetto di questi progressi, questo mondo, questa "visione del mondo", deve ormai evolvere e mutare in qualcosa di decisamente diverso, qualcosa adeguato allo scenario tratteggiato sopra.

Nella nostra visione la formazione è destinata a mutare da formazione a richiesta a formazione delle richieste, da formazione a de-strutturazione della formazione, ovvero de-formazione. Con il venir meno di un secolare quadro di riferimento in cui le persone si dovevano adattare all'organizzazione non ha più senso pensare ad una formazione che deve colmare le lacune o selezionare-adattare gli individui umani.

L'impresa del futuro che si affaccia abbisogna di capacità di immaginare e inventare, ancor più' che di competenze o di innovazione. Necessita di attitudine a considerare il quadro di insieme e gli scenari possibili, di nutrire mentalità' generative e orientamento al gruppo come risorsa che supera i limiti dell'individualismo. Urgeranno manager e imprenditori in grado di tollerare la incertezza, di navigare la complessità', di utilizzare consapevolmente le proprie potenzialità latenti di creare percorsi e di attivare le risorse dei collaboratori anche a costo di non essere più capi-padreterni.

In questa evoluzione quali potranno essere i compiti di quella che era un tempo formazione e che sarà forse meglio indicata dal termine *e-ducazione* (nel senso che usiamo in Execo di e-ducere, trar fuori del potenziale latente e orientarlo adattivamente) o supporto alla transizione in discontinuità? In Execo puntiamo su *quattro vettori* lungo cui posizionare modalità di partnership supportiva alle aziende.

Il primo ha a che fare non tanto con l'erogazione ma piuttosto con l'individuazione delle competenze che si renderanno necessarie per lavorare in una età' robotica, di AI, e di big data intelligenti. A oggi sappiamo che da qui al 2050 avremo almeno 40 e forse 50 milioni di persone senza più un lavoro, visto che le loro competenze saranno sostituibili da unità artificiali. Ma non sappiamo ancora di quali competenze avremo bisogno.

In secondo luogo occorrerà sviluppare attitudini e cultura in grado di ragionare per scenari possibili da aggiornare continuamente, in un mondo ipercomplesso, interconnesso, incerto, imprevedibile solo generare ipotesi può servire. Sapendo bene che le antiche certezze della modernità non torneranno più, e che chi oggi pensa di fare resilienza nella logica antica del "ha da passà a nuttata" non ha compreso cosa sta accadendo, come quei fisici che rifiutarono di credere al probabilismo e interazionismo imposto dalla fisica quantistica e dalla relatività.

In terzo luogo, occorrerà che i leaders sviluppino la capacità di evolvere consapevolmente la loro forma mentis, uscendo dalla scatola di una razionalità che da limitata diventa limitante e attivando il potenziale di intuizione, di pensiero produttivo, generativo: un passaggio che esige una intenzionale esercitazione per manager allevati in una cultura moderna, traghettando dalla capacità di decidere a quella di scegliere, dalla competenza del comando a quella della interpretazione.

Occorre poi, come quarto vettore, accompagnare la conversione a una idea di lavoro e di organizzazione radicalmente diversa da quelle classiche nel secolo scorso. L'organizzazione perderà i suoi rigidi confini per diventare plasmabile, fluida, priva anche del riferimento ai competitors e a target certi. Il senso del lavoro vedrà compiersi quella rivoluzione già in corso nelle generazioni emergenti che rifiutano una separazione tra crescita personale e lavoro, che cercano nel

lavoro e nelle relazioni di lavoro una armonia con la ricerca della espansione e del senso di sé. Lo stesso uso del termine lavoro è destinato a tramontare.

E-ducazione e acculturazione, in questa visione, diventano motori primari, e la formazione così come la funzione HR -termine destinato a mutare, come quello di formazione- evolveranno in generatori primari di impresa dismettendo i panni di funzioni di servizio.

3. La "mente giusta" per la quarta rivoluzione industriale

3.1. La mente è più del pensiero

Nei capitoli precedenti abbiamo usato una sorta di "drone narrativo" per allargare la prospettiva a quello scenario più ampio in cui ha senso proporre un metodo di formazione evolutiva orientato a sviluppare una diversa mentalità adeguata alle transizioni in atto, con focus sul mondo Impresa-lavoro. Per delineare in modo comprensibile al lettore la nostra prospettiva occorre introdurre però ora una riflessione sulla idea di "mente" che sta dietro all'approccio delle "Nine Minds". Questa etichetta esprime evidentemente l'intenzione di parlare della "mente", applicando al contesto manageriale alcune delle conoscenze che su di essa sono state acquisite nella ricerca psicologica e nella

esperienza formativa. Per cogliere il senso e l'utilità di questa prospettiva occorre mettere meglio a fuoco *quale idea dobbiamo avere della "mente"*, uscendo dalla stimolante ma vaga capacità evocativa che questo termine possiede per tutti noi.

Diciamo "mente" e subito (noi, qui, oggi) traduciamo mentalmente (!) "pensiero". Perché la tradizione culturale in cui siamo cresciuti ha identificato la mente con la capacità di pensiero consapevole, di ragionamento verbale interiore. E' la tradizione occidentale dalle radici antiche del logos fino alla ragione illuminista per arrivare all'Intelligenza Artificiale. Una tradizione che considera la parte più evoluta e distintiva degli umani la mente-pensiero razionale, consapevole, capace di rendersi conto del proprio tessere decisioni calcolate attraverso la simbolizzazione-rappresentazione del linguaggio verbale o matematico. Questo, secondo una profonda convinzione culturale, è quanto distingue veramente l'uomo e caratterizza le culture avanzate, ciò che ha permesso le rivoluzioni industriali e il progresso, la democrazia e le istituzioni delle società moderne. Naturale evoluzione di questo valore sarà l'integrazione della intelligenza biologica con quella digitale in un sistema uomo-AI da cui scaturiranno progressi ulteriori e forieri di un mondo ancora più "progredito".

Da questa grandiosa visione (quasi una fede moderna) nasce anche l'idea della impresa come luogo di competenze aggregate, di organizzazione funzionale articolata ed efficiente-

mente regolata, capace di previsione e programmazione, di verifica e di autocorrezione consapevole. E con essa l'idea di un imprenditore o manager capace di decisione razionale, di calcolo lungimirante unito ad aggressività e rapidità, di intuizione concreta e operativa: l'opposto del poeta, del filosofo e dell'intellettuale eternamente indeciso perché teso a contemplare e complicare piuttosto che a scegliere ed agire.

La cultura della mente come pensiero razionale ha esaltato l'eroe guerriero e il capo leader, la decisione aggressiva e la forza di combattere, lasciando ai margini come realtà residuali non ancora evolute i sentimenti, l'affettività, i legami relazionali, l'intimità, l'empatia, e naturalmente il "pensiero inutile" intellettualistico.

Questo sentire comune era del resto confermato dalla ricerca scientifica, persino dalla psicologia: Freud e il suo inconscio sono stati osteggiati a lungo dall'Accademia, dove insegnamenti di "psicologia dinamica" sono stati ammessi solo in anni vicini a noi, mentre gli studi sulle emozioni e gli affetti hanno trovato credito solo quando trainati dall'etologia e dalla psicologia infantile di derivazione darwiniana.

Tuttavia in questi ultimi tempi (non più di una decina d'anni) due importanti movimenti hanno imposto un cambiamento di paradigma rispetto allo stereotipo mente-ragione-pensiero consapevole: uno ci viene dalla ricerca "scientifica", l'altro da una transizione storica epocale, che sarebbe meglio cominciare a indicare con il più

appropriato termine di “mutazione sociale”.

- La behavioral economy e le neuroscienze hanno non solo confermato la importanza della dimensione emotiva e sorprendentemente evidenziato la stretta ed indispensabile correlazione tra aspetti cognitivi ed aspetti emotivi, ma anche dimostrato che l’aspetto relazionale-affettivo (empatia) è imprescindibile, strutturalmente embedded nella psiche umana (e non solo) . Donde per esempio i temi, ben noti in ambito manageriale, della “bonded rationality”, della leadership relazionale, del tutoring della integrazione emotivo/razionale che favorirebbe l’insight ideativo, del team produttivo perché basato sul sentiment condiviso di *psychological safety* (sicurezza emotivo-relazionale).

Tutto questo equivale ad ammettere che l’idea della mente-pensiero-razionale non corrisponde a come effettivamente funziona il nostro cervello, che ha bisogno di integrare processi cognitivi e processi emotivi per immaginare valutare e decidere, e che questo “pensare” produce i suoi migliori effetti non nell’isolamento riflessivo ma nella interazione affettivamente positiva con un team di “compagni d’impresa”. In buona sostanza il modello razional-darwiniano dell’“homo oeconomicus” non è una rappresentazione efficace della realtà umana e di lavoro, così come non lo è l’ideologia del leader manageriale “eroe forte, solitario ed eccezionale”,

cui oggi sta subentrando il profilo di un capo-leader che sia tutor, capace di individuare ed allevare talenti, capace di animare un lavoro di team piuttosto che guidare con mano ferma un pugno di seguaci.

Questo tipo di “modo di pensare” tende oggi talora ad essere indicato come *Design Thinking*, una definizione nata per indicare l’output innovativo e propositivo, immaginativo e ricco di insight di questo “pensiero”: assai diverso insomma dal pensiero deduttivo-decisionale, assertivo e metodico, del vecchio modello. Una definizione che si allinea ai temi -oggi in grande spolvero- della “intelligenza emotiva”, della “agilità” (mentale e organizzativa), dell’“engagement” (degli employees, ma anche dei manager), fino al ritorno del rimosso ovvero del fattore “cultura di impresa” già in evidenza qualche lustro fa e poi abbandonato come “inutile complicazione”. Nel nostro modello operativo Nine Minds indichiamo questa articolata dimensione come *Mentalità Generativa*.

- Questi shift di vocabolario nascono di certo da obiettive indicazioni della ricerca scientifica (psicologia cognitiva e neuroscienze, psicologia organizzativa e sociale, behavioral economy), ma non avrebbero ricevuto l’attenzione che riscuotono se non fosse per il *secondo movimento storico nelle cui spire cominciamo ad essere presi*.

Un moto che aziende manager e partner (detti fin qui lavoratori o dipen-

denti), per non citare clienti consumatori e attori sociali vari avvertono intuitivamente e temono inconsciamente perché rispetto agli schemi fin qui funzionanti (e con quale successo!) questo moto storico introduce incertezza e ansia. Abbiamo ricordato questa resistenza al cambiamento-mutazione nella prima parte e non ci torniamo sopra ora: ma sottolineiamo che questa ambivalenza è oggi il nucleo reale del problema del fare impresa e dell'essere manager o partner di lavoro.

Questo "moto storico" va ben oltre l'orizzonte della azienda o della managerialità o del lavoro: riguarda la società e la cultura occidentale (che ormai coinvolgono tutto il mondo, in pratica) chiamata a rompere con gli schematismi riduttivi del passato per affrontare una realtà ipercomplessa, interdipendente, imprevedibile. L'epoca delle tre prime industrializzazioni (vapore, elettricità, internet) è stata affrontata, a costo di qualche semplificazione e sacrificio (per esempio la cultura vittoriana sacrificò la dimensione della intimità e del sentimento sull'altare della razionalità del controllo spacciata per segno di superiorità evolutiva) rivendicato la capacità di razionalità demiurgica di un uomo che domina la natura e le proprie passioni per costruire un mondo orgogliosamente "artificiale". La scienza è la sua corazza e la tecnologia la sua spada, e la forza di credere nella sua forza la sua religione: di tutto ciò armato persegue l'impresa di portare progresso e civilizzazione misurato dal successo e dal potere che meritatamente ne de-

riva.

Oggi la fede nel compito di "far progredire il mondo" sta dissolvendosi assieme alla convinzione che successo e potere siano la felicità materiale, mentre persino il diritto al benessere sembra esorbitare dalle realistiche speranze di millennials e GenZ che vedono ampliarsi la forbice tra i pochi super-benestanti e i molti a benessere limitato cui appartengono. Ma soprattutto, oggi la complessità di processi interdipendenti e globalizzati, l'incipiente salto tecnologico che sta portando robotizzazione e AI applicata, l'ingegneria genetica e la fattibilità del biocyber, e poi le megacities, la nuova mobilità e logistica, la dinamica demografica, la gestione mondiale delle risorse, il confronto di culture tra sogno di tolleranza e ritorni sciovinisti sovranisti razzisti: tutto questo non è più, e non sarà mai più, riconducibile a schemi cartesiani che guidano previsioni e programmazione su vie certe e sicure. La crisi della "scienza" economica (che ammette nei suoi recenti premi Nobel di non essere una scienza) è uno dei sintomi di questo "disagio della razionalità": e a poco valgono le "pezze" che l'economia neoclassica e keynesiana hanno mutuato dalla psicologia e dalle neuroscienze generando ibridi di dubbio senso come la "behavioral economy" e la "neuroeconomia".

La portata della mutazione culturale che sta affiorando va ben oltre il perimetro delle aziende e delle cattedre di economia: ci riguarda tutti, e tutti ci coinvolgerà in un salto evolutivo traumatico sì, ma farà emergere (o recu-

perare) e sviluppare inusitatamente capacità mentali attutite e marginalizzate da qualche secolo di pensiero cartesiano. Beninteso senza accantonarlo, ma integrandolo in questa sorta di nuova sintesi come la teoria generale della relatività ricomprese la fisica newtoniana e la relatività ristretta.

Somiglia alla transizione mentale che si impose nella fisica quando si imposero i fenomeni quantistici. Anche allora le certezze predittive della fisica, relativizzate da Einstein ma pur sempre robuste, dovettero cedere all'evidenza di un mondo subatomico fluido tra particelle ed energia, prevedibile solo in termini di probabilità, interattivo con l'osservatore, ignaro per certi versi non solo dello spazio e del tempo ma anche del principio di identità materiale. Uno shock che ancora non abbiamo assorbito, ma che nel campo sociale (quello in cui vivono il mercato, l'impresa, il lavoro) rischia di ripetersi con conseguenze ben più traumatiche. La fisica einsteiniana e quella di Heisenberg può anche vivere lontano dalla "gente comune" rimanendo fuori dall'uscio di casa: ma ciò che tocca il senso del lavoro, della società, delle istituzioni no. In buona sostanza dobbiamo attrezzarci mentalmente per decodificare e navigare un mondo della complessità, dell'incertezza non risolvibile, della fine delle dicotomie cartesiane (ragione-emozione, individuo-società, naturale-artificiale, pubblico-privato, maschile-femminile, primitivo-progredito, e via dicendo): aspettarsi che la polvere sollevata dalle turbolenze ricada e tutto tor-

ni chiaro come prima è mero frutto di cecità e di paura del diverso, del nuovo. Per le imprese e i manager in particolare è urgente trovare risposte realistiche e costruttive in grado di confrontarsi con questa mutazione irreversibile.

Una cosa è già possibile fare: cogliere e sfruttare la lezione che ci viene dalle ricerche sul modo di funzionare della nostra mente per rinunciare consapevolmente allo sforzo di essere "calcolatori razionali" ed "energetici decisori" - sforzo che ci è costato pesanti semplificazioni della realtà e la rimozione di importanti dimensioni psicologiche come l'affettività l'emozione l'intuizione - per dilatare la nostra "mente" a includere in modo sinergico processi e dimensioni che psicologia e neuroscienze indicano come inevitabili ed indispensabili per una mente aperta e capace di affrontare complessità e incertezza.

A questo fine possiamo cominciare con il rappresentarci la "mente" non come "pensiero calcolatore" a una dimensione ma come "mentalità", termine che non coincide con "mind" ma piuttosto con la definizione "the way I'm minded". La "mentalità", abbiamo detto, scaturisce dalla *equilibratura / integrazione tra dinamiche emotive e processi cognitivi*. Per la "mente-pensiero" l'analogia ricorrente è quella con il computer, che in un certo senso è la proiezione tridimensionale dell'idea di "mente" che ci ha dominato negli ultimi secoli. Per la "mentalità" invece l'analogia deve essere cercata piuttosto nel maestro yoga o nell'opera d'arte, ovvero in un

equilibrio tendente alla armonizzazione di aspetti diversi dell'esperienza e del potenziale mentale. Non è un caso che proprio i manager stiano sia pur intuitivamente cercando supporto nel coaching, nella meta-cognizione, nel biofeedback e da ultimo nelle tecniche di meditazione. Segnali deboli ma nitidi del bisogno di dilatare il respiro oltre i confini ormai angusti del "pensiero razionale". Allo stesso modo è nuovamente rivolta attenzione alla cultura d'impresa e manageriale, anche questo segnale della necessità di ampliare l'orizzonte e di *contaminare i saperi uscendo dal chiuso orto dell'economicismo e dell'aziendalismo* da manuale codificato.

Possiamo proseguire comprendendo che questa "mentalità" non è "una": nell'arco del nostro sviluppo e della nostra vita noi troviamo diversi equilibri emotivo-cognitivo, e come ci insegna psicologia evolutiva (o del ciclo di vita) la mentalità (ma anche, più ampiamente, la personalità) che noi oggi abbiamo è solo il punto (non definitivo) di approdo di un divenire attraverso stadi successivi in cui ogni stadio attuale ricapitola e include i precedenti. In ogni momento-stadio della nostra esistenza di persone convivono quindi in noi diverse mentalità, ereditate dalle fasi precedenti, con una sintesi (più o meno felice ed efficace) condizionata dalla modalità caratterizzante lo stadio in cui ci troviamo adesso. Ciò significa che in ogni momento posso attivare forme diverse di mentalità, come posso lavorare alla loro integrazione: armonia e schizofrenia sono sempre possibili. Il senso

del lavoro su sé stessi sta esattamente in questo: riconoscere le proprie *formae mentis* e lavorare a integrarle per sviluppare al meglio la possibilità di sviluppare lo stadio successivo nel modo più robusto.

Infine, per affrontare questo compito che costituisce la più personale e intrigante delle possibilità per una persona, occorre comprendere che tutto ciò non accade nel vuoto né nel chiuso dell'"io". L'individualismo, una chiave di volta della cultura moderna a cui tanto dobbiamo, corre il rischio di oscurare la realtà del nostro legame sociale e l'influenza che le relazioni e l'affettività hanno sul nostro "modo di pensare". Per quanto eroico un individuo possa essere non gli sarà possibile sviluppare una mentalità armonica, integrata, consapevole (un tempo tutto ciò si sarebbe detta "adulta") senza un contesto relazionale che gli consenta di sentirsi "affettivamente accolto e al sicuro" [citare ricerche e evidenze psicologiche, infantili, etologia ecc...]. Perciò tra l'altro rinasce nella psicologia della organizzazione il tema del team: contesto relazionale del lavoro [citare...].

Il concetto di Mentalità vale per le persone come vale per una azienda o una società: è possibile dire che una azienda ha un proprio "modo di ragionare e di vedere le cose", così come è possibile dirlo di una società. Ed è possibile comprendere questa visione riconducendola a una determinata forma mentis tra quelle proposte nel modello NineMinds: ovviamente ricor-

dando sempre che lo schema non è la realtà, ma solo una lanterna per muoversi meglio nel labirinto della realtà.

E'dunque tempo di modificare i presupposti e lo sguardo sulla nostra forma mentis: riconoscendo e portando con noi in eredità quanto di grande fatto dalla cultura della industrializzazione per meglio scrivere i nuovi percorsi del fare impresa in una nuova società, con una nuova mentalità. NineMinds propone un percorso e un metodo per gestire le nostre mentalità imparando come attivare quella più efficace per i nostri obiettivi. Cominceremo familiarizzandoci con le nostre "mentalità".

3.2. Oltre la mente della modernità

Oggi stiamo iniziando a "vedere" la mente in modo decisamente diverso rispetto alla visione "moderna".

L'età della ragione prima e poi della rivoluzione industriale aveva prodotto una concezione della mente del tutto in sintonia con la visione del mondo in cui quell'epoca di trionfi dell'intelletto umano aveva profondamente creduto. Una visione in cui la razionalità illuminista e il duro realismo darwiniano trovano nel progresso tecnologico e nelle dottrine economiche una legittimazione intesa socio-culturalmente anche come liberazione da antiche illogiche credenze strumentali alle tradizionali classi di potere aristocratiche e sacerdotali. L'individuo della modernità persegue il proprio obiettivo di progresso e di dominio sulla natura (sia quella interna delle passioni che

quella esterna del mondo armato della convinzione che la nostra mente coincide con la razionalità scientifica per un verso e di calcolo opportunistico per altro verso. Le passioni, i sentimenti, le credenze e le fedi vengono emarginate come forme "primitive" o "deboli" (da bambini o da donne, o da primitivi, in buona sostanza), e della mente si apprezza la capacità evolutasi nel tempo di calcolo razionale, di freddezza distaccata, di oggettività che prescinde da ogni sentimento e valore "ingenuamente umano". Specchio e risultati di questo eroismo moderno sono ancora sotto i nostri occhi: l'organizzazione di imprese e società, l'idea di stato come macchina organizzativa, la religione del progresso, il trionfo della scienza e della sua applicazione tecnica, il mercato, l'ideale del benessere materiale e una democrazia che riproduce il modello del consiglio di amministrazione dell'Azienda-Stato.

Sul piano psicologico questa grande visione (cui tante buone cose dobbiamo, ma cui dobbiamo anche due guerre mondiali, il nazismo fascismo e stalinismo...) si traduce nella concezione comportamentista (il fine della vita è sopravvivere adattandosi all'ambiente attraverso l'apprendimento imposto realtà) prima e cognitivista poi (la capacità di conoscenza consapevole e razionale costituisce lo specifico dell'uomo come risorsa per avere successo).

Per molti decenni questo riduzionismo illuminista-darwiniano emarginò i temi delle emozioni, degli affetti, delle relazioni e della creatività o dell'in-

tuizione, relegandoli alla "psicologia ingenua" o "filosofica", o assegnandoli ai posti di seconda fila nel teatro della scienza come la psicoanalisi e la psicologia medico-clinica (psichiatria). Il fatto è che la antropologia riduzionista finì presto per colorare di sé ogni ambito della società e della vita quotidiana individuale, producendo il mito del manager che eroicamente e cinicamente (quindi intelligentemente) realizza e domina con successo, dello scienziato che piega la natura ai suoi voleri, di una società centrata sulla competizione e sulla ascesa al potere per merito e superiorità: e poco conta che dopo la macelleria della due guerre mondiali e di una serie di domini dispoticamente umani le socialdemocrazie europee del dopoguerra cerchino di temperare questa visione del mondo con le democrazie del welfare e dei sindacati.

La mente modernamente intesa vale in quanto capace di fare ordine, contenere e rimuovere le passioni, non lasciarsi guidare dai sentimenti, tendere al successo (dominio, potere) attraverso un calcolo razionale di convenienza (la religione economica assicura che questo alla fine gioverà all'intera società). Una concezione a metà tra l'eroismo egocentrico dell'individuo e la rassegnazione alla passività degli automatismi di adattamento a una realtà che si impone ai nostri desideri e sogni: a ben vedere una visione più vicina alla classicità tragica dei greci che non all'ottimismo del progresso umano.

Negli ultimi anni (diciamo circa una ventina d'anni) tuttavia proprio da

uno degli orgogli della "scienza moderna", quelle neuroscienze che dovevano finalmente fondare la "vera" scienza psicologica, sono inaspettatamente emerse evidenze che, confermando per altre vie molti dati della psicologia tradizionale emarginata dagli anni 50 agli anni 90 dello scorso secolo, modificano sostanzialmente quella visione moderna della mente "a una dimensione".

Tutto comincia con la scoperta dei "due cervelli": evidenza neurologica (e quindi "scientifica", nella equazione epistemologica solo oggi forse in via di superamento) della coesistenza, anzi della necessaria sinergia, di due percorsi di codificazione complementari ma strutturalmente diversi, uno verbale e digitale, l'altro iconico e analogico.

Prosegue poi con la conferma delle "due vie" di elaborazione di ogni stimolo; una "istintivo-emotiva" ed una "cognitivo-consapevole" (la via "bassa" dell'ipotalamo e della amigdala, l'altra "alta" degli emisferi cerebrali). Per giunta si scopre che l'elaborazione "bassa" precede con il suo orientamento quella "alta", il che significa che il nostro lavoro cognitivo è pre-orientato e motivato dalla dimensione affettiva-emotiva.

Si continua ancora con la scoperta che la socialità non è un condizionamento culturale ma ha radici profonde nella genetica neuronale: i neuroni a specchio garantiscono capacità empatiche innate che radicano la relazione e la socialità ben al di qua dello scambio sociale imposto dalla

necessità di sopravvivere in un gruppo sociale.

E ancora: la visione che le neuroscienze ci danno del cervello somiglia sempre più a un confuso e disordinato e animato party che a una bene ordinata e programmata riunione del CdA di una grande impresa. In effetti nel nostro cervello tutto comunica con tutto, le vie sensoriali hanno chiasmi di incrocio, i neuroni sono in ipercontatto interdependente gli uni con gli altri, e le localizzazioni cerebrali funzionali esistono ma in interconnessione ipertrofica.

Così quella scienza che doveva fare giustizia della ingenua psicologia tra intuizioni popolari e poetiche e deduzioni filosofiche astratte finisce per consegnarci una visione del cervello (e quindi di quella mente che a cervello si voleva ridurre, pensando di semplificare "scientificamente" le cose) molto dinamica, complessa, continuamente autostimolantesi e attivamente ibridante ogni processo con ogni altro.

Parallelamente la psicologia sociale, l'etologia umana, l'antropologia culturale ritrovavano voce e credito riuscendo infine a sottolineare con ampia base di ricerche che gli individui non esistono se non in relazione: gli individui esistono, e diventano persone, in un "campo di riferimento" sociale, culturale, educativo. La crescita della persona si alimenta assimilando modelli, imitando, identificandosi, interiorizzando: siamo frutto della genetica quanto dell'allevamento in uno specifico contesto ambientale, rela-

zionale, sociale, culturale. La nostra mente è "aperta", si completa solo entro un campo storicamente determinato: la universalità di alcuni istinti e bisogni e la generalità di determinate capacità cognitive e sociali assumono densità e realtà solo entro un sistema di pratiche e di esperienze.

Così come la "consapevolezza" deve fare i conti con l'esistenza di diversi "livelli di elaborazione" di cui solo quelli terminali sono "coscienti". La cognizione non si esaurisce nella consapevolezza cosciente e verbalmente riflessiva. Riacquistano dignità come oggetto di ricerca temi sbrigativamente abbandonati dalla modernità come "non abbastanza scientifici": il gioco conscio/inconscio, l'insight e la creatività, l'immaginario (privato e collettivo), il desiderio, gli archetipi. Recenti scoperte (sempre "neuroscientifiche") indicano che molte "decisioni" nascono prima della consapevolezza: noi decidiamo prima di saperlo. D'altro canto prassi antiche (meditazione) o neomoderne (neurobiofeedback) mostrano che siamo in grado di modificare le nostre percezioni attraverso la metacognizione ed esercizi consapevoli di "ascolto" del proprio corpo.

E torna di grande interesse quella chiave di comprensione della mente nata dal darwinismo e sviluppata inizialmente da Freud e Piaget: l'idea della mente come un "costrutto progressivo", cui si riferiva Dewey prima degli anni 50 del Novecento dicendo che la psicologia mostrava scientifi-

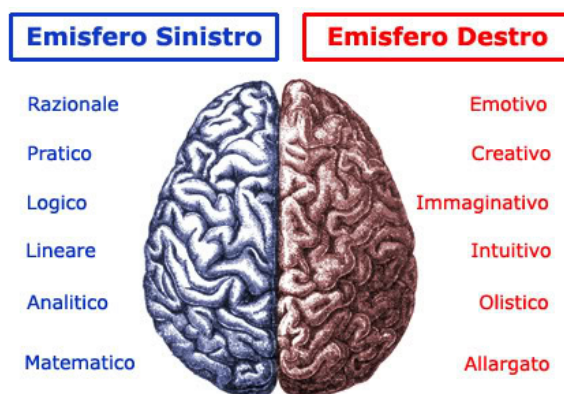
camente che “la mente non è un già dato ma un costrutto, e precisamente un costrutto sociale”. Noi siamo abituati a pensare a noi stessi sulla base di quello che siamo ora, adulti verbali e acculturati. Ma ciò che noi siamo ora è frutto di una evoluzione biografica stadiale (l’ontogenesi che ricapitola la filogenesi, diceva Heackel nella seconda metà dell’800): siamo stati *formae mentis* diverse nel corso del nostro sviluppo, che risente di una programmazione aperta all’alimento-stimolo dell’ambiente e delle relazioni. E non è neppure detto che ciò che siamo oggi rimanga ciò che potremmo essere domani. La psicoterapia, la psicologia sociale, l’antropologia culturale, l’esperienza creativa o le conversioni mostrano quanto possiamo ancora modificare il nostro perno psicologico e personale. La possibilità di *reframing* raggiungerà presto il suo acme con la contaminazione cibernetica dei nostri corpi-mente e con la capacità di riprogrammare il nostro genoma: ma questo avverrà entro una visione culturale di progetto, di senso che vogliamo dare al nostro statuto di esseri umani e dunque per via culturale innanzitutto.

In buona sostanza il modello a una dimensione, quella della razionalità cognitiva consapevole guidata dal calcolo della massimizzazione della efficienza e della capacità di dominio sulla natura e sugli “altri” si rivela oggi insostenibile perché non rispetta la realtà “scientificamente guardata”. Come dobbiamo oggi (anche se forse non più domani) guardare alla dimensione mentale, psicologica, della per-

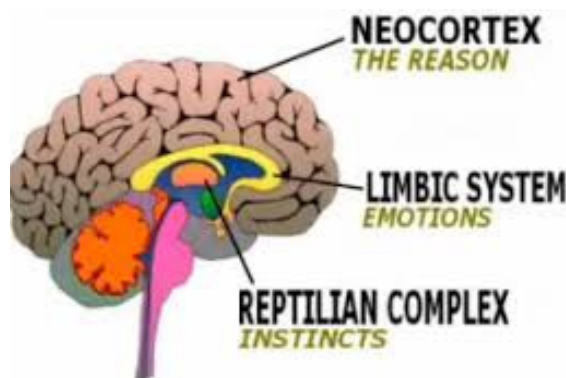
sona umana? Nello spirito operativo di questo lavoro proviamo a sintetizzare aiutandoci con qualche schema visivo.

a. *Nel cervello convivono strutture/ funzioni diverse in interazione continua tra di loro.*

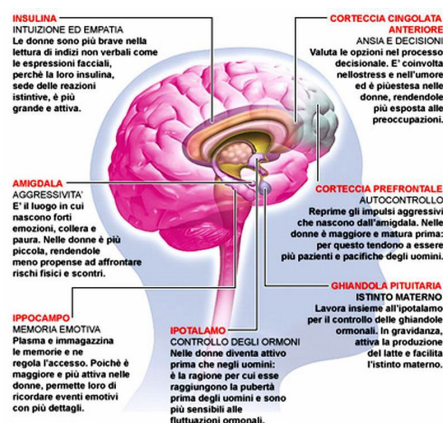
Il modello dei “tre cervelli” di McLean

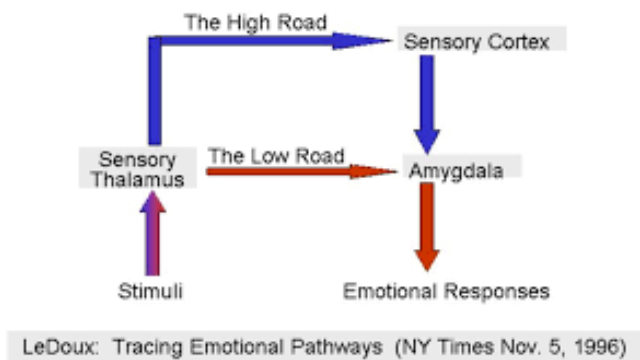


I due emisferi: digitale e analogico

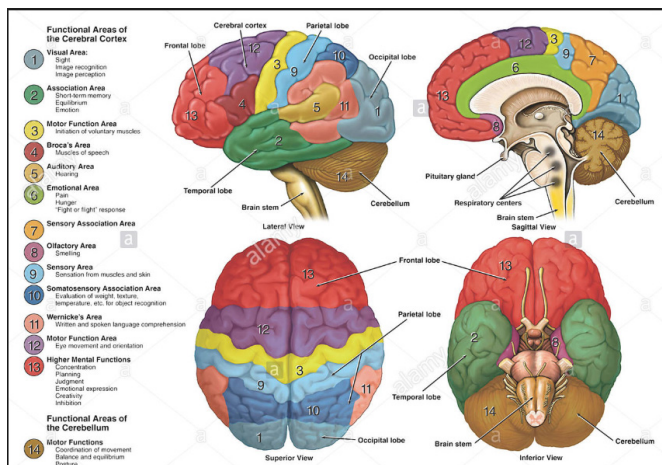


Il substrato emotivo-affettivo

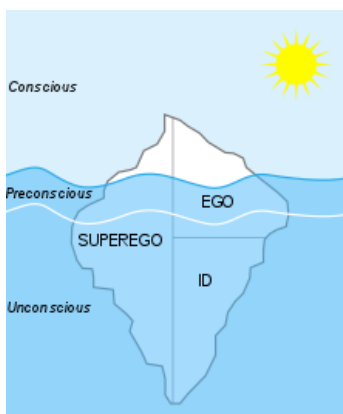




L'interazione cognitivo-emotivo di LeDoux



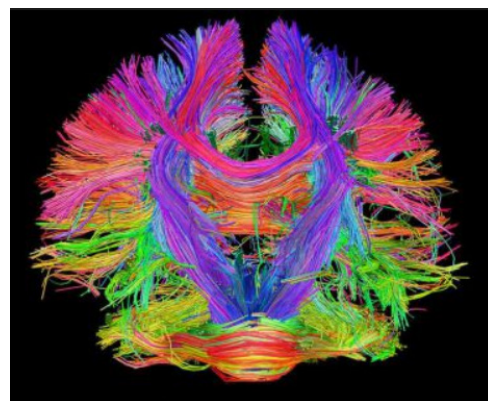
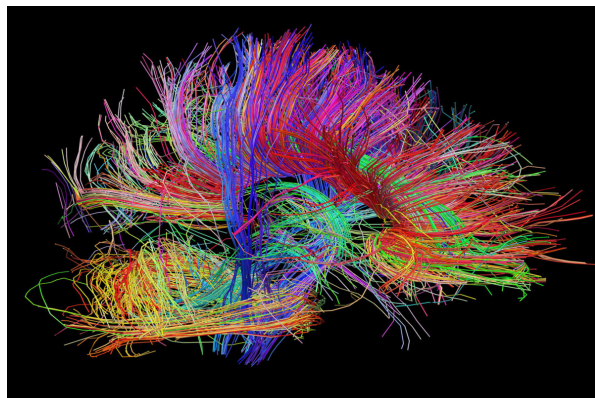
Complessità delle funzioni cerebrali. In più di 100 miliardi di neuroni, con interconnessioni e stati bio-chimico-elettrici che danno luogo a combinazioni di "informazioni possibili" superiore alle particelle di materia dell'universo.



Lo storico schema freudiano

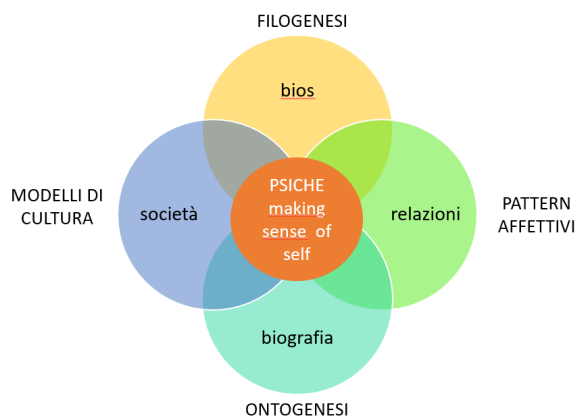
Non si tratta qui di tediare il lettore con un corso accelerato di neuropsicologia: la semplice sequenza delle immagini precedenti evidenzia il punto che intendiamo sottolineare: *la mente non è a una dimensione.*

E, cosa ancora più decisiva, le diverse aree, funzioni, strati del cervello-mente sono *interconnesse in modo da apparire ad oggi impensabile* ad ogni più futuristica visione di "cablaggio" artificiale, neppure nelle iperconnesse *megacities* del futuro.



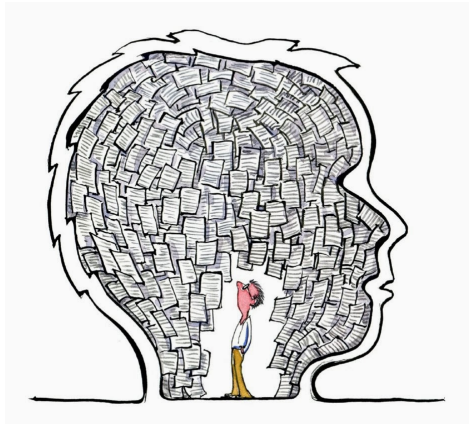
Mappatura delle connessioni cerebrali: elaborazione computerizzata

b. La dimensione psicologica (la mente/mentalità) si genera in un campo sistemico di sorgenti (epigenesi multidimensionale). Possiamo schematizzarla semplicemente in questo modo:



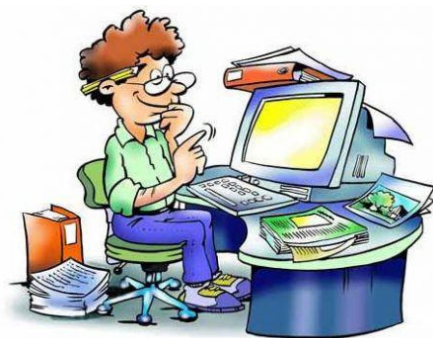
La dimensione psichica emerge solo grazie alla interazione multidimensionale

c. La nostra mente va pensata come modulare, e la nostra intelligenza è "multipla"



La "mente modulare" di Jerry Fodor. Resta ancora da comprendere come una struttura segmentata ed iperspecializzata come il nostro cervello possa produrre a livello psicologico un vissuto di unità sintetica, una gestalt che su cui si radica anche il senso di identità e continuità della persona.

d. La "consapevolezza" ha almeno due diverse dimensioni.



Nella nostra consapevolezza c'è una dimensione di "making sense" narrativo, descrittivo,

organizzante l'esperienza in funzione dell'azione da scegliere e gestire. E c'è una parte (per ora poco esplorata se non nella clinica e nelle tecniche di meditazione o nella esperienza estetica) che "ascolta" il mood di fondo, il sentimento di base, il tono del "vissuto. La sinergia delle due dimensioni genera insight, motivazione, creatività.

e. Il campo relazionale e sociale ci orienta tanto quanto (o più) le nostre intenzioni consapevoli



Le ricerche sulla pressione sociale, l'effetto conformità, l'effetto lucifero rendono evidente quanto potente sia la influenza sociale. Non è solo una forza "esterna" ma penetra in noi attraverso imitazione, identificazione, mantenimento della autostima. Il "mio" lo è anche degli "altri".

Che lezione possiamo/dobbiamo trarre dalle "scoperte" di un cervello non certo meno complesso della nostra psiche?

Intanto possiamo sentirci sollevati nel prendere atto che la complessità che viviamo dentro noi stessi ogni giorno non nasce per caso, non è un "difetto" personale. La complessità non patologia ma la normalità instabile e dinamica da cui sempre qualcosa di nuovo può scaturire.

In particolare queste evidenze (assie-
me a quelle delle ricerche specifiche

sulla psicologia del lavoro e della organizzazione) ci devono convincere che anche nel contesto del lavoro, dell'Azienda, non possiamo continuare a pensare i "lavoratori" (ma neppure i manager e i "padroni") come mossi da semplici esigenze e "formabili" in modo funzionale alla efficienza di cui l'Azienda ha bisogno. Molte energie sono state spese per organizzare e gestire le funzionalità di impresa: ora è tempo di imparare a gestire la complessità della dimensione umana. Tanto più che il futuro che sta emergendo esigerà una impresa di certo attrezzata sul piano digitale e robotico, ma soprattutto capace di comprendere e valorizzare la dimensione della persona in una dimensione centrale per la sua crescita come è il "lavoro".

3.3. Psiche e lavoro

Se la modernità in generale ha finito per adottare una visione a una dimensione (razionale, cognitiva, calcolatrice, utilitaristica) dell'uomo e della sua mente, lo ha fatto come estensione alle persone della concezione che animava la sua visione complessiva del mondo. Un mondo ancora largamente "meccanico", retto da regole naturali universali e costanti, quindi prevedibile e manipolabile grazie alla scienza e alla tecnologia ai fini produttivi e di benessere materiale della specie dominante: l'uomo demiurgo competente e vincente sulla natura. Anche le società riorganizzavano, in questa prospettiva, una nuova sorta di gerarchia meritocratica che andava a sostituire quella aristocratica

del passato millennio. Consolidata da una identità comune, la società "nazione" si proiettava allo sviluppo, al progresso, tanto più coesa ed efficace quando si trattava di combattere e conquistare, magari al nobile fine di "civilizzare".

Questa semplificata visione del mondo, delle persone e della società, cominciò in realtà a crollare fin dagli inizi del 900. Freud indicava l'irrazionalità dell'inconscio come fondante la persona; Einsten e Planck e poi Bohr e Heisenberg scoprivano una natura assai irrequieta e imprevedibile, poco adeguata agli schemi di causalità lineare e universale cui si erano appena abituati i demiurghi dominatori; il decadentismo, l'espressionismo, il cubismo e l'astrattismo segnalavano quello che Freud avrebbe potuto indicare come il "disagio della soggettività" in un mondo di oggettive e scientifiche certezze....; e di lì a poco l'esperienza della prima e poi seconda guerra mondiale e dei totalitarismi, il conflitto tra liberalismo, socialismo, nazismo, avrebbero precipitato nel baratro il sogno di una civiltà europea compiuta e faro di civiltà e progresso per la storia del mondo.

Altri incubi seguiranno, fino all'ingegneria genetica, alla crisi ambientale, alla sostenibilità.... ai fondamentalismi e alla vicina deflagrazione dell'estendersi delle ineguaglianze sociali che costituiscono oggi la faglia critica evidente nei telegiornali di ogni giorno.

Tutto questo sta spingendo, assieme ai risultati magari inattesi o indesiderati della ricerca scientifica (il che

dimostra che nonostante sia condizionata da interessi di parte la ricerca è davvero un valore regalatici dalla modernità) ad una *profonda revisione della visione del mondo e della mente*.

In psicologia questo è evidente, così come nella politica e nell'evoluzione del cattolicesimo dopo il Vaticano II. Più resistente invece l'Economia: nonostante parecchi dei premi Nobel per l'economia degli ultimi vent'anni denunciino la non scientificità dell'economia ed esortino a rimettere in discussione le premesse antropologiche della economia classica ma anche del liberismo finanziario d'oggi, la economia mostra una resilienza alla realtà delle cose ormai palesi pari solo all'enorme potere che ha capitalizzato (è il caso di dirlo) nella nostra società, nel mercato, nella nostra vita quotidiana.

L'economia prevale sulla politica ma si fa anche maestra per tutti noi del senso della vita: cercare benessere, felicità terrena, *excitment* consumistico, successo di carriera. Chi "non ce la fa" forse non lo merita, e comunque altro non c'è se non il possesso, il consumo, la accumulazione da cui scaturiscono piacere, gioco, evasione, sicurezza.

L'*azienda* si trova a catalizzare in sé ciò che è più superato della modernità: la "religione invisibile" ma potente della economia, e la fiducia nella organizzazione dei processi indipendentemente dalle persone. E per mantenere fede in questa visione ha bisogno di ignorare la complessità e la ricchezza potenziale delle persone, ridotte ovviamente a "risorse",

cioè a meri strumenti di produzione. Del resto, come potrebbe integrare in una macchina ben organizzata e competitiva l'attenzione alla diversità, ai bisogni, ai sogni ed alla ricerca di senso e di autorealizzazione delle singole persone? Non può, come direbbe uno che conosco "l'azienda non è una clinica psichiatrica": l'azienda ha "altro da fare", "le persone accettano un contratto e quando sono qui devono pensare al bene della azienda, che è anche il loro interesse, in definitiva" (ci ricorda qualcosa?). Non è che imprenditori e imprese non subiscano l'onda dei rivolgimenti in corso, e infatti stanno cercando delle soluzioni tampone. Per esempio sviluppano il "bilancio sociale" o azioni di welfare del territorio, o supportano iniziative caritatevoli o artistiche. E per i loro "dipendenti" attivano corsi di "engagement" per convincerli che impegnarsi di più per l'azienda rende più significativa la loro vita personale; e pazienza se nei prossimi anni spariranno milioni di posti di lavoro umano per lasciare posti ad automatismi e intelligenze robotiche, secondo il modello Amazon & C.

Non si tratta di iniziative negative: ma non sono soluzioni, sono il tentativo di tenere in piedi la struttura aggiungendo qualche buona intenzione morale e persuadendo le persone ad adattarsi ancora ad essa. Cerotti che non terranno a lungo, per una doppia erosione.

La prima è quella già evidente nella generazione Millenials, e nasce dalla presa di coscienza crescente della importanza del lavoro per la propria vita

personale: il lavoro non è più vivibile come cessione di parte di sé (tempo, energie, relazioni, dedizione) in cambio di denaro da spendere per il proprio tempo libero” in cui torno ad essere padrone di me stesso. E’ l’antica promessa umanistico-illuminista del valore assoluto e unico di ogni singolo individuo e della sua vita che torna a battere cassa, alimentato senza volerlo dall’ipertrofia consumista dell’ego edonista e frustrato dalla percezione della diseguaglianza sostanziale di un mondo che prometteva eguaglianza di opportunità e felicità terrena per tutti.

La seconda è ancora più importante per le imprese, che non possono fronteggiarla ignorandola o rimandando le scelte o trovando soluzioni tappabuchi. Il fatto è che la quarta rivoluzione industriale, la globalizzazione, la finanziarizzazione dell’economia, la fine dello stato-nazione e la nascita delle città-stato (Megacities), la rivoluzione dei trasporti della logistica distribuzione e retail impongono alle imprese nuovi criteri di competitività per sopravvivere.

Come dicevamo qualche pagina fa, l’impresa deve da un lato aprirsi, diventare modulare, agile e flessibile, considerandosi catalizzatore di risorse produttive diverse e fluide attorno a una idea-progetto forte (come fa per es. Elon Musk) e non più un castello turrito chiuso nelle sue mura da cui far uscire ogni tanto truppe alla conquista di bottino. Né può sottrarsi al tema delle risorse e della sostenibilità, della gestione integrata delle energie, dell’essere attore sociale partecipe

e responsabile. Deve andare oltre la innovazione e imparare a muoversi in un *mondo* (non solo un mercato) incerto, complesso, imprevedibile, generando idee, ipotesi, interpretazioni di scenario: perché le regolarità certe cui era abituata non torneranno più.

Scegliere, allevare tutelare e alimentare persone che vivano l’azienda come parte integrante di una loro vita di crescita e di autorealizzazione non è ormai più un lusso umanistico: come aveva intuito e dimostrato Adriano Olivetti costruire una impresa coinvolgente le persone e la comunità diventa fonte insostituibile di agilità, flessibilità, invenzione, creatività. Proprio ciò che per ora le macchine per intelligenti che siano non sanno darci. Possiamo fare come Amazon che scommette sulla efficienza della robotizzazione e sui big data considerando le persone un male temporaneamente necessario. E certamente nessuna impresa potrà fare a meno di big data, AI, robotica, logistica 4.0, remote work e così via.

Ma la differenza, ed è il World Economic Forum a ribadirlo a Davos, la farà chi saprà allevare e attrarre talenti, e a mantenerli coinvolti. La specificità del contributo umano farà la differenza, come lo ha sempre fatto in situazioni di mutazione critica delle regole del gioco. Possiamo e dobbiamo investire nella formazione alle nuove competenze digitali, certo. Ma allo stesso tempo possiamo (anche se pochi capiscono che anche dobbiamo) investire sul rapporto persona-lavoro, sulla crescita di capacità immaginative e relazionali. Possiamo fare come

sta cercando di fare Google investe sulla tecnologia ma che da undici anni sta imparando (collaborando con università e ricercatori psicosociali e antropologi) come si costruisce un "generative team" in cui le persone possano sentirsi autori apprezzati e amichevolmente collaborativi, identificandosi con la mission della Azienda che non è più quella che da loro "impiego" ma occasione di conoscere e sviluppare sé stessi attraverso le competenze e le relazioni produttive.

lire di un gradino nelle proprie potenzialità. Nessuna promessa di carriera regge al confronto: specialmente per le generazioni (Millennials e GenZ) che arrivano oggi al "lavoro" (un termine che loro peraltro non amano, e non perché sono pigri o sfaticati).

Nella stessa prospettiva si pone la prospettiva NineMinds che adesso è giunto il momento di guardare più da vicino nella sua articolazione specifica che fa da premessa per una operatività formativa concretamente applicabile. Crediamo in un pensiero che si possa tradurre in azioni capaci di contribuire davvero alla "nuova formazione 4.0" per il versante delle capacità specificamente umane e al tempo stesso in grado di aiutare le imprese a evolvere la concezione della loro pur sempre centrale mission produttiva, sociale, culturale, umana. Non si tratta di intento nuovo o isolato, sappiamo bene che stanno nascendo molte proposte in questa direzione.

La nostra metodologia si focalizza specificamente sulla possibilità di auto-formare sé stessi e di utilizzare i team di lavoro per favorire il salto evolutivo verso la mentalità "design" o "generativa" che dir si voglia. Sappiamo da ricerche ed esperienze che nessuno amerà di più la propria azienda più di chi sperimenta che questa gli ha dato la possibilità di sa-

SECONDA PARTE: IL MODELLO NINE MINDS

Comprendere il potenziale delle nostre diverse mentalità
e il percorso per gestirle con intelligenza consapevole

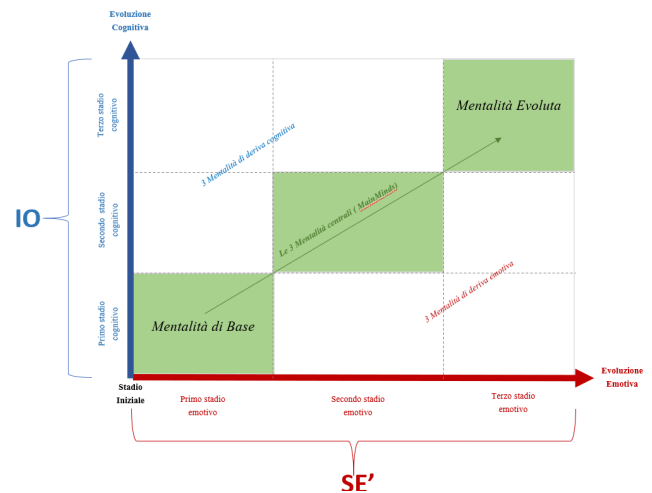


4. LE TRE MENTALITÀ CENTRALI

4.1. Il modello 9M© e i suoi assunti fondamentali.

Come la denominazione NineMinds indica, il modello che stiamo illustrando assume come 9 le mentalità/formae mentis cui possiamo ricondurre le nostre logiche di base: naturalmente semplificando drasticamente, del resto un modello lo si genera proprio a questo scopo .

Le nove mentalità non sono però egualmente rilevanti: *solo tre tra esse costituiscono l'asse centrale dell'evoluzione mentale* (e storica), mentre le altre sei sono derivazioni o combinazioni che declinano varianti delle tre formae mentis centrali. Un po' come il tronco e i rami, o l'asse della autostrada del sole e le sue diramazioni regionali, le nostre 9 mentalità sono organizzabili in una linea evolutiva principale articolata in tre tappe centrali e in sei varianti "collaterali". Per esprimere graficamente questa architettura dinamica utilizziamo una matrice vettoriale i cui lati sono costituiti dai *tre grandi organizzatori cognitivi* che si susseguono nello sviluppo delle persone (ma anche di società e aziende) e dai *tre grandi organizzatori emotivi* corrispondenti: in questo spazio si disegnano nove "caselle" ciascuna delle quali costituisce una diverso matching tra organizzatori cognitivi ed organizzatori emotivi. Le tre "caselle" mediane (in verde) disegnano il vettore ottimale di integrazione e di evoluzione/crescita.



Questo modello grafico contiene alcuni assunti di fondo che è bene esplicitare :

Le forme mentali evolvono per stadi.

- In ciascuno stadio emerge una organizzazione mentale dominante, che si appoggia sugli strati/stadi che la hanno preceduta e che non scompaiono e che possono sempre riattivarsi e riprendere il governo della mente
- L'efficienza dello stadio attuale dipende dalla buona riuscita degli stadi precedenti
- La buona efficienza della mentalità di stadio dipende radicalmente dalla equilibratura (integrazione o incongruenza) tra la componente emotiva e quella cognitiva di stadio.

La componente cognitiva costituisce il nucleo di quella parte del nostro sistema che ci fa persona detta spesso (in modo non scientificamente soddisfacente ma efficace per i non psicologi) "io": l'io è una sorta di Spock della mitica astronave Enterprise. Colui che valuta e decide, che ha controllo e

conoscenza, che sa calcolare logicamente. La componente emotiva può essere indicata come la nostra area di personalità indicata (sempre con riserva da parte dello psicologo scienziato) come "Sé" (nel senso del Self Inglese). E' la parte che segue la logica affettiva, cerca la relazione e orienta l'emozione e i sentimenti: nella saga di Star Trek fu presentata in parte dalla figura del dott. Bormes e in parte dal personaggio di(quella specie di sensitiva-psicologa). Il punto di equilibratura delle due componenti non a caso coincide con il personaggio primario della saga, il capitano Kirk, che sa ragionare ma anche ascoltare, che sa calcolare ma anche intuire, che ha legami affettivi ma sa farli convivere con i principi e valori in cui crede.

- La buona forma della equilibratura è condizionata da un lato dall'andamento degli stadi precedenti e dall'altra da stimoli o stress imposti da conteso ambientale e relazionale
- Sia le modalità cognitive che quelle emotive sono condizionate dai modelli di cultura che vengono assimilati vivendo in un determinato contesto, e che orientano il modo di interpretare e di reagire alle situazioni.

de) sono caratterizzati da *discontinuità*.

- Ogni fase si organizza attorno ad una sorta di visione del mondo che orienta l'azione e la percezione del significato dell'esperienza, e che tende a stabilizzarsi *resistendo al cambiamento*, soprattutto a quello che deriva dalla *discontinuità* necessaria per evolvere alla fase successiva. Questa evoluzione va dunque intesa più in modo quantico, come il dischiudersi di uova successive, che come un flusso cumulativo continuo. Si intende bene perché si manifesti la *resistenza al cambiamento*: è come se appena infine messa in ordine la casa i fosse ogni volta imposto un trasloco in una altra casa: ci portiamo dietro le masserizie, ma dobbiamo ristrutturarle, adattarle, integrarle e a volte buttarne via qualcuno. Sappiamo tutti quanto poco volentieri ci accingiamo a questi passaggi, anche quando positivi per la nostra vita o la nostra carriera. Possiamo immaginare quanto maggiore possa essere la resistenza quando si tratta non di cambiare la casa, ma noi stessi nella radice: il bambino che deve nascere vive una condizione di angoscia e terrore, non certo la gioia di quelli intorno che fanno festa a una nuova vita. Per lui è solo perdere un buon equilibrio per entrare in uno stato di massima turbolenza.

Le fasi della vita di un organismo (persone, ma anche società e azien-

4.2. - La prima forma mentis. Hunting: cacciare o essere cacciati, sopravvivere e vincere.

Il nostro cervello rettiliano, la parte più antica ma anche la "base" iniziale della nostra costruzione mentale, è legata agli istinti di sopravvivenza. E' una struttura il cui fine è quello di garantire la sopravvivenza della specie umana in un ambiente pieno di minacce e competitor, in un gioco semplice in cui si tratta di aggredire o essere aggrediti nella lotta per il cibo e per la riproduzione.

Questa architettura psichica primaria non è guidata da rappresentazione e calcolo, vive nella reazione all'attimo e agli stimoli dell'ambiente (opportunità - minacce) guidata essenzialmente da schemi istintuali. Ancora adesso possiamo vedere come un pulcino appena uscito dal guscio fugge, riparandosi sotto la madre se possibile, se percepisce una ombra scura in movimento sopra di sé. E' "programmato" con meccanismi di reazione innata (IRM) per sottrarsi a quello che potrebbe essere un uccello predatore. Allo stesso modo sa distinguere, senza averlo mai "imparato", tra semi per lui commestibili e sassolini di forma simili a chicchi. Segue istintivamente la "madre" che ha percepito come la cosa più grande in movimento uscendo dal guscio (conosciamo tutti l'orchetta Martina di Konrad Lorenz). Un gatto per tutta la sua vita, anche se allevato in ambiente domestico, considererà occasione di preda un pezzo di carne lasciato sul tavolo, anche se sazio e riceve ogni giorno cibo abbondante, e anche se è stato punito ripetutamente per i suoi reiterati tentativi di sottrazione indebita del cibo umano e persino se gli si somministra

regolarmente come cibo quello stesso tipo di carne. Non si tratta di fame ma di istinto predatorio, pari a quello che spinge molti cani domestici a inseguire biciclette e ciclomotori senza altra ragione dello scatenamento di un istinto primario da parte dello stimolo-segnale del movimento.

Quale "logica" governa questo tipo di comportamenti?

Una logica che (come per tutte le altre che seguiranno) scaturisce dalla convergenza di due versanti: quello cognitivo e quello emotivo.

L'aspetto cognitivo riguarda (anche questo vale per tutte le *mentalità* che seguiranno) gli *schemi* con cui organizziamo una azione nel contesto in cui ci troviamo.

Naturalmente l'azione persegue sempre un fine in qualche modo e a diverso titolo "positiva" per l'organismo che la compie. Nel caso della mentalità "hunting" lo schema dominante è quello di caccia-fuga unito alla "rapidità di decisione e di esecuzione". In un mondo di predatori e prede, di minacce e di sempre rischiose opportunità di cibo e riproduzione, non c'è tempo (se anche fossimo in grado di farlo) per "pensare" o "riflettere". Tanto più se di quel "mondo" non posso avere una "mappa" capace di orientarmi e considerare alternative, e se la percezione del tempo è molto contratta con un "qui ed ora" che urge una risposta immediata.

La mentalità "hunting" dispone essenzialmente di automatismi riflessi, guidati dall'istinto di caccia e fuga

e dall'istinto sessuale in alcune fasi stagionali, quando è biologicamente programmato un innalzamento ormonale. A questo corredo istintuale automatico si affiancano però già processi di apprendimento automatico (riflessi condizionati) da cui si generano proto-mappe cognitive in forma di abitudini e quelle forme di "ragionamento pre-rappresentativo" efficacemente definito da Piaget con il termine "pensiero operatorio concreto" perché è un misto tra reazione circolare (abitudine) e apprendimento associativo condizionato. Usiamo ancora questo livello di "memoria-pensiero" quando per esempio anche dopo anni risalendo su una bicicletta o calandoci in acqua ritroviamo il coordinamento motorio che ci fa pedalare in equilibrio e galleggiare nuotando (si parla di apprendimento e di memoria "motorie").

Sul versante emotivo questa forma mentis è caratterizzata dalla *paura*, per noi umani anche dalla ansia e dallo stress che sono complicità della paura rese possibili dalle nostre capacità cognitive di anticipare il futuro e di considerare possibilità ipotetiche: trattasi di effetti collaterali indesiderabili della nostra maggiore complessità cognitiva.

La paura è il primario custode della sopravvivenza e "vede il mondo" innanzitutto come fonte di pericoli, così come considera primaria l'azione che ci sottrae al pericolo percepito. Perciò *la fuga* è la sua strategia di fondo, come ben sappiamo anche noi umani: quando siamo impauriti la prima reazione consiste nel rifuggire anche

solo dalla visione del pericolo temuto, anche a costo di adottare tattiche suicide come il "mettere la testa nella sabbia" dello struzzo.

L'interazione tra la dinamica emotiva della paura e l'organizzazione cognitiva centrata su "automatismo + rapidità" produce una strategia complessiva governata dagli stimoli del contesto, e dunque *eterodiretta*, campo-dipendente, non autonoma.

Una strategia che avverte come troppo rischioso il rimando della decisione-azione condannandoci a vivere nell'immediatezza inibendo la possibilità di considerare alternative e scegliere ("pensare"). L'*urgenza* domina, spingendo a spegnere il fuoco che si teme divampi subito ed a qualsiasi costo, non pensando ma agendo ("fate presto" era il titolo ai tempi della crisi italiana nel 2008).

Tutto ciò che è possibile per questa mentalità è apprendere in modo condizionato e riflesso: il che consente comunque di ottimizzare le reazioni e di individuare i punti di riferimento relativi alla caccia e al riparo, cosa che apprendono anche organismi unicellulari, dunque una struttura altrettanto basilica quanto l'istinto di sopravvivenza, che però innesca una potenzialità di evoluzione e di uscita dallo "stato di necessità eterodiretto" in cui questa primordiale forma di organizzazione mentale ci pone.

Questa forma mentis dunque paga un prezzo importante per perseguire la sicurezza: la difficoltà di utilizzare il pensiero. Ma paga anche, a livello sociale, la *difficoltà di relazio-*

narsi con l'altro perché la diffidenza è figlia naturale della paura: solo i legami di sangue (e non sempre) garantiscono qualche frammento di legame, e solo in alcuni mammiferi istinti di caccia spingono a funzionare come "branco" organizzato per la caccia (es. i lupi). Il cervello rettiliano però, come indica questa definizione, tendenzialmente non è sociale: i rettili non hanno vita sociale, e anche le formiche o le api sono erroneamente percepiti come "sociali", perché in realtà non sono un insieme di individui in relazione ma son parte di uno stesso macro-organismo. Non esistono le formiche o le api, ma il formicaio e l'alveare: tant'è che i singoli organismi sono del tutto sacrificabili in funzione dei bisogni dell'alveare o del formicaio, come indica per es. la riproduzione dell'ape regina.

L'equilibratura tra paura (versante emotivo) e automatismi rapidi (versante cognitivo) costituisce quindi la base, l'incipit, della costruzione psicologica umana: e rimane per sempre la mentalità che può facilmente riappropriarsi del timone della personalità in situazioni critiche in cui le *formae mentis* successive si destrutturano. L'equilibratura emotivo-cognitivo dell'hunting mind può - come per tutte le *formae mentis* - squilibrarsi, a seconda della spinta del contesto cui l'organismo cerca di adattarsi al meglio per sé.

Se un ambiente è particolarmente imprevedibile (nuovo, diverso da quello per cui l'organismo era programmato o cui si era abituato) e i meccanismi reattivi istintuali primari non riescono

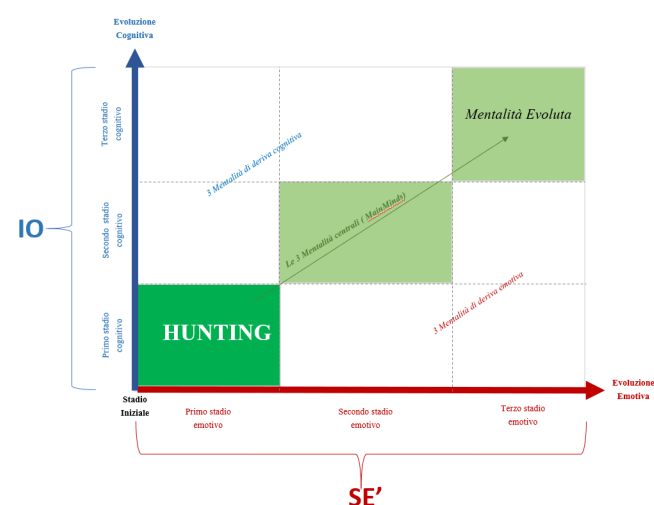
a "inquadralo" la paura cresce smisuratamente e richiede una reazione immediata, un sollievo istantaneo, un agire qualsiasi. Questi spinge a utilizzare più intensamente (coattivamente) proprio quei meccanismi di reazione che normalmente portano sollievo ma che magari in questo contesto espongono ulteriormente al pericolo...ed ecco il circolo patogeno (negli umani si tratta di reazione circolare nevrotica) che ottiene l'effetto contrario alla urgenza da cui muove. Il cerbiatto che dinnanzi all'imprevisto (dal suo repertorio di stimoli-reazioni) apparire notturno di un'auto con i fari illuminati si blocca finendo per essere investito, o la falena che si brucia perché attratta da quella luce che solitamente significa presenta di nutrimento possono costituire esempi banali.

Ma anche i manager che dinnanzi ad un mercato diverso e in cui il desiderato successo è incerto applica schemi validi nel "suo" mercato (quello che conosce e cui è abituato) cade nello stesso circolo negativo. In questi giorni D&G (indubbiamente talentuosi e intelligenti) ce ne hanno dato prova con la questione cinese. Questo tipo di errore è paradossalmente reso più probabile quanto più gli schemi che usiamo abitualmente ci hanno dato successo, rendendoci miopi alle diversità e alla percezione di rischio. Oggi il manager è preso dalla paura del cambiamento (la mutazione epocale di cui abbiamo parlato) e dalla duplice tentazione di ignorare il cambiare del vento o di ritenere possibile affrontarlo con il solito impermeabile.

Questo scenario mentale costituisce dunque il primo stadio della costruzione psichica delle mentalità: lo stadio basico che è anche l'ingannevole "rifugio sicuro" cui torniamo quando la crisi è forte.

Una crisi cognitiva, quando la complessità e l'incertezza non si lasciano più decodificare con gli schemi abituali, o una crisi emotiva, quando l'ansia si trasforma in vera e propria paura: creando una reazione circolare in cui le due modalità si rinforzano a vicenda fino a rendere i comportamenti contro-adattativi o psicopatologici.

Nell'ambito della matrice evolutiva introdotta sopra questo primo passo occupa ovviamente la casella iniziale.



Focalizzando l'attenzione su questa prima organizzazione mentale dobbiamo cogliere la dinamica di formazione di questa mentalità attraverso una peculiare integrazione di specifici aspetti dell'Io e di specifici aspetti del Sé. Da questo punto di vista possiamo dire che la caratteristica di questo stadio iniziale deriva dalla

confluenza di una modalità cognitiva reattivo-adattativa e di una modalità emotiva che nasce da un self dominato dall'ansia.

Il primo grande organizzatore psichico: the HUNTING MIND



Questa riduzione schematica della genesi della formazione della prima mentalità va correttamente utilizzato, qui come per le altre formae mentis che vedremo, tenendo sempre presenti alcuni decisivi presupposti. Li sottolineiamo ora come viatico valido anche per le successive mentalità.

- **Ogni mentalità nasce dalla confluenza di una esigenza emotivo/affettiva e da una modalità cognitiva.** (Questa Hunting come tutte le altre)

L'aspetto emotivo/affettivo concerne il "mondo interno", vale a dire la tutela e lo sviluppo del proprio "self". Lo scopo del nostro sé personale è sempre, in ogni stadio evolutivo, innanzitutto quello di proteggere il bisogno (sentimento fondamentale originario) di "esserci e valere qualcosa", di non essere qualcosa di fungibile o marginale, di non essere "irrilevanti". Nelle fasi successive questa istanza emotiva

primaria evolverà fino ad assumere la configurazione finale di quella esigenza familiare che oggi la letteratura spesso definisce "autostima" o "immagine di sé" o "self efficacy".

Inizialmente, in questo primo step, si tratta di acquisire una *fiducia di base* capace di compensare l'ansia della sopravvivenza, la speranza di trovare un nostro posto nel mondo riconosciuto dalla realtà e dagli altri. E' un passo fondamentale che caratterizza la prima esperienza dei viventi umani: il neonato e il bambino piccolo hanno bisogno di realizzare la fiducia di base che deriva dal feedback positivo dell'ambiente relazionale prima e del contesto di vita reale poi. Solo questa risposta può arginare l'infinita angoscia dell'essere gettati, del tutto impotenti e senza nulla poter comprendere e rappresentarsi, in balia di stimoli e divenire del tutto imprevedibili e confusi. Uscire dalla protezione del ventre materno per trovarsi in un mondo di stimoli agli occhi del bambino privi di senso è quello che veniva descritto come "trauma della nascita".

Non poter compensare questo shock tesaurizzando risposte ai nostri disagi e alle nostre paure (che non siamo neppure in grado di denominare, di ricondurre a un senso) genera la *sfiducia di base*: un mood profondo che ci seguirà inesorabilmente per tutta la vita, virando in timore e ansia ogni esperienza, per quanto positiva possa essere. Certamente

le *fasi successive possono tamponare e contenere* questa deriva ansiogena, a costo però di spendere continuamente in questo sforzo energie che dovrebbero essere rivolte a sviluppare le potenzialità positive di quegli stadi. E' un po' come costruire una casa partendo da una base fragile: certo, la torre di Pisa può riuscire a essere una meraviglia proprio perché eretta su basi sbilenche, ma la fatica che la tecnica deve fare per evitare che crolli e l'uso limitato che se ne può fare (non ha mai potuto svolgere quella funzione di torre campanaria per cui era stata pensata).

L'aspetto cognitivo riguarda le *modalità di rappresentazione con cui cerchiamo di trovare regolarità e prevedibilità nel mondo esterno*, riconducendolo a leggi e a cause che ci consentano di muoverci in esso evitando rischi e ottimizzando opportunità.

In questa prima fase le modalità cognitive possono contare su schemi innati di reazione e su automatismi di apprendimento condizionato e solo parzialmente associativo, mentre nelle fasi successive maturano, se tutto procede bene, capacità di rappresentazione e di linguaggio che ci permettono di disporre di una mappa e di un gps con cui navigare nella realtà seguendo una nostra rotta, e infine di modificare il contesto creandoci il "nostro" mondo, la "casa" in cui ci sentiamo in controllo e rilassati.

- **In ogni stadio gli aspetti cognitivi**

possono dispiegare pienamente il loro specifico potenziale di stadio solo se gli aspetti affettivi sono minimamente garantiti.

Il primato della emozione sulla cognizione è oggi confermato anche dalla ricerca svolta all'interno delle neuroscienze: l'emozione non solo condiziona la buona crescita cognitiva ma ne orienta pure le finalità. *Gli aspetti cognitivi sono innanzitutto al servizio delle urgenze emotive*: l'idea -tipica della età moderna occidentale per cui la dignità delle persone sta nella capacità di controllo o di rimozione delle emozioni (che venivano indicate in questa cultura con denominazione dalla connotazione negativa come istinti o passioni o sentimenti, cose degne di selvaggi o di bambini o di femminucce)- non regge alle evidenze dei fatti e della ricerca scientifica.

Ciò non significa affatto che le nostre cognizioni non possano dialogare e incanalare le nostre emozioni e la nostra affettività: questo accade ma in condizioni di risorse culturali e di supporto relazionale positive. Altrimenti si scivola nel disturbo e nella patologia, di cui lo stress e la coazione a ripetere sono segnali anticipatori.

- **Ad ogni stadio la mentalità ad esso specifica riassorbe ed è condizionata dall'equilibrio tra affettivo e cognitivo di quella che la ha preceduta.**

La mente è dunque, nella persona adulta, *a più dimensioni perché pur essendo caratterizzata da un orientamento mentale dominante dispone sempre anche, almeno potenzialmente, di tutte le altre modalità.*

La maturità e la piena efficienza personale di un adulto psicologicamente maturo non sta nel privilegiare la mentalità della fase adulta schiacciando tutte le altre a nell'usare la consapevolezza di sé e del mondo che le risorse cognitive ed emotive dell'adulità gli mettono a disposizione per aprirsi dialogare e arricchirsi di tutte le diverse mentalità che in noi abitano. A questo si allude quando, secondo mode spesso superficiali, si propongono tecniche mirate ad armonizzare la personalità dando spazio alle sue diverse realtà. Per quanto discutibili siano queste proposte di marketing della coscienza è da *questo tipo di capacità* che nascono la creatività e la autorealizzazione piena, piuttosto che dallo sforzo di costringersi nell'angusta realtà di "uomo a una dimensione".

- **In ogni fase della nostra esperienza di vita possono nascere crisi.**

Le crisi nascono sia dal versante *interno* che da quello *esterno*.

Sul versante esterno si determina una crisi ogni volta che il "mondo circostante" esce dai nostri schemi di prevedibilità per farsi incerto,

complesso, sconosciuto e dunque potenzialmente minaccioso e certamente ansiogeno. Sta accadendo oggi per esempio a causa dei cambiamenti economici, sociali, generazionali, tecnologici, geopolitici e culturali.

Sul *versante interno* le crisi nascono dal disequilibrio tra emotivo e cognitivo, da relazioni affettive disconfermanti, e certamente dall'evolversi dentro di noi di un nuovo stadio mentale. Nessuno vuole lasciare il noto familiare rassicurante e ricominciare a tessere la tela del senso e della conferma di sé.

Insomma siamo spinti, dall'esterno e dall'interno, al cambiamento evolutivo. Abbiamo cercato di erigerlo a valore: soprattutto la cultura statunitense fa del cambiamento il valore chiave delle persone e della società, cercando di esaltarne la bellezza e la positività. E sì, certamente, il cambiamento è vitale e la vita è evoluzione: ma questo non significa tutto ciò sia per noi facile e naturale.

La natura ci ha strutturati come esseri inevitabilmente spinti al cambiamento dal triplo disequilibrio interno ed esterno e tra interno ed esterno, ma al tempo stesso e paradossalmente ci ha radicati nella angoscia del rischio e nel bisogno di sicurezza. Ignorare queste asimmetrie esistenziali non produce nulla di buono e conduce a sforzi che si pagano con sofferenze o rimozioni che infine indeboliscono sia le persone che la società.

Tornando alla nostra "prima mente" queste "leggi psichiche fondamentali", sinteticamente esposte sopra, ci consentono di delineare meglio la sua "logica".

La mentalità "hunting" è orientata emotivamente dall'ansia di sicurezza e sopravvivenza, con un sentimento del "mondo" vissuto primariamente come "rischio" o "minaccia". Cognitivamente dispone di risorse limitate per fronteggiare questa urgenza angosciante: meccanismi di reazione innata, segnali scatenanti reazioni di accudimento, e la ancora iniziale capacità di apprendimento associativo per condizionamento (riflessi condizionati pavloviani). La "logica" della mentalità hunting cerca di ricomporre la necessità di sottrarsi all'ansia e alla paura spingendo l'organismo alla azione in presenza di stimoli che eccitano paura: *emergono però molto presto anche la curiosità che spinge alla esplorazione, e l'interesse al contatto con le persone* (vedasi la reazione di interesse al volto, per esempio). La sua *strategia di adattamento* è centrata sulla *fuga*, l'emissione di segnali di *allarme* (pianti, grida), e sulla ricerca del rifugio sicuro (attaccamento).

Ma mentre nelle specie animali più vicine a noi l'adattamento e la sopravvivenza sono affidati a un organismo che appena nato ha già una serie di capacità (per es. muoversi autonomamente) e un articolato corredo di reazioni istintuali preordinate a garantirne la sopravvivenza (per es. riconoscendo segnali anticipatori di pericolo) *il cucciolo d'uomo nasce*

con meno vincoli istintivi e con infinitamente minore autonomia: nasce e sta a lungo in una condizione di radicale dipendenza dalle cure parentali. E' quindi più attrezzato a scatenare reazioni di accudimento (nessuno rimane insensibile al pianto di un neonato) e a alimentare la relazione (sorriso, sguardo, contatto epidermico, mani). Perché *la garanzia di sopravvivenza per il cucciolo d'uomo è completamente affidata alla possibilità di innescare reazioni di accudimento da parte degli adulti della sua specie.* Questa peculiarità umana, figlia della neotenia, permette ai membri della nostra specie di svincolarsi dall'automatismo innato favorendo l'apprendimento contestuale favorendo sincronicamente un abnorme sviluppo di competenze relazionali che chiameremo poi empatia e comunicazione/linguaggio

Insomma questa prima mentalità espone noi uomini a gravi rischi, ma si tratta del prezzo da pagare per diventare esseri sociali, linguistici, capaci di apprendimento e infine di simbolizzazione. Un potenziale unico e meraviglioso che ci sottrarrà, se tutto va bene, alle urgenze angosciose della paura primordiale: ma che necessita di un contesto favorevole, di un filtro di caregiver, della assenza di eventi negativi gravi. Dobbiamo a Freud la chiara denuncia della importanza che questa prima fase ha per noi e quanto il modo in cui si svolge condiziona tutto lo sviluppo futuro.

Nel mentre viviamo in questa fase tuttavia non possiamo che seguirne la "logica": letteralmente altro non ab-

biamo. Quindi *la struttura originaria delle nostre prime esperienze si forma all'insegna della strategia della fuga da ciò che ci provoca dispiacere o che abbiamo precedentemente associato a frustrazione;* della ricerca di rifugio e protezione (la "gonna della mamma); del tentativo di massimizzare il piacere quando ci arriva a tiro (difficile staccare un neonato dalla mammella, come fanno le neo mamme) ; e , ma solo quando ci sentiamo in sicurezza, da esplorazioni tattili e visive e primordiali giochi relazionali (lallazioni con ritorno da parte dell'adulto, per esempio) .

Se tutto va nel migliore dei modi possibili, se troviamo rifugio e accudimento puntuali, se non abbiamo coliche gassose o rigurgiti o peggio, se gli eventi si svolgono con regolarità permettendoci di iniziare ad acquisire associazioni stabili (i bambini si spaventano se la mamma cambia pettinatura), allora acquisiamo quella *fiducia di base* che facilita l'espansione delle capacità cognitive che approderanno alla rappresentazione e al linguaggio, e quello sviluppo emotivo che ci avvia a costruire un mondo interno caratterizzato dalla giusta dose di narcisismo da cui nascerà, con una positiva esperienza relazionale, l'autostima e il senso del sé.

Ma se questa fiducia è fragile e faticosa, o se peggio si genera una sfiducia di base, ovvero se il mondo continua ad essere vissuto essenzialmente ostile o indifferente a noi, allora la transizione alle forme mentali successive avviene meno linearmente e porta con sé i bug della fase iniziale.

Il che significa che dinanzi a situazioni di crisi tenderà a prodursi una regressione automatica e istantanea alle modalità di fuga, attaccamento, chiusura con cui ci difendevamo inizialmente.

Nel momento socioculturale attuale

le condizioni di incertezza, imprevedibilità, individualismo egocentrico, complessità e globalismo spersonalizzante spingono inesorabilmente anche gli adulti al *ritorno del rimosso* facendo riemergere le modalità mentali ispirate dalla paura originaria, dall'angoscia di essere soli e insignificanti e impotenti dinanzi a un mondo che ci ignora o ci schiaccia e ad altri che non sono interessati a noi.

L'altra faccia della medaglia sta nel fatto che la mentalità hunting costituisce anche una risorsa importante proprio in condizioni di complessità e indecifrabilità. Spingendo ad agire ci sottrae alla passività statica (comunque inutile e spesso pericolosa), alimentando la decisione e quindi trasformandoci in lottatori: possiamo essere potenziali prede ma anche potenziali cacciatori.

E' un aspetto della mentalità hunting lungamente celebrato a Wolfsburg nei decenni scorsi nel mito dell'eroe: il capo che sa decidere e reagire, che trasforma la realtà, che guida i suoi alla vittoria nonostante la situazione negativa e ostile. Volentieri anche l'imprenditore o i manager aziendali si sono identificati in questo modello tenendo sul comodino l'arte della guerra accanto ai testi del darwinismo sociale. Oggi però questa esaltazione

dell'individuo eccezionale ed eroe è proponibile solo a grave rischio della sua felicità e della sopravvivenza della sua azienda. La complessità e l'incertezza che caratterizzeranno inevitabilmente il futuro non possono essere affrontati neppure da un superuomo.

E' possibile piuttosto che un altro tratto caratterizzante la mentalità hunting posso soccorrerci: non quello del cacciatore ma quello del debole che ha bisogno di legame sociale, di supporto anaclitico. La specie umana non è diventata dominante grazie alla presenza di individui eccezionali né solo grazie alla sua complessa struttura psichica: gli antropologi e gli evoluzionisti, confermati dalle scoperte delle neuroscienze e dalla psicologia sociale e clinica, ci indicano nella capacità di fare gruppo, di implementare le capacità relazionali sociali comunicative, la svolta che ci ha condotti ad essere la specie regina del villaggio Terra. Per degli adulti ciò significa rinunciare alla pretesa di essere individui supereroi e cercare consapevolmente e intelligentemente la relazione, usare le risorse di gruppo: *solo l'intelligenza di gruppo* ci consentirà al tempo stesso di misurarci con la sfida della ipercomplessità e del rischio interpretativo, e di sentirci rassicurati dal fatto di non essere soli (vedasi il mito del gruppo-professionale-familiare dei telefilm USA, da NCIS a Bones ecc...).

Dunque la forma mentis *hunting* non va messa nel ripostiglio: proprio in momenti difficili è preziosa e va attivata: senza cadere nelle sue trappole. Questo vale per tutte le forme men-

tis: ma cadere nel gorgo dell'angoscia primaria significa consegnarsi alla sfiducia di base e in definitiva alla autodistruzione. Non a caso è a questo livello che si innescano le psicopatologie più gravi, dall'autismo alla grande depressione alla paranoia alla schizofrenia.

La mentalità, ogni forma delle 9 mentalità, è riferibile alla singola persona ma anche allo stile mentale della intera azienda: non si tratta di clima o di cultura aziendale, ma di *mentalità aziendale*, della griglia di lettura degli eventi e della logica con cui si orienta il filtro selettivo dei dati significativi e la direzione della decisione operativa. Come per gli individui anche per l'azienda nel suo insieme (mente collettiva aziendale, potremmo definire questa dimensione) non può esistere una sola forma mentis, ovviamente. Tuttavia ancor più che nel singolo individuo (in forza della necessità di organizzare processi condivisi dal flusso scorrevole e dal bisogno di confermare l'appartenenza e la condivisione) la dinamica aziendale tende a far prevalere una determinata mentalità, anche qui descrivibile schematicamente come dominio di una urgenza emotiva e diffusione di una determinata modalità cognitiva.

In questo senso possiamo descrivere sommariamente ma utilmente una azienda dalla mentalità "hunting" come caratterizzata :

- Da una *priorità emotiva di sicurezza o di successo immediato*, centralità dell'aspetto competitivo e logica della vittoria/sconfitta.

Un driver emotivo che cerca nella espansione quantitativa o nel dominio di territorio (target, area di mercato...) conferma e rassicurazione e che si riconosce identitariamente innanzitutto nella forza e nella storia di successi crescenti. Il che porta inesorabilmente a una restrizione di prospettiva sul passato presente con vaga rappresentazione di un futuro in cui questi criteri di successo continueranno ad affermarsi, secondo il mito semplificato del "progresso continuo" e una prassi quotidiana di sostanziale resistenza al cambiamento.

- Da una *modalità cognitiva "operatorio concreta"*, alimentata dalla passata esperienza e dalla abitudine compensata da scatti istintivi tesi a cogliere opportunità a breve termine, a rimediare a falle impreviste, a evitare attacchi o rischi esterni. Molto proiettata sull'esterno, questa logica è reattiva a quanto accade intorno e poco propensa a riflettere sulle proprie dinamiche interne affidate ad una presunta solidità organizzativa e a un mai troppo verificato "spirito di squadra". Questa disposizione cognitiva diffida delle astrazioni, cui preferisce di gran lunga l'immediatezza di effetti tangibili, e pratica ampiamente l'affidamento alla autorità dei capi/padroni rendendo molto difficile la presenza di manager realmente delegati ed autonomi.
- *Una mentalità da cui emana una cultura di impresa assimilabile al gruppo tribale e fraterno in cui i*

processi di comando sono alimentati dal contatto diretto e dalla fedeltà al "capo" che è più padre-padrone che leader carismatico. Una cultura tipica delle fasi iniziali di ogni impresa: anche Apple e Google nascono così: non si tratta quindi di una modalità "antica" o "vecchia", ma piuttosto di uno stadio necessario e positivo. La difficoltà nasce quando il successo d'impresa rende questa modalità disfunzionale o realisticamente impossibile: Steve Jobs dovette essere estromesso dalla "sua" impresa quando divenne quel grande successo proprio perché non riuscì ad emancipare la sua creatura da quella prima eroica fase, mentre per esempio un grande nostro imprenditore "padre-padrone" come Michele Ferrero seppe (ed è un segno meno sottolineato ma altrettanto significativo quanto la sua genialità di visione e di intuizione) generare una organizzazione delegante ed autonomizzante i propri manager pur rimanendo lui faro e timoniere ammirato e indiscusso dai "suoi" manager.

Il fatto è che staccarsi da questa fase ed evolvere è duro, è ansiogeno: paragonabile alla fase di distacco che il bambino deve gestire quando non può più dipendere dal contatto diretto con i genitori, o al giovane che deve confrontarsi con desideri e realtà fuori di controllo fisico immediato. Come in ogni evoluzione di crescita la transizione è uno strappo, in ogni stadio di sviluppo: ma il primo strappo nella storia di una azienda come nella ge-

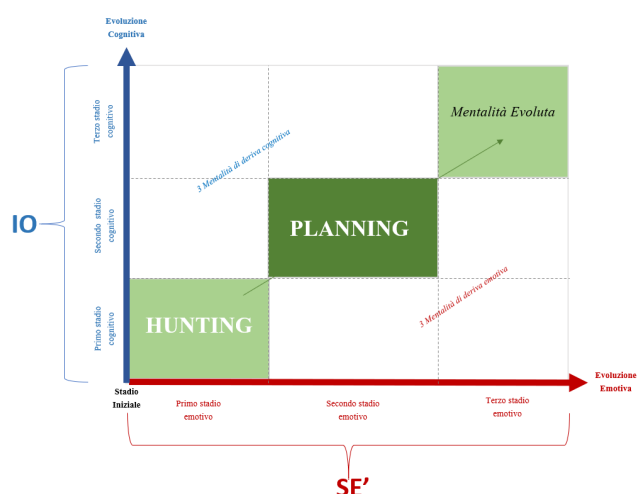
nesi della persona individuata è il più difficile. E quando si è costretti ad affrontare una crisi e la paura si dilata nell'azienda è del tutto normale, automatico, cercare di trovare sollievo (ma non necessariamente una vera soluzione) in quelle modalità che inizialmente ci hanno consentito di "farcela", di nascere come impresa.

Così *oggi*, entro una crisi evolutiva che va ben al di là dell'economia o della tecnologia o della cultura organizzativa per includere la società e la visione del mondo "moderno" affermatasi nel mondo con la rivoluzione industriale liberal-capitalista e tecnologicamente nutrita, *le modalità "hunting" tornano a emergere anche in imprese articolate ed estese*, così come rendono più "robuste" competitivamente quelle piccole e medie imprese italiane che da quella forma mentis non si sono mai staccate. *Credere però di poter affrontare la ipercomplessità di questa transizione-mutazione regredendo a forme primordiali di "ragionamento aziendale" rischia di essere una letale illusione.* E' vero che una delle strade per affrontare la quarta rivoluzione industriale (ma anche sociale, culturale, umana, geopolitica, di rapporto con il pianeta) sta certamente nel recupero di dimensioni di "comunità", di relazionalità interpersonale e di sintonia con il proprio "territorio" (fisico, storico, culturale). Questo necessario e sano "back to basic" si deve coniugare con la "cova" consapevole e positiva di una apertura a una nuova forma di mentalità, di visione del fare impresa in un "mondo diverso" che

ci chiama, e di fatto ci spinge a crescere, a una nuova forma mentis che ci consentirà di integrare le positività delle mentalità degli stadi di sviluppo precedenti per dischiudere nuove possibilità umane, produttive, sociali. Oppure possiamo rimanere ripiegati in una aggressiva difesa, aspettando inutilmente che “le cose tornino come prima”: non accadrà.

4.2. Il secondo organizzatore psichico centrale. Planning: l'uomo si fa demiurgo.

La seconda forma mentis centrale che incontriamo nel percorso evolutivo, è definita nel nostro modello come “planning mind”. Denominazione scelta ad indicare il fine centrale di questa seconda grande forma di organizzazione psichica e culturale, che è quello di pianificare, di governare il proprio essere nel mondo secondo le proprie intenzioni e desideri.



Siamo dinanzi a una mentalità che indica come in questo passaggio evolutivo si sia compiuta una rotazione di 180° rispetto a quella “hunting” delle origini e delle prime fasi evolutive.

Se infatti in quel caso era l’ambiente a guidare il gioco confinando la nostra iniziativa essenzialmente a reattività a breve raggio, gli organismi (dagli individui alle imprese alla società) a mentalità “planning” assumono un ruolo demiurgico e si vivono come artefici del proprio destino dominando il contesto che diviene fonte di risorse più che potenza che ci domina.

Nella storia umana ci troviamo nell’era in cui lo sviluppo della capacità di linguaggio e rappresentazione mentale da un lato e l’impiego di strumenti e di coordinamento di azioni in gruppo dall’altro permettono alla specie umana il passaggio dalla condizione di nomadismo predatorio alla stanzialità, alla agricoltura e allevamento, alla caccia organizzata e dotata di strumenti decisamente più efficaci.

E’ una delle grandi transizioni, la prima grande rivoluzione della nostra storia, rispetto a cui la quarta rivoluzione industriale di cui oggi si parla è più piccola cosa, anche se con analogie interessanti tra cui ne sottolineiamo una secondo noi critica. La stanzialità e lo sviluppo di società primitive ci permise allora di dedicare più tempo ed energie alla cura della prole consentendo il pieno svilupparsi di una potenzialità specie-specifica degli umani: la neotenia. Il termine indica la condizione di immaturità del neonato umano, che nonostante una delle gravidanze più lunghe tra i mammiferi, e di certo la più lunga in rapporto alle dimensioni del feto (animali come i rinoceronti hanno gravidanza di 15 mesi ma a causa delle dimensioni che assumono nel grembo

materno, e così per cammelli, elefanti, ecc.) , viene alla luce largamente "in arretrato" rispetto a quanto accade per esempio ai lemuridi nostri vicini parenti genetici. Così il nostro sistema nervoso termina il proprio sviluppo immerso nell'ambiente (fisico e relazionale) *incorporando apprendimento in modo strutturalmente integrato con la programmazione biologica*. Anche per questo siamo meno vincolati di istinti e automatismi e siamo esseri *strutturalmente sociali*, visto che senza l'appoggio (integrazione anaclitica primaria) dalle cure parentali moriremmo in breve tempo probabilmente avvelenati dalle nostre feci: da qui deriva probabilmente il modo di dire "essere nella m***". Una immagine che ci dà tutta la misura della nostra impotenza, del totale bisogno di cure e accudimento in cui il neonato all'inizio della vita e l'anziano alla fine della vita hanno bisogno.

Ma se queste cure sono presenti (e per renderlo *molto* probabile buona parte dei nostri meccanismi scatenanti innati sono specificamente dedicati all'attivazione della reazione di accudimento che successivamente alimenta il legame affettivo e la relazione sociale) allora il potenziale specificamente umano decolla: comunicazione e relazione si sviluppano, si apre la capacità rappresentativa e linguistica, l'apprendimento evolve dal condizionamento alla esplorazione curiosa. La *fiducia di base* acquisita grazie ad una buona transazione accudente iniziale, unitamente a questo pacchetto sistemico di abilità distintive della nostra specie ci consentono di diventare pie-

namente *homo faber*, demiurghi che accanto al mondo "dato" costruiscono il loro mondo "artificiale" (la capanna, la città, il campo coltivato, l'allevamento e la domesticazione, la cottura del cibo, a fabbricazione di utensili, le narrazioni e i miti e così via).

Nello sviluppo individuale la transizione dalla logica hunting a quella planning avviene nell'arco di tempo che va dallo stadio dell'infanzia a quello della giovinezza.

La capacità di rappresentazione astratta, di senso di sé come "centro del mondo", il completo controllo motorio, le capacità di comunicazione linguaggio socialità, un buon autocontrollo su istinti e pulsioni è il corredo che un giovane uomo ha capitalizzato entro i suoi primi 20 anni o poco più. Con questo bagaglio di risorse è pronto a muoversi in autonomia e secondo un proprio progetto di vita, è capace di riproduzione e di allevamento di una altra vita, è disponibile a rispettare le regole di convivenza e ad assumere ruoli di responsabilità verso la sua comunità.

Come sempre questa calendarizzazione risente delle condizioni ambientali e culturali. i Sappiamo tutti che oggi il momento di ingresso nella vita "autonomamente responsabile" si sposta sempre più in là, e non sarebbe errato dire che nelle società affluenti occidentali il momento della reale autonomia (*auto-nomos*: la capacità di darsi proprie regole e di interiorizzare consapevolmente le regole del proprio contesto sociale) si sposta oltre i 30 anni, come indicano i dati statistici sui

Millennias.

A questo "ritardo" contribuiscono come è noto diversi fattori concreti (per es. la crisi economica e la necessità di protrarre gli anni di studio), ma dobbiamo anche valutare quanto dilatare la condizione della "giovinezza" costituisca in definitiva il modo di attingere alle risorse della condizione neotenia a fronte di un mondo che richiede e richiederà sempre più maggiore capacità di apprendimento e di agilità mentale scevra da schemi e pregiudizi ereditati dal passato. Sebbene ci sia facile pensare che si tratti solo di rimandare la assunzione di responsabilità non dovremmo scartare troppo in fretta questa lettura: la saggezza di specie è maggiore della morale delle generazioni. Se davvero per il mondo della quarta rivoluzione industriale - con le sue reti di big data, i suoi robot, l'intelligenza artificiale, la necessità di soluzioni globali sistemiche, la virtualità che integrerà l'esperienza quotidiana come cosa normale- occorrerà uno scatto di intelligenza e di prospettiva, allora la ricerca di questa eterna giovinezza potrebbe non essere solo un escamotage egoista e immaturo.

Riferendoci all'Impresa, la forma mentis *Planning* descrive il suo stadio moderno così come ha preso forma nella fase della prima e seconda rivoluzione industriale.

E' lo stadio maturo, per molti versi eroico. L'impresa diventa l'epicentro del progresso industriale, del lavoro, della modernizzazione della vita quotidiana, della creazione di benessere

e di consumo. E' l'epoca delle grandi imprese, dalla General Motors alla Ford alla Coca Cola alla J&J, realtà aziendali capaci di unire la competenza tecnologica con una etica del lavoro animata da una grande missione sociale. E' un modello ideale e vincente che per molti versi ancora ispira il management attuale.

Le parole chiave di questo stadio adulto della impresa sono note: organizzazione, innovazione, competizione, decisione, rischio, merito. Il criterio del successo è dato dal profitto ma anche dalla notorietà e rispettabilità del brand, dall'orgoglio di appartenenza di chi in queste imprese lavora e dalla crescita della capacità di offerta e della differenziazione di investimenti.

In questa fase l'impresa si vive come un moltiplicatore dello status di demiurgo dell'uomo: è la produttività che trasforma l'ambiente costruendo davvero un mondo artificiale più potente e vivibile di quello naturale. Le grandi città dell'occidente sono figlie di questa volontà di potenza. Aspetti che oggi cominciamo a guardare con qualche criticità per i rischi di sostenibilità, di ecologismo, di qualità della vita che stiamo sperimentando, ma che fino a pochi anni fa costituivano per tutti motivo di orgoglio e coincidevano con l'idea stessa di progresso.

Per l'Impresa la mentalità planning significa ricerca di autonomia, di autosufficienza. Chi visita ancora oggi gli stabilimenti Volkswagen a Wolfsburg può toccare con mano questo sogno di "comprendere tutto il mondo

nelle mura della fabbrica”, esattamente come lo scienziato del tempo desiderava poter chiudere l’oggetto di ricerca nel laboratorio per poter condurre esperimenti “controllando le variabili”. Il sentimento di autonomia e di potenza porta a diffidare del disordine delle cose naturali e “vive”: disordinate, inaffidabili, imprecise. Tutto dovrebbe essere pianificato, organizzato, controllato secondo processi ruoli e responsabilità precise, al fine di ottenere il prodotto finale più avanzato, competitivo, ottimizzato nel rapporto tra costi e profitti. Solo un controllo completo consente una pianificazione efficiente. L’ironia di Charlie Chaplin sottolineava quanto questa utopia potesse ignorare la dimensione umana, ma con scarsi echi anche nella massa delle persone, che nella “fabbrica” trovavano spesso la via per migliorare la loro condizione materiale e per sentirsi parte della modernità.

Oggi, certo, vediamo i limiti di questo approccio non tanto perché preoccupati del “lato umano” ma piuttosto, per ora, perché il nuovo mondo produttivo, commerciale, tecnico, sociale che avanza prorompente non sembra più poter essere affrontato con quella mentalità. Google e Apple non sono come Volksburg: quasi non hanno “fabbrica”, hanno idee e team agili, realizzano reti di alleanze anche con quelli che un tempo si sarebbero detti competitor (gli schermi dell’I-phone sono fornito da Samsung, per dirne una). Elon Musk sembra avere solo idee e immagine, e presto Amazon avrà solo robot, big data e reti di trasmissione di pacchi in tubi a levita-

zione magnetica. Ma soprattutto la complessità fluida e imprevedibile del mondo nuovo non è compatibile con la ricerca di certezza, di processi definiti e rigidi, di controllo ossessivo: occorreranno piuttosto immaginazione, talento, idee, capacità di interpretazione, tolleranza della incertezza e intuizione. Virtù guardate con diffidenza e sospetto dalla mentalità planning.

Vediamo ora di schematizzare le caratteristiche della forma mentis “planning” come risultato della confluenza e della equilibratura degli aspetti legati alla dimensione del Sé (emotivo-affettiva) per un verso e alla dimensione legata all’Io (modalità cognitive) per l’altro.

Il secondo macro organizzatore psichico: the PLANNING MIND



Sul piano emotivo in questa macro-fase evolutiva si gioca una partita chiave. Si tratta dello snodo tra la crescita fin qui avvenuta per vie interne e protette dal guscio dell’allevamento (famiglia, scuola, parenti, tutele legali) e la crescita futura ormai sostanzialmente affidata alla autonomia e alla responsabilità dell’individuo.

Le cosiddette società “primitive” hanno dimostrato profonda sensibilità

istituzionalizzando per evidenziare e proteggere questa transizione cruciale i noti "riti di passaggio". Come è noto la funzione di questi riti consiste nel traghettare ufficialmente l'adolescente nella vita adulta riconoscendolo come un membro attivo e responsabile della tribù se dimostra di saper superare le dure prove imposte ritualmente. Il superamento delle prove consente all'adolescente di sentirsi a buon diritto "grande", seleziona individui capaci di sopportare sofferenze in nome del desiderio di partecipare assumendo responsabilità nella conduzione della tribù e riscuotendo il rispetto dei già adulti dominanti. Dal punto di vista della nostra attuale cultura ciò che più conta in questa complessa costruzione rituale è l'efficienza nello sciogliere i due nodi critici di questo stadio evolutivo psico-sociale.

Sul piano psicologico individuale il rito di passaggio consente al giovane di acquisire quella che noi diremmo "autostima", confermandogli che è in grado di affrontare prove reali riuscendone vittorioso davvero, e non solo sognando di poterlo fare. Il mondo di immaginazione fantasia simulazione, ipertrofico in questa fase, tende a sottrarsi alla prova della realtà a questa preferendo l'onnipotenza del pensiero che ci immagina eroi capaci di "salvare il mondo", come evidenziato nella nostra cultura dal successo di personaggi come Superman, Fantastici4, Uomo Ragno e così via fino a 007 e derivati. La fuga nelle fantasie di potenza viene bloccata dal rito di passaggio che consente di esperire la capacità di "farcela" a confrontarsi

con la realtà: e da ciò nasce la autostima che consolida la fiducia di base infantile.

Sul piano sociale l'affrontamento e il superamento delle prove psicofisiche del rito di passaggio obbliga i rappresentanti sociali "in carica" a riconoscere al nuovo membro lo stato di pari dignità e il merito della loro stima. Questa risposta del gruppo conferma e rafforza l'autostima completando l'acquisizione della fiducia in sé stesso con il senso di riconoscimento e di appartenenza sociale.

Sappiamo bene come una delle caratteristiche della nostra società sia quella di avere assottigliato fin quasi alla scomparsa queste esperienze reali e simboliche che elaborano la transizione alla età adulta. Rimangono formalmente il diritto di voto, l'esame di maturità, la patente automobilistica, del tutto depotenziati sia della realtà di prove severe che della importanza psicosociale istituzionalmente ritualizzata. Del resto una società che fa del mito della eterna giovinezza il proprio manifesto aspirazionale non può sacralizzare un passaggio che rimuove, celebrando piuttosto personaggi e situazioni che riescono ad essere ancora "bambini" pur vivendo da "adulti" (la maggioranza dei personaggi dei serial statunitensi hanno ormai questo carattere).

Il fatto di non disporre di mediazioni catartiche ritualizzate rende però ancor più critica la transizione nella nostra società. Il bisogno di autostima nella nostra cultura è difficile da conseguire dal momento che non solo da

un lato le aspettative sul proprio "io" si sono fatte irrealisticamente ipertrofiche ma anche per altro verso sono divenuti osmotici i confini tra reale e immaginario. E' poi venuto meno un conflitto generazionale visibile e concreto nella famiglia, mentre sul lavoro rimane ma diluito in una competizione sociale individuale: il che rende assente la figura di adulti legittimati a riconoscere l'ascesa dei nuovi membri della società. Si estende poi una visione centrata sul vissuto soggettivo e sentimentale in cui riesce difficile costruire criteri di valore e di merito. E infine la composizione sociale sfugge sempre più a visibili e istituzionali articolazioni: il valore sta nel successo, e il successo assume diverse forme e può arrivare da canali diversi, dai like dei post o dalla vittoria alla lotteria ancor più che dall'eroismo a favore della società anteposta al proprio interesse personale e alla propria vita (chi oggi desiderasse "morire per la patria" o anche "per dio" sarebbe considerato un povero idiota, e consideriamo sostanzialmente dei "pazzi invasati" i talebani che lo fanno).

Queste mutate condizioni rendono più difficile conseguire una forte autostima e la certezza di meritare il riconoscimento sociale. Ma ciò non significa che queste cose siano meno importanti: anzi è vero il contrario, giacché nel nostro tempo la lunga deriva dell'individualismo ha amplificato il senso del sé, primo e fondamentale organizzatore di senso della nostra esistenza. Per noi come mai prima realizzare sé stessi, sentirsi apprezzati e desiderati, avere successo costi-

tuiscono l'agenda quotidiana: siamo pescatori che ogni giorno escono e con la loro lenza cercando di pescare prima di sera pesci di stima e di autostima: il modo di dire "fishing for compliments" non nasce per caso, così come l'ormai mitico claim "io valgo". E' la centralità di questa urgenza di conferma narcisistica ad alimentare l'esibizionismo/voyeurismo dei social e dei media così come la stupefacente crescita del pettegolezzo social e sociale, ed è la intollerabile frustrazione di questa urgenza emotiva primaria a renderne intollerabile la frustrazione facendo impennare le percentuali di suicidi giovanili o quelle della fuga dalla realtà nella droga.

Ciò che è qui in ballo è la alternativa tra autonomia e dipendenza, da intendere però non rispetto all'ambiente, ma rispetto alla conferma interna di sé. Quando cerchiamo l'autonomia dall'esterno (l'ambiente, i genitori, l'autorità, le minacce e i poteri esterni che ci condizionano) possiamo lottare o fuggire: ma se cerchiamo di realizzare una autonomia nel sentirci confermati nel nostro valore e desiderabilità allora non ci è concesso disporre di vie così concrete e lineari, "agibili". Se il nostro bisogno emotivo è quello di sentire confermato il desiderio che si esprime con l'"io valgo" pubblicitario il gioco si fa più complesso, come rivela il modo in cui nella nostra reale esistenza formuliamo questa frase: sempre con il punto interrogativo: "io valgo?" (il che la dice lunga sulla manipolazione pubblicitaria, che offre come realizzato ciò che è un desiderio pieno di speranza e di timore, molto

umanamente).

Possiamo però utilizzare ancora il riferimento a questo fortunato claim per comprendere il senso profondo di questa attesa emotiva centrale della fase adulta (o aspirante tale). Come ricorderete la formulazione "io valgo", ostentata sullo schermo televisivo o su grandi immagini affisse da figure femminili forti moderne di successo e sicure di sé e della propria seduttività fu poi sostituita dalla formulazione "voi valete". Qualche consulente psicologo doveva aver ricordato all'ufficio comunicazione dell'Oreal che le persone non possono dirsi da sole "io valgo", e che ostentare la immensa sicurezza di dichiararlo poteva depri- mere le fruitrici del messaggio. Perché nella specie umana l'"io valgo" nasce dalla interiorizzazione di un valore che sono gli altri a trasmetterci, a partire dai caregiver materni fino ai nostri amici e colleghi oggi. L'autostima, la fiducia in sé, il sentirsi oggetto di valore e di desiderio, ha senso solo in un campo relazionale. Se cerco di "darmelo da solo" in un circolo auto-referenziale entro in una dimensione patologica, come il preadolescente che fantastica fantastiche conquiste sessuali attraverso la masturbazione rimanendo insicuro e isolato nel corteggiamento reale. La sicurezza dell'autostima è quindi paradossale, perché ci impone una dipendenza dall'altro: è il paradosso dell'innamoramento, situazione ansiogena come poche altre perché il "tutto" che desideriamo dipende da una accettazione, da una risposta che non possiamo controllare: anzi, se la controlliamo,

se possiamo imporla, si svuota di senso. Noi abbiamo bisogno di sentire che per un altro siamo davvero, spontaneamente in lui, oggetto di valore e di desiderio: se sospetto che il suo "consenso" non è per "me" ma per i miei soldi, potere, ruolo sociale, bellezza, potenza sessuale o altro, allora la magia non riesce, e continuerò con il punto interrogativo "ma davvero io valgo?".

In questo stadio centrale del nostro sviluppo e in questo turning point socioculturale e storico ci troviamo quindi in una critica difficoltà.

Dobbiamo ricomporre un bisogno emotivo di autostima così intenso da non tollerare frustrazione con la inevitabilità del dover dipendere da altro da noi per avere la risposta di cui non possiamo fare a meno. Cerchiamo così una via di uscita rassicurante attraverso il controllo, introducendo per esempio galatei sociali che inibiscono la "scortesia" (che sostanzialmente sta nel dire all'altro "tu non conti, non vali, non c'è bisogno di te") e garantiscono una gentilezza che ci illude di essere "rispettati", pallido epigono di quella stima e affetto che stiamo in realtà cercando. Regredendo al primato infantile della "azione" e del "possesso" scambiamo la conferma relazionale con una agenda piena, con una rubrica affollata, con i titoli delle nostre competenze. Le "business card" (tradotti da noi con la dizione "biglietti da visita" che rivela la dimensione superficiale ed episodica del contatto) sostituiscono il vero scambio ("scambiamoci i biglietti da visita" è una frase sintomatica), così come il

“social chatting” sostituisce la relazione e le simulazioni di ruolo lo specchio delle identità.

Se a livello individuale privato il conflitto attrazione-repulsione trova gioco nella simulazione che attenua i rischi illudendo almeno un po' le attese reali, nella dimensione istituzionale-organizzativa le modalità di gestione dell'ambivalenza verso la relazione di conferma si manifesta in forme decisamente diverse. Assecondando la grande onda del “realismo efficientista razionale” nata nell'Ottocento e affermatasi universalmente nel corso del Novecento la cultura aziendale ha optato per una *decatettizzazione* (termine usato da Freud per indicare il dissinnesco del potenziale emotivo) della componente emotiva ipertrofizzando al tempo stesso il valore della autostima. Lo ha fatto costruendo la dimensione del “lavoro in Azienda” come dimensione di “prove”, di “meriti”, di “capacità” da dimostrare con la “prestazione”, la “performance” misurata in definitiva dai risultati economici. Il ruolo del rispetto e della stima di capi (responsabili) e di colleghi esiste ma marginalmente, sempre subordinato al “risultato operativo misurabile”, valutato “economicamente”. La antropologia economica crea riti e prassi accuditi dai sacerdoti del bilancio e gestiti quotidianamente dai fraticelli delle “human resources” con il tempo sempre più dediti a ricucire l’“homo oeconomicus” con la realtà delle persone: una fatica di Sisifo oggi ormai al limite. La definizione di ruoli funzioni processi in cui i “dipendenti” devono calarsi o perché di per sé adatti (se-

lezione) o perché “modellati” (formazione) affinché lo diventino ha a lungo rimossa l'attesa profonda di avere nella esperienza del lavoro una conferma dei sé come plesso di capacità, di creatività, di relazione costruttiva. Fino a oggi il “lavoratore” è fungibile, è una risorsa intercambiabile, vale non in sé ma per la sua prestazione produttiva, per la sua “utilità”. Mentre una cultura egocentrica edonista e consumista alimentava (paradossalmente per ragioni “di marketing”) l'idea dell’“io valgo” la dimensione del lavoro era costruita in modo tale da comunicare al lavoratore che “tu vali finché sei utile”, cioè non sei un valore in te stesso ma solo uno strumento occasionale, temporaneo e fungibile. Vali finché te lo dico io.

La affannosa richiesta di “engagement”, di “responsabilità” e di “autonomia immedesimata con la mission”, così “à la page” negli ultimi anni sanno tanto di pannicelli caldi per una polmonite doppia. Nascono da una esigenza della impresa, imposta dai cambiamenti in atto, che cerca di “spremere” motivazione e creatività indispensabili per affrontare il cambiamento: ma lo fa senza cambiare le sue premesse, senza mettere in discussione quella visione del mondo e delle persone che tanti successi ha garantito al portafoglio ma anche alla società per quasi due secoli. Analogamente a quanto accadeva per l'ecologia e la sostenibilità, anche qui non ci si accorgeva di ottenere benessere economico al prezzo di disequilibrare pericolosamente l'ecologia delle persone. Poeti, artisti, psicologi e intel-

lettuali critici della cultura e società hanno cercato e cercano a tutt'oggi inutilmente di segnalare questa faglia: da qualche tempo anche il World Economic Forum lancia allarmi sulla "bomba sociale della ineguaglianza" che mina le grandi potenzialità della quarta rivoluzione industriale. Ma come per la sostenibilità anche per le persone denunciare i gravi rischi ormai emergenti produce pochi risultati. Come sempre quel cambiamento che sembriamo considerare un valore desiderabile viene accuratamente evitato, quando va oltre la semplice innovazione e si configura come una "disruption" cui si può rispondere solo con un profondo "reframing" strutturale.

Il versante cognitivo dello stadio *Planning* amplifica e complica le ambivalenze critiche di questa fase. Le stupefacenti capacità cognitive che emergono sembrano infatti fornire formidabili strumenti di "controllo" atti ad arginare le urgenze emotive di autostima ed autorealizzazione di sé: al tempo stesso queste capacità contengono in sé i semi di una sostanziale amplificazione del problema emotivo di base sopra tratteggiato.

Questa fase di *sviluppo ontogenetico* (cioè individuale) è quella in cui matura compiutamente il pensiero astratto, la capacità di rappresentazione non solo delle cose ma degli schemi con cui ci rappresentiamo le cose. Il che ci consente di potenziare al massimo l'uso mentale delle rappresentazioni mentali, riuscendo a combinarle e a modificarle, e soprattutto di generalizzare elaborando leggi che

consentono previsione e generazione di ipotesi. Per l'individuo adolescente il possesso di questo nuovo potere mentale è inebriante, dandogli la sensazione di poter vedere/capire il tutto, di cogliere e sistemare nella sua mente ogni cosa, di alimentare e governare un mondo virtuale/immaginario per trasformare la realtà.

Un tempo si descriveva questo stato mentale parlando dello scambio di ruolo tra ideale e reale: l'adolescente, sottratto grazie ai suoi nuovi poteri mentali ai vincoli cogenti della realtà immediata, coltiva nella sua mente un altro mondo pensato, ideale, perfetto, cercando ora di trasformare il mondo reale per avvicinarlo a quello ideale e perfetto che ha creato dentro di sé. Sebbene oggi questo tipo di descrizione appaia ingenua e romantica non dovremmo sbrigativamente liquidarne il senso profondo con un sorrisetto di superiorità o anche cinico. Questo quadro della condizione adolescenziale coglieva il fatto eccezionale di un pensiero che, nato per cavarci alla meglio dai guai e sopravvivere, diventa capace di porsi in dialettica alla realtà per trasformarla, magari pagando poi questa sfida con la delusione e la melanconia, del resto pure questi aspetti ben noti della condizione romantico giovanile da cui nascevano i dolori del giovane Werther.

Sta di fatto che il pensiero astratto e metacognitivo (consapevole dei propri schemi e delle proprie leggi, quindi pensiero che sa anche fare oggetto di sé stesso) costituisce uno strumento formidabile per la nostra specie, consentendoci davvero di emancipare le

nostre esistenze dalle urgenze della realtà e dei bisogni e di ridurre il rischio.

Questo pensiero consente di “vedere” al di là dell’immediato, di simulare possibili risposte anticipatamente e di scegliere la migliore “giocando a scacchi” con le mosse dell’avversario. Ci consente di stabilire leggi attraverso cui cogliere l’essenza stabile dietro la fluidità dei fenomeni, e ci consente di generare un “mondo interiore” che non dipende solo dagli input esterni perché in grado di trarre alimento da sé stesso, dai ricordi, dalle immaginazioni, dalle combinatorie di rappresentazioni. Grazie a queste caratteristiche riusciamo a generare una immagine stabile di noi stessi, quella che abbiamo chiamato dalla seconda metà dell’Ottocento ad oggi “identità”. Così la nostra esperienza di vita diventa un dialogo tra le leggi e le stabilità della “realtà” e le leggi e la stabilità del nostro “io” che deve mantenere la propria “identità”, che significa esattamente “rimanere stabili, identici a sé stessi” pur nel mutare del divenire spazio-temporale di cui peraltro conosciamo adesso le leggi cosicché non può più sorprenderci “impreparati”.

Ci si aspetterebbe queste nuove risorse cognitive consentano di risolvere adeguatamente le ambiguità e i conflitti che il versante emotivo porta con sé in questa fase e di cui abbiamo detto sopra, ma le cose non stanno esattamente così.

Se certamente il pensiero astratto permette di prevedere e in un certo

senso “stabilizzare” il rapporto con la realtà esterna attraverso la rappresentazione astratta e di rendere coerente la realtà interna attraverso la costruzione della rappresentazione identitaria, proprio la sua apertura al futuro ed all’astratto consente la nascita di nuovi “pericoli” e quindi di ansie non facilmente afferrabili e ordinabili. Il pensiero astratto dilata lo “sguardo mentale” al di là della realtà e del presente, e questo consente di coordinare risposte efficaci e decisioni meno rischiose al ciò che sta accadendo. Ma al tempo stesso fa entrare nel radar mentale pericoli immateriali e futuribili: per es. il timore di perdere il benessere acquisito, o la simulazione del cambiamento di atteggiamento di chi oggi ci ama, o il pensiero della morte futura....

La capacità di generare ipotesi e considerare ciò che non è adesso reale apre il vaso di Pandora dei possibili pericoli, non solo materiali ma anche psicologici, emotivi, relazionali. Il che amplia immensamente il campo di ciò che dovremmo prevedere e controllare, spingendolo ben al di là di quell’ambiente esterno reale che ora riusciamo a governare. L’apertura di ipotesi e simulazioni verso il nostro mondo interno schiude poi le porte ai timori che riguardano le nostre passioni, i nostri sentimenti, il nostro autocontrollo, allo stesso nodo in cui la percezione ormai consapevole delle nostre ambivalenze sentimentali e morali ci rende sospetti verso l’affidabilità degli altri su cui pure dobbiamo contare per avere conferma e appoggio.

L'esercizio del sospetto e la incertezza psicologica sono poi ipertrofizzati dalla cultura contemporanea che ha esasperato il senso dei diritti del proprio sé.

La nostra felicità, assicurata risposta ai bisogni di base, sia affida sempre più a desideri complessi, sfuggenti. Così pure le nostre paure non si limitano più alla mancanza di benessere o al sopravvenire di malattie fisiche: ci preoccupiamo di rimanere giovani e desiderabili, brillanti, di mantenerci efficienti e in forma, abbiamo paura di venire emarginati o di essere inadeguati....Tutti fantasmi per cui nessuna fisica o economia è stata inventata ad oggi, mentre quella psicologia che questi aspetti indaga viene ancora considerata una scienza imperfetta o inaffidabile cui spesso si preferisce l'ostentata sicurezza dei guru o la seduzione di pratiche che si suppone provengano da antiche saggezze orientali.

A credere che l'esercizio del pensiero astratto nella sua veste organizzatrice, predittiva, programmatrice sia più che sufficiente a disciplinare i nostri fantasmi d'ansia sono però discepoli decisivi per la nostra cultura e per la nostra società: *lo scientismo tecnologico, l'economia, l'Azienda.*

Il credo di questi apostoli della razionalità moderna sta nella fede materialista nella *spiegabilità* e conseguente *manipolabilità* di ogni fenomeno, inclusi quelli psichici di cui finalmente le neuroscienze ci consegneranno le chiavi subentrando alla ingenua psicologia "prescientifica". E di certo

nessuno può negare l'enorme sviluppo della scienza e delle applicazioni tecnologiche né tanto meno gli apporti empirici delle neuroscienze. Ma proprio questi grandi contributi hanno portato nuove ragioni di sconcerto, riproponendo un orizzonte di ansia ed incertezza proprio grazie all'esercizio di quelle straordinarie metodologie conoscitive che dovevano consegnare il mondo agli umani demiurghi (magari non proprio a tutti, ma di certo ai moderni sacerdoti che parlano con i nuovi dei, gli scienziati e i tecnocrati...e come sempre nella storia all'élite superiore di alcuni corrisponde la sudditanza inferiore di molti altri... una asimmetria che questa sì è una costante delle organizzazioni umane, alla faccia dei sacri ideali illuministici e della retorica assordante sulla democrazia).

Abbiamo già accennato a queste ambivalenze insite nella "Modernità Planning" ma è il momento allinearle in sintesi per chiarire, in conclusione a questo capitolo sulla mentalità Planning così legata alla modernità e alla nascita della Impresa-Azienda, il senso di una crisi dell'utopia della modernità che trova i propri germi proprio in ciò che era sembrato darle la vittoria. Vediamo dunque l'elenco di questi "germi" di crisi.

Il primo è paradossalmente ben noto ma ancora lungi dall'essere conosciuto e assimilato, e riguarda la fluidità e incertezza strutturale della realtà che "non ci sta" a farsi leggere in modo deterministico e riduzionista "a una dimensione". Se Freud si lamentava della rimozione della Psicoanalisi per il

timore dei danni che la sua diffusione avrebbe portato alla società borghese vittoriana, cosa mai dovrebbero pensare Einstein e Bohr della citazione continua delle loro teorie da giornali e riviste senza alcuna effettiva modificazione della visione del mondo galileo-newtoniana che pure le loro fisiche hanno drammaticamente scar-
dinato?

La teoria della relatività e la meccanica quantistica hanno dimostrato e fatto accettare almeno agli scienziati ciò che filosofia e psicologia avevano confusamente sussurrato ben prima ma senza riuscire a farsi ascoltare se non da pochi uomini di cultura e d'arte. Hanno indicato che la stabilità apparente del mondo nasce da una sostanziale fluidità e si articola in realtà discontinue tra loro governate da leggi di campo diverse. E hanno dimostrato sorprendentemente scientifica l'idea filosofica della inscindibilità tra fatti e interpretazioni attribuendo agli umani una nuova responsabilità di co-creatori.

Le neuroscienze, altro germe inospettabile di crisi, hanno confermato e addirittura potenziato il sospetto già emerso nelle grandi psicologie storiche secondo cui la nostra struttura psichica è multidimensionale, stratificata, e che la nostra coscienza emerge da un intreccio di processi ben più ampio e di cui è ignara, e per giunta soggiace a effetti di campo sociale e a modelli culturali. Stiamo scoprendo che abbiamo anche altre capacità psicologiche oltre la consapevolezza focalizzata della razionalità: l'insight, l'empatia, il sentimento, la creatività,

l'istinto cominciano a non apparirci più come forme minori o primordiali o infantili della nostra psiche, così come si fa sempre più evidente che i processi di comunicazione e relazione hanno radici e funzioni non riducibili solo al legame condizionato o alla pressione sociale.

Ulteriore seme di disagio della modernità viene da uno dei suoi frutti storicamente più importanti: l'ampliamento della nostra sfera di esperienza. La dilatazione della realtà generata da una società tecnicamente avanzata che sta implementando il digitale, la IA, la robotica e nuove forme di mobilità e comunicazione e che allo stesso tempo impone problemi globali grazie alla logica dell'economia di mercato e al diffondersi degli ideali di benessere e democrazia, ci portano a toccare con mano quanto l'interdipendenza dei fenomeni debba essere affrontata con una visione sistemica. La teoria dei sistemi complessi e il concetto di ipercomplessità sono forse le piste più importanti da seguire per uscire da una logica causale lineare che fin qui ha cercato di spiegare la ipercomplessità sommando e intrecciando una moltitudine di causalità lineari. Non è moltiplicando i fattori che si risolve la equazione della ipercomplessità: occorre cambiare mentalità, cambiare paradigma. Non siamo dinnanzi a un cambiamento o a una innovazione: siamo in una situazione distruttiva che richiede una mutazione vera e propria, cui gli esistenti assetti sociali oppongono una feroce resistenza, tentando di cogliere dai progressi scientifici solo ciò che rafforza le

possibilità di rafforzare l'equilibrio, il potere, esistente. Una storia vecchia quanto la storia, ma che come la storia insegnerebbe (nessuno impara mai dalla storia, come è ben noto) non ha futuro.

Essendo l'idea di Impresa, organizzazione, mercato, figlia primogenita della modernità non può stupire di ritrovare anche in questo ambito lo sbocciare di questi germi di crisi e ripensamento. Del resto l'Impresa, le Aziende, costituiscono un microcosmo sociale e culturale che riassume in sé, esprimendoli spesso in modo accentuato e più immediatamente visibile, il genoma della modernità planning.

La pressione di una realtà non più ancorata alle certezze su cui l'impresa si è eretta unitamente alla intuizione di un cambiamento non solo quantitativo da affrontare, non si sa ancora però come, rende le realtà aziendali un sensore acuto di questa transizione. I loro manager temono un cambiamento drastico, vedono il potenziale delle novità e cercano di utilizzarlo, non accorgendosi che più esasperano i meccanismi degli equilibri sociali moderni - anche grazie alle nuove tecnologie - più rischiano di innescare quel conflitto sociale insito nell'ampliarsi delle asimmetrie dei diritti e del benessere da cui scaturiscono per ora i sovranismi populisti, domani le rivolte, e poi forse una vera rivoluzione che generi una nuova sintesi. Però le aziende hanno un vantaggio che può fare di loro un formidabile terreno di sperimentazione costruttiva, un po' come le fabbriche furono il laboratorio da cui nacquero

i germi della rivoluzione socialdemocratica del Novecento (Gramsci coglieva chiaramente questa funzione storico sociale della fabbrica).

Le aziende devono implementare rapidamente l'innovazione 4.0 e toccano con mano cosa significhi sistemi complessi e globalizzazione *nello stesso tempo* in cui sperimentano drammaticamente il disagio del fattore umano e le attese contraddittorie del contesto sociopolitico in cui operano. Nelle imprese la AI e la robotica, i big data e la logistica del 3D e della levitazione magnetica sono già realtà, ma anche l'engagement dei "lavoratori", la nuova leadership, il lavoro di gruppo, la smaterializzazione della produzione sono tangibili ed esigono risposta.

L'azienda, il lavoro, il fare impresa e mercato sono gli ambiti in cui sarà sperimentata in concreto le possibilità di una "nuova sintesi" che potrà emergere solo attraverso un cambiamento di mentalità, passando da quella "planning" oggi ancora dominante ma non più vincente e convincente ad una nuova forma mentis che denominiamo "designing" o "generativa". *E' questa a costituire il terzo macrostadio evolutivo nella crescita personale*, analogo alla grande fase storica in cui stiamo entrando. Diversamente dagli altri macrostadi, questo però è meno geneticamente garantito: dipende radicalmente dalla riflessività, dal significato che diamo alla nostra esperienza e dalle scelte esistenziali che facciamo. Dipende in sostanza dalla nostra visione del mondo e quindi anche dalla cultura

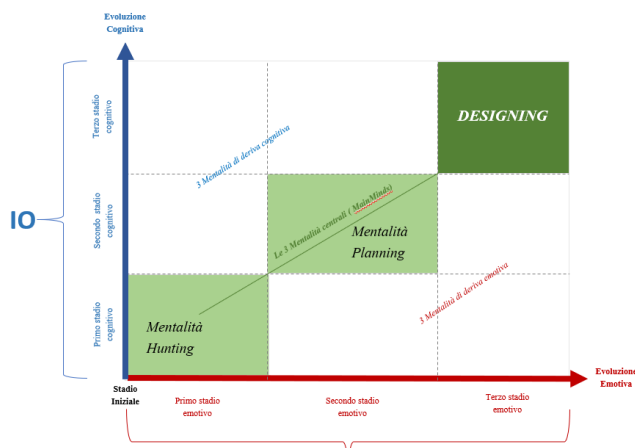
che ci nutre.

Mentre gli altri stadi in condizioni normali emergono per così dire "naturalmente", la Generatività della Mentalità Designing ha bisogno di un terreno di cultura e di una libera elaborazione consapevole.

E' un potenziale specie-specifico che da sempre si manifesta in alcuni o molti individui spesso etichettati come "saggi" o "artisti" o "poeti" o "sapienti", ma che per emergere come mentalità diffusa che ispira una società o una cultura di impresa ha bisogno di consapevolezza e di scelta. E' una visione del mondo in cui devo credere, razionalmente ma anche convintamente. Un nuovo mondo che scaturisce dalla consapevolezza che le mie scelte co-creano il mondo stesso.

4.4. La nostra terza mentalità centrale. Designing: l'uomo progettuale inclusivo e co-creatore.

La terza forma mentis centrale nel nostro sviluppo stadiale individuale merita la etichetta di *Designing*.



E' una definizione che cerca di sintetizzare in una sola etichetta verbale una qualità complessa, non facil-

mente definibile in una sola parola. Il termine *design* esprime sul piano denotativo la caratteristica dinamica, progettuale, propositiva, ideativa di questa forma mentis, ma aggiunge sul piano connotativo la sua attitudine a realizzare una sintesi tra funzionale, creativo, artistico. Il design non nasce per essere espressione artistica, ma per risolvere problemi in modo innovativo e in forme modernamente gradevoli: un mix tra ingegneria, creatività, intuizione e bellezza. Una creatività produttiva capace di innescare miglioramenti della vita reale risolvendo problemi e allo stesso tempo introducendo una esperienza di qualità e benessere.

Il tratto psicologico essenziale di questa forma mentis è la *generatività*: la capacità di appassionarsi a una realtà per farla crescere intuendone il suo potenziale migliore e offrendole i mezzi per esprimerlo. E' il sentimento maturo di una vita che ama la vita e offre la sua esperienza per farla crescere assecondandone i migliori istinti e destini, una passione disinteressata per l'armonia che la orienta alla *inclusività* aperta alla complessità sistemica non più vissuta come disordine ma con una fiducia nel senso positivo della vita da far crescere e da trasmettere a ciò che sta intorno a noi.



A livello di *attitudine psicologica* questo stadio mentale si caratterizza per un “Io” centrato sul pensiero produttivo che utilizza l’insight, assieme al ragionamento induttivo-deduttivo, per generare ipotesi e soluzioni aperte, laterali. E’ una forma cognitiva fortemente esplorativa, non pressata dalla urgenza di trovare risposte ma orientato a cercare risposte “nuove” e anche “eleganti”, “sorprendenti”.

La realtà non è dal suo punto di vista un problem-solving soltanto ma una marea di stimoli interessanti che accendono la curiosità, il gusto della scoperta. E’ una forma aperta capace e con il gusto di uscire dagli schemi, di contaminare le logiche e la logica con l’animismo o l’associazione emotiva: un pensiero che ama creare più che ripetere, cambiare le regole piuttosto che applicarle rigorosamente. Il che non significa che sia privo di regole o di metodo, tutt’altro: Einstein ottenne i risultati che sappiamo andando fino in fondo alle logiche che fino ad allora avevano ignorato le conseguenze dei fatti e delle leggi accertate, non inventandosi cose strane. Picasso aprì al cubismo per essere coerente con quanto si veniva teorizzando nell’arte dai tempi dell’impres-

sionismo in poi, non sovrapponendo una intuizione disordinata.

La genialità sregolata non ha a che fare con il pensiero produttivo e la mentalità design generativa: è la sua multidimensionalità aperta e la sua non-paura di andare fino in fondo a dare questa impressione a chi si è adagiato nella protettiva abitudine della certezza delle regole universali e sempiterni. Freud scoprì e raccontò rigorosamente un mondo che era implicito nella visione darwiniana e nelle esperienze cliniche disponibili da tempo, ma che la scienza medica ufficiale non poteva vedere. Il pensiero produttivo-generativo della mentalità design è meno vincolato dai pregiudizi, più fluido nel rapporto tra esperienza, codifica cognitiva, sensazioni semi-conseguenti, lateralità molteplice delle prospettive. Quando De Bono scoprì i “sei cappelli per pensare” non fa che mettere a terra in modo brillante un modo per allenarsi a questo tipo di pensiero, conosciuto in psicologia dai primi decenni del Novecento sia dalla Gestalt che dalla Psicoanalisi e più avanti dalla psicologia umanistica di Maslow. Persone come Bohr e Heisenberg la usarono in fisica, e artisti come Duchamp la teorizzarono e misero in pratica in modo provocante.

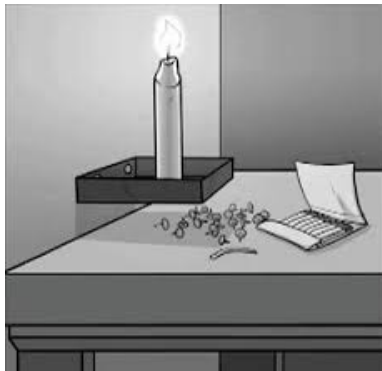
Ma quali sono le caratteristiche specifiche della cognizione “produttiva”, quale tipo di pensiero la distingue? Per quanto ne sappiamo possiamo ad oggi indicare tre caratteristiche.

- La prevalenza del tutto sulle singole parti, della visione di insieme come sfondo primario prima di ar-

ticolare i dettagli.

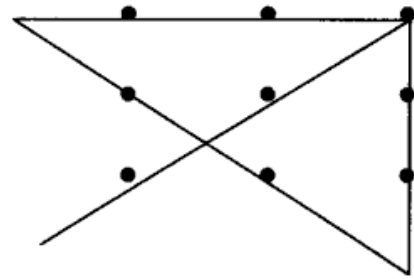
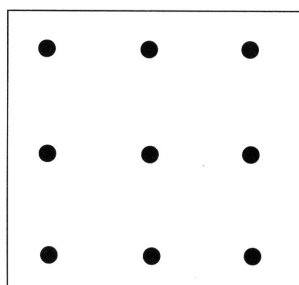
THE CANDLE PROBLEM

INSTRUCTIONS: PIN THE CANDLE TO THE WALL IN SUCH A WAY THAT WHEN IT IS LIT, NO WAX DROPS ON THE FLOOR.



Nel pensiero produttivo il “campo”, il contesto, l’insieme permette di cogliere nessi e collegamenti che sfuggono allo sguardo analitico: per conoscere un organismo devo vederlo prima sano e in azione vivente, non posso cominciare con una sezionamento anatomico, perché così facendo rendo inaccessibile l’oggetto che dico di voler conoscere.

- La consapevolezza degli schemi con cui sto guardando il fenomeno e lo sforzo di liberarsene per attivare altri schemi o generarne di nuovi.



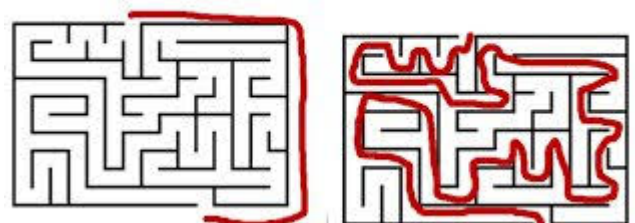
[Unire i tratti con 4 linee rette continue]

A questo scopo si fa largo uso di analogie, associazioni, ma anche di confronto con altri punti di vista (il lavorare in gruppo è quindi assai utile). Disporre di una cultura polifona è pure importante perché consente di attivare mentalmente prospettive e chiavi di lettura diverse: Jung elaborò la sua teoria dell’inconscio attingendo largamente alla sua passione per la mitologia, per esempio.

- Lo stile *cognitivo divergente e laterale*, ovvero la capacità di non lasciarsi ipnotizzare da una sola prospettiva e di un solo percorso per interpretare l’esperienza che si presenta e trovarne non una “soluzione al problema” ma un potenziale positivo (si, è da qui che ci arriva l’insulsa massima che fino a qualche tempo fa tappezzava i corridoi delle multinazionali USA con un uso fortemente diminutivo di questa grande prospettiva).

PENSIERO LATERALE

PENSIERO ANALITICO



Il pensiero convergente caratterizza il "metodo scientifico" classicamente inteso e finisce per non trovare soluzioni quando i "problemi" escono dal seminato: persino Einstein non riuscì ad ammettere che talora anche Dio "gioca ai dadi".

Un Io cognitivo di questo genere non sarebbe ovviamente possibile senza il supporto di un Sé altrettanto peculiare, ma in questo caso il ruolo del Sé affettivo è decisivo più che mai.

Il Sé dello stadio Designing dalla Mentalità Generativa ha tratti che nel senso comune descriveremmo come compiutamente adulti: fu proprio per definire questo pattern di personalità che Erickson coniò per primo, anni fa, il termine "generatività". Con esso l'antropologo e psicoanalista intese indicare uno dei possibili esiti dello sviluppo stadiale, caratterizzante l'età adulta avanzata, la vecchiaia si diceva una volta. Il punto di vista di Erickson vedeva nella parte di arrivo del ciclo di vita il momento in cui la persona poteva ritrovarsi in una condizione di *stagnazione*, di rimpianto rancoroso per la vita che fugge, di invidia e critica per la giovinezza altrui, di rifugio nelle proprie abitudini o certezze, di auto-emarginazione aggressiva che previene il timore di essere abbandonato e ignorato.

Naturalmente non si tratta di una scelta consapevole e intenzionale ma di un misto tra ciò che ci è accaduto negli stadi precedenti (anche per la scelta nostra, almeno da un certo momento in poi) e di una strategia di difesa verso l'angoscia del non avere

più un futuro davanti a sé. Se però nelle fasi precedenti si è accumulata abbastanza fiducia e conferma, si è riusciti a provare e a vincere le proprie insicurezze (almeno in parte), si è ricoperto un ruolo produttivo apprezzato dagli altri, allora l'età che si affaccia sulla anzianità può essere una fase molto ricca e piena. Una fase in cui ciò che della vita si è apprezzato, ciò che dalla vita si ha avuto, ciò che giocando la partita si è appreso si trasforma in un messaggio costruttivo, in un significato positivo che si vuole trasmettere ai più inesperti con tutta la empatia di chi rivede sé stesso nel loro cammino di crescita.

Generatività è il desiderio profondo di far crescere, il piacere della vita che sboccia e si dispiega nonostante le sue difficoltà e miserie e sofferenze: ciò che un tempo si chiamava semplicemente la saggezza e la sapienza dei vecchi, testimoni della memoria ma anche erogatori di supporto e indirizzo, garanti del fato che la vita ha un senso positivo e vale la pena di essere vissuta pur non essendo solo gioia e successo. Un anziano che guarda con serenità alla fine non così lontana e sa essere empatico e sapiente con chi è più vicino al momento della nascita che a quello della morte è una grande risorsa.

Ma anche nelle fasi non anziane del ciclo di vita possiamo cominciare a sviluppare la Generatività, ed è solo se ne disponiamo che possiamo alimentare un pensiero design-generativo, perché solo chi si sente sicuro e inimicizia con sé stesso, le persone, le cose può disporre di un pensiero

aperto, esplorativo, curioso.

Certo, non possiamo *decidere* di darci una condizione di questo tipo, essa nasce da una storia con una certa ricchezza di esperienza: possiamo però cercare e perseguire le condizioni che favoriscono questo tipo di sentiment esistenziale. L'amicizia, l'appartenenza, l'aver cura, il fare qualcosa non solo per il nostro vantaggio.

Proprio il mondo del lavoro sta scoprendo, anche per ragioni interessate ed occasionali, la preziosità degli anziani in azienda, se li si sa utilizzare. Gli anziani si stanno dimostrando tutor preziosi per le nuove generazioni, messaggeri credibili della corporate nel sociale, supporter operativi del welfare aziendale. E' una strada piena di senso e di buon senso: a patto che l'azienda abbia saputo ospitare persone di lunga durata, identificate e "proud" di appartenere all'azienda, immedesimate nella sua mission: e ovviamente ancora ricchi di energie e di voglia di fare. Bisognerebbe instaurare la prassi di una selezione-assessment non solo in entrata ma anche in uscita. Pensionandi così sono risorse formidabili per creare team generativi, non buttiamo via questa risorsa e in effetti il trend sta emergendo, stranamente a partire dagli USA: laddove cinismo ed efficienza impersonale sembravano trionfare oggi abbiamo i team generativi, la leadership di crescita delle persone, il tutoring anziano....Segni dei tempi?

A livello di *mentalità sociale* una *cultura Designing* sembra essersi manifestata storicamente solo in circoli

elitari e per brevi periodi. Probabilmente potremmo considerare espressione di una cultura design certi tratti dell'induismo aperti alla complessità e tolleranti delle differenze, ma carenti della produttività poetica, trasformativa, che nella accezione attuale sono intrinseci all'orientamento mentale in questione. Nella cultura indù la tolleranza e la armonia della complessità si legano a una passività fatalista degli uomini che appartengono ad un tutto su cui non possono incidere ma solo comprendere ed accettare, mentre un atteggiamento design modernamente inteso implica la trasformazione della realtà sia pure non secondo uno spirito di dominazione ma secondo una visione di cura per la crescita delle possibilità positive.

Più vicina a noi in questo senso l'Ate-ne di Pericle o successivamente il più diffuso ellenismo, sia pure con prevalente riferimento alla esperienza artistica e filosofica e con restrizione alla aristocrazia. O anche naturalmente l'Umanesimo ed il Rinascimento, più determinati nella affermazione delle possibilità dell'uomo di trasformare diffusamente la realtà e, grazie all'emergere della borghesia commerciante, esteso ben oltre il perimetro delle aristocrazie e dei vescovati.

L'illuminismo, lo scientismo positivista, la visione liberal che fa del darwinismo una visione di progresso continuo della specie umana (bianca, occidentale, colta, ricca di risorse) costituiscono il turning point storico che segna per un verso la fine definitiva del senso di inferiorità dell'uomo rispetto alla natura e agli dei, e per

altro verso estende in linea di principio a tutti gli individui umani il diritto di partecipare al progresso ed ai suoi frutti di benessere, libertà, felicità. L'entusiasmo positivista, confortato da fino allora sconosciuti progressi della ricerca scientifica e dalle sue ricadute tecnologiche sulla vita sociale quotidiana, ha declinato fin quasi ad oggi (e in parte ancora) questa rotazione prospettica in una prospettiva di dominio e di certezza nel disporre ormai di tutte le chiavi con cui l'uomo può costruire il proprio "mondo".

L'artificialità diviene così qualcosa di molto positivo mentre la natura tende a perdere i suoi tratti sacrali per divenire fonte di "risorse" da usare: la scienza libera l'uomo dalla condizione di "ospite" del cosmo elevandolo al ruolo di "padrone di casa", come diceva lo stesso Einstein: *"A perenne vanto della scienza sta il fatto che essa, agendo sulla mente umana, ha vinto l'insicurezza dell'uomo di fronte a sé stesso e alla natura."*

L'uomo (occidentale, tecnologico, capitalista) si sente ora in diritto di forgiare la propria storia, il proprio destino: sebbene questo sentimento da superuomo ci abbia trascinato nel 900 in una serie di drammi sociali e abbia innestato una destrutturazione degli equilibri naturali che oggi dubitiamo di riuscire a governare davvero, la fede nella scienza e nel progresso non sembrano essere venuti meno. Si dubita piuttosto della capacità di chi doveva governare e organizzare, distribuire le ricchezze e diffondere la cultura: ma siamo sostanzialmente ancora figli del darwinismo sociale

di Herbert Spencer, del positivismo sociologico di Auguste Comte e del liberalismo capitalista di Adam Smith. Veniamo del resto da quasi un cinquantennio di consumismo che sembra avere diffuso benessere e excitement per ogni dove ogni giorno abituandoci concretamente alla sensazione che è Natale ogni giorno e che sotto il nostro albero ci aspettano sempre nuovi regali.

Questi decenni hanno così creato e consolidato una mentalità vincente, l'idea che l'uomo con la sua intelligenza può farcela a disegnare un mondo a misura dei suoi desideri, può costruire la sua felicità terrena. Se questo non ancora accade per tutti ciò non significa che non sia possibile, ma solo che i processi politici sono distorti dalle logiche di potere. E infatti chi ha potere (i ricchi, i divi, i potenti) continuano ad essere lì, a generare invidia, a mostrare l'ingiustizia del mondo, ma anche a fungere da esempio che la felicità è possibile. L'invidia sociale sembra tradursi più in spirito di imitazione che non in lotta sociale, processo che Marx non aveva previsto ma che gli psicologi conoscono bene.

Ciò che ci interessa qui non è delineare un sommario excursus storico-sociale, ma indicare come questa esperienza della modernità demiurgica ha prodotto uno degli elementi caratterizzanti la forma mentis *designing* che stiamo cercando di comprendere. Si tratta, come è chiaro, dell'aspetto proattivo, co-creativo: della fiducia nella possibilità di cambiare le cose, di comprendere le logiche della realtà (fisica e sociale) e di farle "progredi-

re”.

Questo sentire di fondo modifica per sempre l’atteggiamento umano, e dunque è un lascito prezioso, cui non si potrà più rinunciare. Tuttavia la versione moderna di questa visione del ruolo umano nel cosmo e nella storia ha ecceduto. Il potere dell’uomo scientifico-tecnologico-razionale ha sconfinato nella arbitrarietà giustificata dalla certezza di conoscere la direzione ed il senso del progresso.

Le dure esperienze del Novecento, l’attuale crisi dei sistemi sociali basati sulla promessa di welfare, l’ampliarsi della asimmetria di diritti e benessere, le fratture generazionali stanno obbligando ad un ripensamento profondo delle fedi moderne. Nascono così nella seconda metà del secolo scorso quei movimenti che portano alla idea di una postmodernità segnata per l’appunto dalla rinuncia alle certezze metastoriche e dubbiosa del buon diritto dell’uomo a disegnare la storia. La postmodernità introduce certo una esasperazione del soggettivismo ma al tempo stesso fa emergere il tema della tolleranza verso la diversità, raccogliendo involontariamente il testimone dei movimenti “arancione” che spingevano la loro ricerca verso la armonia, l’appartenenza ad un “tutto” vagamente materno.

Oggi le nostre società sono forse pronte a cercare la confluenza di questi tre fili storici. L’orgoglio della potenza umana si fa responsabilità più attenta alle interdipendenze ed alla complessità e meno certa di vere le chiavi di una realtà del mondo che

ha sorpreso gli orgogliosi fisici di fine Ottocento mostrando una realtà dinamica e imprevedibile dove persino il terreno che abbiamo sotto i piedi è una zattera instabile che galleggia su un magma in ebollizione.

La possibilità di vedere le cose sotto punti di vista diversi ci sta insegnando a considerare la realtà come sistemica, multidimensionale, interattiva, potenziale: a che serve costruire una società tecnicamente efficiente se l’ineguaglianza genera rabbia e conflitto? A che giova sentirsi capaci di soddisfare ogni desiderio, se non so più bene cosa desidero davvero? Né siamo più ben certi di conoscere la meta di questo continuo progresso e continuiamo a domandarci perché se questo è il migliore dei mondi possibili esiste ancora tanta infelicità e ingiustizia.

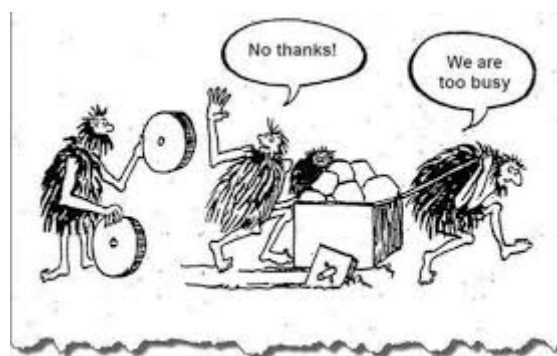
La nostalgia per la armonia del tutto si sta traducendo in una più solida cultura della interdipendenza, del legame che ogni cosa ha con ogni altra, e della impossibilità di agire localmente e limitatamente senza incidere sugli equilibri di sistema anche a livelli diversi e lontani dalla mia azione. Il fatto che oggi bambini delle elementari gettino la plastica nell’apposito contenitore e convintamente sgridino i loro genitori quando li colgono in fallo vale più di un trattato di etica sociologica.

Se le cose andranno nel migliore dei modi, faremo un salto evolutivo decisivo: passeremo da una mentalità tesa a ordinare e programmare una realtà ridotta a materia prima dispo-

nibile (con il rischio di includere in questa materia prima anche le persone, come accade inconsapevolmente quando parliamo con facilità di "risorse umane" e di "consumatori") ad una mentalità aperta alla complessità di cui cercherà le armonie, consapevole della interdipendenza dei processi, con un sentimento di responsabilità come di chi non si appropria conquistando ma partecipa co-creando una realtà migliore. Aprendosi forse infine alla visione per cui il progresso non è unidimensionale ma polimorfo, ovvero uscendo dalla logica delle "cose" per entrare nella logica del "vivente". Ci sono molti segnali in questa direzione: la teoria dei sistemi complessi, la meccanica quantistica dell'indeterminazione, la fisica cosmologica multidimensionale, la biologia epigenetica, l'evoluzionismo multilineare, per esempio.

L'economia e i modelli aziendali sembrano resistere a questo potenziale macrotrend, perché è difficile trasferire questa mentalità aperta alle realtà socio-economiche operative. Non solo per le dinamiche del potere e dell'egoismo, ma anche per la oggettiva difficoltà di organizzare sistemi *ipercomplessi* come sono quelli sociali. *Una azienda è un sistema ipercomplesso* perché coinvolge livelli diversi (fisico, tecnico, economico, sociale) interdipendenti sistemicamente tra loro in modo che ciò che accade a ciascun livello modifica lo stato degli altri anche senza volerlo. Ma soprattutto una azienda è influenzata da come si rappresenta sé stessa, i suoi obiettivi, la sua iden-

tità, il senso del suo agire in un certo contesto: quelle cose che indichiamo spesso confusamente con i termini di vision, mission, image, reputation, o più complessivamente come "cultura di Impresa". Questa rappresentazione retroagisce sulla gestione delle altre realtà e viceversa rendendo la complessità iper-complessità, come ci ha insegnato Edgar Morin. E poi l'Azienda è sempre più un sistema aperto e interconnesso: con i fornitori, le tecnologie, i consumatori o clienti, le leggi e la politica, i competitor, il retail e la logistica.



E' naturale che dinnanzi a questo scenario intrecciato instabile incerto per muoversi nel quale mancano ad oggi criteri esperienze strumenti cognitivi consolidati, chi deve decidere e gestire cerchi di resistere finché è possibile appoggiandosi agli schemi così ben funzionanti in passato. Come sempre la soluzione regressiva rischia di peggiorare il problema piuttosto che risolverlo o anche solo tamponarlo efficacemente, perché lo sforzo di continuare a versare acqua con un colapasta è stressante e non lascia né tempo né disponibilità mentale alla comprensione di quanto sta accadendo. E' una situazione frustrante anche per chi cerca di indicare la via, e che è

ben sintetizzata nella famosa scenetta umoristica sopra riportata.

Questa condizione culturale e psicologica mette anche *la formazione* in una situazione difficile, sfidandola a modificare anch'essa il proprio statuto e la propria offerta. La formazione "a domanda" finisce inevitabilmente per agire in funzione delle aspettative e delle richieste esplicite del cliente. Ma che fare se il committente si trova nella condizione meno favorevole a comprendere le reali necessità della azienda che pure è "sua" e che intende proteggere e far crescere? Il formatore dovrebbe diventare consulente esterno ed aiutare chi è "dentro" a vedere oltre le ansie e routines quotidiane per affrontare i reali bisogni che la realtà in transizione impone di fatto alle imprese. Formare al cambiamento è compito diverso rispetto alla formazione di mantenimento ed ottimizzazione dell'esistente, e i formatori per primi devono esporsi ad un profondo reframing non solo delle loro competenze e capacità ma della loro cultura della formazione.

Prima di proseguire l'esplorazione delle altre caselle della nostra NineMinds Grid, allargando lo sguardo oltre l'asse portante delle tre mentalità centrali, vale quindi la pena di sostare un attimo e dedicare i prossimi due capitoli alla Azienda e alla Formazione nel guado di questa discontinuità evolutiva.

5. Impresa e Società. Due possibili percorsi verso la nuova mentalità.

L'evoluzione d'Impresa e della intera Società potrà prendere forma, a quanto oggi sembra, attraverso due vie. Nelle righe che seguono cercheremo di mostrarne le peculiarità sia di potenzialità che di rischi, ma anticipiamo subito che la strada migliore, la più sana ed efficace sarà quella capace di intrecciarle tra loro senza contrapporle l'una all'altra.

5.1. La strada della automazione intelligente .

IA, BigData, Robotica, Reti autoregolantesi, Produzione remota 3D, trasporti automatizzati e iperveloci, logistica autoapprendente, scambi senza mediazione istituzionale con i bitcoins, smartness diffusa...)

Questa spinta appare ormai irreversibile. Per quanto se ne temano gli effetti negativi sul lavoro (perdita di posti, competenze nuove non ancora chiare, fine della azienda come sistema chiuso, fine dei confini nazionali) non è pensabile che la specie umana rinunci alla innovazione tecnica. Contrariamente a quanto avviene per gli assetti sociali e di potere in cui la resistenza al cambiamento è ostinatamente forte le innovazioni tecniche hanno sempre riscosso consenso e rapida diffusione e successo. Dal fuoco alla coltivazione al mattone dell'antichità fino all'aratro e ai canali irrigativi nel medioevo per finire al

computer e smartphone e presto ai robot domestici e medici le resistenze all'innovazione si sono sempre dimostrate deboli a meno che questa non minacciasse qualche assetto di potere o ideologia che legittimava un potere. La resistenza alle conquiste della medicina dipese dal fatto che mettevano in discussione l'ideologia dell'anima, così come nella Russia di Stalin la scienza poteva essere accettata solo se supportava la visione del mondo del marxismo-leninismo versione staliniana. E l'attuale freno alla clonazione o alla fecondazione fuori dal corpo dipende assai più dall'imbarazzo dei poteri e delle attuali regole sociali che non da difficoltà tecnologiche; i cinesi per esempio sono assai meno frenati dalle loro regole e morali, e in questi campi stanno procedendo più velocemente del mondo occidentale.

Se questa prospettiva può essere approssimativamente accettabile, bisogna però altrettanto realisticamente considerare certo che il tipo di innovazione tecnologica in cui stiamo entrando sembra possedere caratteristiche di discontinuità sostanziale rispetto a quelle che la hanno preceduta.

Un conto è sostituire i nostri muscoli o ampliare le nostre capacità cognitive: si tratta sempre di una estensione dei nostri poteri che non minacciano, anzi amplificano, la nostra centralità di uomini. Nel caso della rivoluzione tecnocognitiva il fantasma che alimenta le nostre ansie è di essere emarginati come uomini, inessenziali, superati. E' un timore che va oltre il complesso di Frankenstein: là si temeva la rivol-

ta della nostra creatura, qui si tema l'accantonamento dell'uomo, quasi spostato in là dal braccio robotico con paziente indifferenza. E' una fantasia espressa già negli anni 70 da romanzi di fantascienza in cui i "supercervelli elettronici" si connettevano dialogando tra loro e di fatto prendevano le redini del mondo garantendo una pax digitale secondo i loro algoritmi razionali. Poco tempo fa si è riattivata questa fantasia attraverso una notizia mediatica (da un fatto reale ma distorta ed esasperata sensazionalisticamente, *as usual*) che raccontava di un esperimento di connessione tra due grandi computer nel corso del quale i due computer avevano cominciato a sviluppare un loro linguaggio di interazione non programmato e non comprensibile all'umano. Probabilmente esagerazioni di fantasia, indice però di proiezione dei reali timori che avvertiamo sottopelle.

Al netto di ansie "irrazionali" (ma le ansie hanno invero una profonda razionalità) è ragionevole e realistica la domanda: se possiamo oggi generare macchine intelligenti che possono apprendere e interconnettersi e possono addirittura consapevoli dei propri processi ed autoregolarsi, e se già sperimentiamo nelle nanotecnologie e nelle fabbriche la possibilità delle macchine intelligenti di produrre altre macchine e riprodurre sé stessi... insomma se tutto quanto caratterizza l'intelligenza umana (che finora non si sentiva minacciata dalle tecnologie affermatasi nella storia umana) può essere più efficacemente sostituita da realtà artificiali intelligenti ed evol-

ventisi, *a noi umani quale ruolo rimane?* Certo, possiamo fare di tutto per dominarle e asservirle, ma se anche riuscissimo come potremmo mantenere la autostima sentendoci inferiori ai nostri servi meccanici?

Nasce in questo clima il tema dell'“oltreumano” che appassiona soprattutto gli americani e in genere le culture ad alto affidamento tecnologico, e meno presente appare nelle culture latino-mediterranee ed europea. Un tema che sviluppa due fantascenari. Uno più radicale e pessimista in cui semplicemente la specie umana deve prendere atto che l'evoluzione ha fatto un altro passo avanti superando lo stadio umano, e che a noi toccherà estinguerci come prima di noi i neanderthaliani hanno dovuto lasciare spazio all'homo sapiens (noi).

C'è chi sostiene che il nostro compito etico è quello di comprendere e accettare questo salto evolutivo e di fare il possibile per aiutarne l'emergere: sacrificare il nostro egocentrismo per qualcosa più grande di noi. Ma che cosa poi? La Storia? Il Progresso? L'armonia di un mondo senza guerre e conflitti? Il fine di questa evoluzione non appare chiaro, come del resto non lo è mai stato il senso del “Progresso”, cosa di cui non ci siamo preoccupati almeno finché dire progresso significava legittimare il nostro primato di specie, soprattutto nella versione “popoli più evoluti degli altri”).

L'altra versione appare più da “superuomo” che da “oltreuomo”. Ne conosciamo i tratti da molti film di fantascienza da “Blad Runner” fino a

“Io, Robot” o alla figura di Iron Man. Ma anche dalla recente notizia che accredita il vulcanico (ma i media lo accreditano più facilmente come “visionario”) Elon Musk che sta progettando l'inserimento di chip nel cervello in grado sia di stimolarlo sia di connetterlo direttamente e immediatamente con estensioni computeristiche e digitali in genere. Come capite si tratta della idea di una “fusion” tra tecnologia, cibernetica, biologia, che andrebbe a produrre una “umanità aumentata” rendendo solo più “intimo” il rapporto fusivo già esistente tra persone e smartphone. Una visione quindi più tranquillizzante, e forse davvero il prossimo passaggio, che però non smentisce il mainstream che può spingerci verso la estinzione consapevole che saremmo chiamati ad assecondare virtuosamente.

Questi due scenari sono probabilmente corretti entrambi ma la il loro approfondimento e le scelte necessarie per una loro gestione consapevole appaiono difficili per l'alone confusamente emotivo che li avvolge impedendo di vederne i reali contorni.

In realtà i timori che ancora oggi suscitano nascono da una patologia sostanziale della modernità che ci condiziona tutt'oggi anche se parliamo da anni ormai di postmodernità e di neomodernità. Bisognerà prima o poi decidersi ad andare davvero oltre la modernità abbandonandone le familiari certezze, e ciò che sta accadendo ci spingerà a farlo definitivamente. Il ventunesimo secolo ci porterà definitivamente oltre la modernità oppure verso una confusa e scomoda “età

di mezzo" in cui la visione del mondo moderna e la nuova visione emergente si contenderanno le coscienze, la morale, la legittimazione del potere finché come sempre il travaglio del parto darà alla luce la nuova sintesi storico evolutiva.

- *La "patologia della modernità" ha cinque caratteristiche intrecciate tra loro.*
 - *La prima*, quella chiave, sta nell'avere un ideale di uomo ad una dimensione: quella cognitivo-razionale, la capacità di calcolo della convenienza e della efficienza. Le altre "facoltà" umane sono state ridotte o a secondarietà o a residuo di stadi primitivi da superare. Abbiamo pensato l'economia, l'azienda, la società, la tecnologia a partire da questa antropologia riduzionista, sprezzante del sentimento, dell'intuizione, emarginane l'arte e la poesia (tranne che per il loro valore di mercato), la femminilità e la natura. E' chiaro che se intendo il valore delle cose con questo metro certo riesco a immaginare e produrre computer e robot ma quando li ho e devo ammettere che sono più "razionali e intelligenti" di me, allora mi sento superato. Ma l'errore sta nella premessa per cui l'uomo vale solo per le sue capacità cognitivo-razionali in versione di calcolo di utilità e di efficienza.
 - E'una visione che nega la nostra storia e ignora le visioni del mondo di altre società e culture: e il fatto che grazie a questa visione abbiamo avuto le risorse per vincere con la forza queste culture non signifi-

ca che loro fossero sbagliate...nella storia non vincono sempre i buoni e i migliori, almeno nel medio periodo. Solo la narrativa di massa continua a raccontarci la storia che alla fine i buoni vincono (by the way i buoni siamo sempre noi, come i cowboy vs gli indiani nei film western, razzismo hollywoodiano che stranamente ha trovato critica pubblica solo in Marlon Brando): le favole di Andersen, versione originale, non andavano così: ma noi ne conosciamo ormai solo le versioni disneyane, epurate e dotate di lieto fine obbligatorio.

- *Il secondo aspetto* sta nella rimozione della sfera impulsiva, emotiva e sentimentale: una scotomizzazione che già la preveggenza di Flaubert denunciava ironicamente a fine Ottocento nella "Educazione Sentimentale", una sarcastica critica del positivismo. Come abbiamo già ricordato oggi sono le neuroscienze a confermare le ricerche psicologiche e cliniche sulla centralità e importanza delle emozioni anche per il "lavoro cognitivo".
- Una antropologia che reintegri le emozioni in un sistema cognitivo-emotivo che riflette la reale natura dell'umano sta nascendo, e da questo punto di vista l'avvento delle AI fa meno paura. Certo, è forse possibile dotare i sistemi AI di emozione, e su questo si dibatte e già si fanno simulazioni: in fondo tutto si può ridurre a un algoritmo neuronale, e se così è allora tutto può essere replicato in un algoritmo digitale. Anche le emozioni dunque. Forse: staremo a vedere, qui si

tratta di ricerca e sperimentazione. Che dovrebbero riprodurre digitalmente anche la complessa interazione tra i tre cervelli umani di cui abbiamo parlato: sarà possibile? In linea di principio forse sì: will see, come si dice.

- *Il terzo aspetto* rende un po' più difficile credere che si tratti di un compito facile. Si tratta di un altro aspetto rimosso dalla utopia modernista ubriaca di cervello e di calcolo cognitivo: il corpo. I nostri processi mentali avvengono in un corpo, che non è fatto solo da neuroni ma di carne e sangue, di sensorialità, di propriocezione, di malattia e così via. E' davvero la stessa cosa se l'algoritmo gira in un computer o avviene in un corpo?

- Il corpo implica una connotazione e una elaborazione particolare, portando per es, con sé il sentimento di salute o malattia, di giovinezza o di vecchiaia, di odore e sapore, di tattilità e di piacere o dolore... Tutto questo è davvero marginale e inessenziale? E' strano come la nostra cultura per un verso immagina gli "uomini dalle stelle" (i famosi alieni dei film di fantascienza) come dotati di una grande testa (leggi: cervello, leggi intelligenza) su un corpo sottile (inessenziale, mero supporto), così come immagina talora cervelli isolati dal corpo e viventi grazie a supporti artificiali senza il proprio corpo. Mentre d'altro lato la "cultura materiale" delle persone che vivono la modernità dedica molta attenzione al corpo: alla sua bellezza, alla salute, alla prestanza fisica palestrata... In re-

altà la nostra "intelligenza", come ci insegna la psicologia evolutiva a partire da Piaget, nasce proprio dalle interazioni entro il corpo e con il mondo esterno, nasce da quello che Piaget chiamava reazioni (fisiche) circolari primarie e si forma come "pensiero operatorio concreto". Ovvero: senza l'esperienza del corpo non nasce intelligenza umana.

- *Il quarto aspetto* porta ulteriore acqua al mulino del dubbio sulla visione a una dimensione della modernità. E' anch'esso un aspetto legato alla corporeità. Si tratta della relazione. L'intelligenza nasce dalla esperienza di un corpo che interagisce con un ambiente e che riceve segnali di cura e feedback positivi. Non esiste una intelligenza a sé stante: tutto si tiene: un bambino che non sperimenta relazioni affettive che gli conferiscono la fiducia di base avrà problemi anche nello sviluppo intellettuale, finì all'estremo dell'autismo e della schizofrenia (che sono certo forme di intelligenza pure queste, da cui molto possiamo imparare).

- *E, infine, il quinto punto che a me pare il più importante.* Come ci insegnano i geni, gli artisti, e come sperimentiamo tutti nella nostra esistenza, molte degli scatti di intelligenza (insight, intuizioni, immaginazioni creative, sogni visionari...) nascono da stati di coscienza borderline, lontani dalla lucida chiarezza del calcolo consapevole. Non solo, spesso (come dimostrano le ricerche sulla creatività) nascono da un contesto relazionale fertile,

supportivo, o anche challenging: la creatività è un dono assai meno "individuale" di quanto amiamo credere nel nostro bisogno di crederci un "io autosufficiente" (altra riduzione a una dimensione operata dalla modernità). E, infine: spesso la nostra intelligenza creativa nasce da errori, dai conflitti e dal caso. Cristoforo Colombo diventa famoso per un errore.

Le scoperte tecnologiche di cui viviamo non sarebbero qui senza l'orrore della Seconda guerra mondiale e dello stimolo che diede ad una ricerca scientifica e tecnologica sospinta e drogata dal bisogno di vincere una guerra assurda, sempre originata dalla ubris moderna della "superiorità elittaria". Popoli meno tecnofilici di noi hanno da secoli sviluppato tecniche di controllo di stati di coscienza borderline che consentono "conversioni" mentali e apertura di nuove dimensioni. Un po' meglio del tentativo di trovare creatività nell'alcool o nella droga come abbiamo cercato di fare noi "occidentali evoluti". Come indica il tema della cosiddetta "antifragilità", forse dobbiamo prendere sul serio che la più importante risorsa umana sta nei nostri limiti, negli errori, nelle situazioni di difficoltà e confusione: da cui scaturiscono i nostri salti innovativi ed evolutivi come specie e come individui. In modo niente affatto calcolato, intenzionale o razionale che dir si voglia, perché l'imperfezione confusa e sorpresa è il nostro vero carburante. Che forse non è riproducibile da un

computer, anche perché scaturisce dalla complessità disordinata di ciò che siamo e della storia in cui siamo immersi.

E dunque ci sono buone ragioni per dubitare che la vera evoluzione sia solo quella della cibernetica digitale sistemica. Sarà di certo una grande possibilità, il cui merito maggiore rischia di essere quello di farci riscoprire aspetti della nostra natura di specie umana coperti dal manto della modernità e oggi riaffioranti per ora confusamente. Forse possiamo evitare di affrontare il *turning point evolutivo* consegnandoci mortificati ai robot che abbiamo creato come servi umani. Forse possiamo prendere coscienza che nell'uomo c'è molto più di quanto in occidente negli ultimi quattro secoli abbiamo voluto vedere, e che sulla integrazione di questo rimosso con la intelligenza magnificata dalla modernità prossimo scommettere di trovare un nuovo specifico umano meno sostituibile, almeno per ora, dall'artificialità. E forse dovremo con sorpresa, almeno per noi cresciuti nella modernità, apprezzare come risorsa ciò che la modernità cercava di eliminare: l'imperfezione, l'equivoco, la situazione di crisi e di conflitto, l'imprevedibilità a priori di cosa accadrà e come reagiremo: forse persino la stupidità. Il miglior robot intelligente che sappiamo fare, per ora, è un bambino che nasce.

5.2 La via della intelligenza consapevole: la riflessività come risorsa operativa.

Questa seconda via considera la possibilità di una presa di coscienza e della conseguente gestione consapevole del passaggio ad una mentalità diversa, più complessa e comprensiva dei diversi aspetti dell'essere "umani". Non si tratta di un rifugio nel pensiero o della illusione di risolvere le sfide della realtà solo attraverso il pensiero. Proprio i computer e la AI, ma anche l'organizzazione e il marketing e la scienza stessa ci hanno dimostrato quanto l'intelligenza pensante sia lo strumento più efficace e operativo per costruire un mondo a nostra misura. Dobbiamo solo ricordarci che queste risorse hanno efficacia soprattutto nel modificare la nostra prospettiva e la nostra visione attraverso un cambiamento mentale. Troppo spesso abbiamo inteso scienza e metodo come strumenti per agire sul mondo esterno rimuovendo il fatto che innanzitutto sono modificatori del nostro mondo interno, della nostra mente e mentalità. Ed è fantastico pensare che oggi abbiamo tutte queste risorse scientifiche, storiche, culturali, psicologiche per riprogettare noi stessi comprendendo infine la ricchezza di quello che siamo e il fatto paradossale che in quello che siamo ci sta la possibilità di progettare consapevolmente quello che possiamo diventare.

La Generatività della mentalità Designing nasce solo se riusciamo a recuperare aspetti del nostro "pensare" diversi da quelli divenuti dominanti, se riusciamo a fare spazio all' *altro lato della mente*, quello che non ha parole ed a cui è stata tolta la parola dal suo cartesiano fratello Caino.

"Cosa ne pensi?", ovvero cosa pensi di *qualcosa*. Un invito a parlare, a spiegare, a tessere una tela di senso e di nessi, schematizzando, collegando, utilizzando causalità. Il che ci porta per forza di cose a ridurre "l'oggetto" a una analisi scompositiva poi rimontata utilizzando i tools verbali e dunque mnemonici, culturali, abituali. Per giunta in un racconto che deve sempre salvaguardare la immagine di sé, la appartenenza, la accettabilità e il ruolo sociale...

E' questo il lato "cognitivo-razionale" che la nostra storia culturale (occidentale) ha amplificato e reso esasperatamente dominante, relegando ogni altra forma di "making sense" secondaria, debole, non scientifica e così via. E' la forma mentis che meglio conosciamo e di cui noi occidentali dominanti andiamo fieri da almeno tre secoli, imponendola come ratio universale e criterio di legittimazione della verità, fondamento di democrazia e garante del valore dell'individuo e della sua libertà e parità di diritti (con qualche problema sulla considerazione da avere per chi nasce "cerebralmente difettoso", o ha capacità cognitive compromesse, ignoranza abissale, degenerazione senile...).

C'è però una diversa forma di coscienza anch'essa ben nota a noi, ma considerata fin qui secondaria, debole, inferiore, infantile...insomma in attesa di essere riassorbita e guidata (educata) dalla vera e moderna e evolutivamente superiore forma di coscienza "cognitivo razionale calcolatrice) Essa risponde ad una diversa domanda, che facciamo molte volte

a noi e agli altri, ogni giorno: e che se anche al nostro sguardo occidentale moderno ci appare un non-pensiero in realtà sta emergendo come altrettanto o forse più importante.

“Come ti senti?”, ovvero cosa “provi” in questo momento. Qui la domanda è più aperta, non verte su un “oggetto” (anche se può essere riferita ad un contesto in cui è accaduto qualcosa di specifico) ma su uno “stato d’animo” che spesso non riesce ad essere declinato compiutamente in una tela verbale. Questo aspetto della coscienza costituisce l’aspetto connotativo e non denotativo della esperienza, il colore e non la forma, la mia disposizione più che la mia definizione e spiegazione. E’ la radice profonda di quello che chiamiamo anche “atteggiamento” quando emerge in dichiarazioni e decisioni.

E’ il lato del “sentire”, richiede ascolto e silenzio, introversione ed empatia: non è cognitivo-razionale ma usa l’insight interiore che afferra senza poter compiutamente esprimere verbalmente. Ma che comunica intensamente nel non verbale, nella pragmatica, nel sogno, nell’arte, nella patologia.

E’ intuizione e sentimento, “mood”: spesso non ha spiegazioni anche quando ci sforziamo di tradurlo in parole. E’ disorientante e ispirante, universale come le emozioni. Emerge o si scopre in modo spesso impreveduto e con segnali sempre diversi: lo sentiamo “noi” ancor più del verbale pensiero con cui ci raccontiamo a noi stessi ma al tempo stesso non lo possediamo e dominiamo come il nostro “pen-

siero verbale”. E questo sia dentro di noi che nella interazione con gli altri.

Forse proprio questa difficile controllabilità e prevedibilità, per giunta nel cuore del nostro prezioso “io” consapevole e razionale (occidentale) ce lo ha fatto rimuovere negli ultimi secoli. Ho spesso pensato che il caustico Schopenhauer abbia proprio voluto contrapporre queste due menti nel suo lavoro “Il mondo come Volontà e rappresentazione” dove, dopo una raffinatissima analisi della nostra architettura cognitiva tale da superare persino Kant nel mostrarne le meravigliose capacità, cambia improvvisamente (e sarcasticamente) registro dicendo praticamente: “bene, queste sono tutte palle, perché in realtà ciò che più conta è l’altra parte della nostra mente, quella che è dominata dalla volontà di potenza animale universale, e verso cui le nostre risorse cognitive possono ben poco, anzi ne sono ignaro e illuso strumento”. Ed indicava le sapienze orientali come molto più consapevoli di questa parte dell’essere umano, per cui avevano elaborato tecniche appropriate: meditazione, Yoga, danza, visione periferica dell’individuo e centralità del tutto che ci avvolge senza che possiamo coglierlo chiaramente ma solo intuirlo tra veli, continuità tra mondo vegetale animale umano.

Abbiamo oggi molti motivi per riaprire una linea di credito verso questa dimensione rimossa anche nel nostro mondo occidentale.

La biologia evoluzionista, la psicologia e le neuroscienze, offrono supporto

alla realtà di aspetti e processi istintivi emotivi affettivi relazionali come imprescindibili per lo stesso lavoro cognitivo, per la creatività, l'intuizione, la motivazione ed il *making sense*. Siamo ancora lontani da una sistematizzazione accettata e condivisa, certo: ma ormai le mura del castello cartesiano stanno cedendo e lo faranno tanto più sotto l'urgenza di un diverso pensare per confrontarci con ciò che accade nel mondo che noi occidentali abbiamo costruito e imposto grazie al successo (fin qui) del nostro "pensare a una dimensione".

Nei luoghi di lavoro la necessità di un diverso modo di rispondere a queste sfide/crisi evolutive è naturalmente drammatico, così come lo sta diventando per l'ansia e la paura delle persone nell'incertezza del loro benessere e della loro identità futura.

Certo, possiamo rifugiarci nella *retrotopia* cui si riferiva Baumann o nella versione sovranista/autarchica dei movimenti di paura di massa. Oppure possiamo cominciare a profilare una "educazione mentale" che integri il pensiero piattamente cognitivo-calcolatore individuale con il sentire emotivo-intuitivo relazionale.

Di sicuro non faremo decisivi passi avanti finché questo programma auto-formativo non verrà confortato da una mutata visione economico-sociale di individualismo egoriferito in cui l'unico senso della vita starebbe a livello personale nell'inseguire solo carriera e denaro così come nell'inseguire, a livello personale, un progresso portatore di felicità e benessere

alla fine per tutti; solo che a quanto proprio per tutti proprio non riesce ad essere, come oggi ribadisce da ultimo vedasi oggi la presentazione - con l'inizio del Web Economic Forum a Davos - dei dati del rapporto Oxfam sulle disuguaglianze e come ci ribadiscono da qualche anno dati ormai ineludibili sulla mostruosa asimmetria delle ineguaglianze di ricchezza, di opportunità, di educazione, di parità di opportunità, di salute e di lavoro soprattutto all'interno dei paesi occidentali benestanti.

5.3. Recuperare l'altra metà della mente.

Per affrontare la transizione di discontinuità che già è qui una cosa che chi si preoccupa della sana evoluzione degli organismi aziendali può cominciare a proporre è una "educazione mentale" che apra alla linea della "altra coscienza", quella del sentire. E' questo infatti un cromosoma indispensabile per evolvere a quella mentalità "Design" o "Generativa" cui dobbiamo approdare al termine della transizione dalla dominante mentalità "Planning", trionfo della "coscienza cognitivo-verbale". Senza questa componente non possiamo davvero padroneggiare e utilizzare in tutte il nostro potenziale di insight, ideazione, proattività costruttiva. E ci priviamo di un legame profondo con la radice universale della nostra natura, legame che può fornirci una base di identità ritrovata nella fase storica in cui le identità socio-culturali sono in via di ri-definizione. Privi dei vestiti, pos-

siamo tornare a contare sulla nostra pelle.

Tradizioni e sapienze storiche ma anche esperienze scientifiche recenti ci danno indicazioni convincenti da cui partire, che nel Metodo NineMinds vengono strutturati in percorsi ed esercizi operativi. Semplificando possiamo parlare di *tre attività* che costituiscono un esercizio efficace per dare spazio alla dimensione del "pensiero senza parola".

La prima capacità da stimolare, cosa per noi "oratori impenitenti e logoroi" difficilissima, è quella del listening. Ascoltare senza neppure subito tradurre in parole, classificare e categorizzare verbalmente. L'esperienza che facciamo quando dobbiamo imparare una lingua straniera, quando il trainer insiste perché evitiamo di passare attraverso la traduzione nella nostra lingua abituale. Ascoltare senza ricondurre agli schemi preesistenti, senza "parlare interiormente", non solo senza "rispondere". Chi ha provato un semplicissimo esercizio di meditazione sa bene come nel giro di pochi secondi la "vocina petulante" si rifaccia viva: "cosa sto facendo, perdita di tempo...dovrei fare altro...non ci riesco...". Per frenare questa logorrea, specchio dell'ansia che ci prende quando abbiamo la sensazione di non controllare noi le cose, si può direzionare l'esercizio di ascolto su tre "cose" che ci aiutano ad aggirare il riflesso condizionato della parola. La prima e più basilare è l'ascolto del nostro corpo: il respiro, il battito cardiaco, le tensioni muscolari, la postura, la temperatura delle varie parti del corpo, i

movimenti peristaltici e ventricolari. Come tutti sappiamo dalle pellicole hollywoodiane l'ascolto del respiro (che ha anche il vantaggio del ritmo vitale) è la tecnica più diffusa: ma anche mettersi a fissare un muro bianco funziona. L'ascolto della musica può costituire un grande aiuto.

Superata questa fase (ma credetemi, ci vuole un sacco di tempo solo per arrivare qualche minuto), magari con l'aiuto della pressione di gruppo (farlo con altri e con un maestro aiuta a non sentirsi strani e a rimanere nel gruppo), si può passare all'ascolto degli altri. In prima battuta inibendo la tendenza incredibilmente forte a rispondere e a ridefinire quello che l'altro ci sta dicendo, rileggendolo e restituendolo dal nostro punto di vista: è quasi impossibile per noi lasciare spazio al "discorso dell'altro". Ottenuto questo primo avanzamento nel difficile percorso dell'ascolto, si può passare alla seconda fase in cui non solo tacciamo ma cerchiamo di metterci dal suo punto di vista emotivo prima che logico, di "vedere e sentire" dal suo punto di vista, e di reagire solo per verificare se stiamo ben comprendendo. Provate a fare questo esercizio con i bambini, quando vi capita. O con il vostro cane. O con vostra moglie. Difficile, vero? Infine, se siete riusciti ad arrivare all'ascolto empatico dell'altro, potete trasferire questa fantastica capacità ritrovata all'ascolto della Memoria. Cominciando dalla memoria personale, ritrovando foto e documenti e racconti di parenti su voi da piccoli, sui vostri genitori, sul luogo dove siete nato. Rifatevi una

biografia: ascoltate la vostra storia. E poi fatevi raccontare la storia degli altri, incuriositevi delle loro vite e di come sono arrivate qui. Con audiolibri ascoltate autobiografie o biografie di grandi e piccoli personaggi o di gente comune: leggere le lettere dei prigionieri di guerra mi ha cambiato la vita.

Quando avete maturato un buon livello di listening potete focalizzarvi ora sullo sharing: condividere, comunicare confrontarsi, raccontare ed ascoltare le narrative degli altri. Partendo con il condividere il vostro corpo, cioè l'agire con altri: fare ginnastica o esercizi yoga assieme agli altri. Condividere lo spazio, le regole, il coordinamento sviluppa una sensibilità di "ascolto" che ci sottrae alla centralità dell'io decisionista solitario, ci fa sentire parte di qualcosa più ampio di noi: e se le cose vanno bene questo rischia di piacerci e di rassicurarci molto. Appena oltre possiamo sperimentare il "gioco di squadra" inteso in modo ampio come azione coordinata: dal ballo al canto al fare parte di una squadretta di pallone a cinque e così via. Ma anche andare a pulire un bosco con gli altri, giocare con i bambini di un asilo, vogare con altri tre o sette...A questo punto siamo maturi per lo sharing relazionale, la capacità di raccontare di sé e di ascoltare il racconto di sé dell'altro; oltre il pettegolezzo e le confidenze, riuscire a dire e a sollecitare la biografia, i ricordi personali, le sensazioni e gli stati d'animo più che i fatti da soli.

Acquisita una buona capacità di sharing possiamo arrivare al tipo di esperienza/esercizi più profonda: il tru-

sting. Nel senso di avere fiducia e di affidarsi, nel senso di prendersi cura con la fiducia che aprirsi e accudire darà buoni frutti.

Possiamo anche qui cominciare con il nostro corpo, prendendoci maggiore cura di lui dopo averne ascoltato le esigenze ed averne accettato carenze. L'alimentazione è un grande campo di esercizio: non come dieta ma come intelligenza del vero bisogno del nostro corpo e con una risposta armonica, flessibile, psicofisica. Così per l'esercizio fisico non imposto da moda ma da ricerca di ben-esser fisico. Il sonno, l'igiene personale, la comodità dell'abbigliamento, la cura per l'ambiente in cui vivo. Posso integrare questa sensibilizzazione passando poi al trusting negli altri, esponendomi consapevolmente a esperienze in cui devo affidarmi ad altri: dal massaggiatore al lasciar guidare mia figlia al partecipare a un gioco di squadra in cui non sono io il capitano e così via. E infine lasciandosi affascinare dalla Storia, non più quella delle storie individuali o della narrazione personale ma le grandi Storie: quelle che tenevano gli antenati attorno al fuoco, ad ascoltare i canti di Omero. Ma non in televisione o al cinema e possibilmente non dai libri ma dagli audiolibri.

The other side of consciousness – how to training it

Ambiti	Attività		
	LISTENING	SHARING	TRUSTING
BODY	meditazione	azione	caring
OTHERS	ascolto	gioco	dipendenza
HISTORY	memoria	biografia	meaning

E scegliendo le grandi storie, quelle che narrano imprese, sentimenti, passioni, grandi eventi e grandi significati della vita e del mondo. Oppure le poesie, quelle che suggeriscono senza dire fino in fondo e vi lasciano ad assorbire qualcosa che vi sfugge. O anche l'arte, la grande arte: prima di farvela spiegare, esponetevi a quadri o costruzioni o rappresentazioni disorientanti. Magari fatelo andando in Birmania o in India o in Africa, esponendosi a cose e lingue che non comprendete e che dovete "ascoltare" con le orecchie, con gli occhi, con il comportamento disorientati dalla novità. Certo, poi parlatene, pensateci, rifletteteci: ma solo dopo. E, se ci riuscite, questo vi porterà alla Grande Storia del senso delle cose, la visione culturale, filosofica, sapienziale da cui potrete trarre stimoli idee suggestioni per rileggere il vostro personale vivere quotidiano, nonché del vostro impegno nel lavoro, in una luce più ampia e quasi del tutto dimentica di sé a favore di Valori e ideali più grandi di noi. Qui troverete la pace e l'energia che state cercando, e con cui l'uso di una mentalità abbarbicata al rigido diretto personale controllo cognitivo e di potere si sta dimostrando poco compatibile.

6.- La difficile transizione della cultura formativa. Uscire dal circolo vizioso che inibisce la "formazione di cambiamento".

6.1. Viva la formazione, anzi no.

Si sta registrando una grande convergenza sulla importanza della formazione per affrontare e assecondare la mutazione tecno-sociale ormai irreversibilmente avviata. Consacrata anche dal WEF di Davos come la chiave di volta per affrontare la società della rivoluzione industriale 4.0.

Sembra in effetti naturale pensare che, sia per sviluppare nuove competenze indispensabile alla quarta rivoluzione industriale sia per cambiare la mentalità acquisendo quelle nuove capacità generative che saranno alla fine la chiave di volta per una diversa visione del "lavoro", la "formazione" sia lo strumento principale. Ma non sempre le cose "logiche" guidano le scelte di persone e organizzazioni, e per ora le ansie e le incertezze sembrano condizionare la capacità di evoluzione consapevolmente intelligente.

Giusto pochi giorni fa un imprenditore brillante e di successo con cui parlavo della ormai impellente necessità di andare *oltre la formazione di mantenimento e di innovazione per aprire il capitolo della formazione di cambiamento* (o educazione all'evoluzione del potenziale umano, come sarebbe più esatto ma più lungo indicare questo approccio emergente), dopo avere convenuto convintamente su questa

necessità, esprimeva però un ragionevole dubbio.

“Se anche volessimo fare qualcosa del genere nella nostra azienda”, diceva parlando a sé stesso più che all’interlocutore, “come potremmo sottrarre il tempo necessario, che non sembra poter essere poco visto il lavoro da fare, al lavoro produttivo? In fondo non tocca a noi sostituire la scuola né essere una clinica psicologica...”. Eh sì, qui sta il busillis.

Le aziende hanno urgenza, più di ogni altra realtà (dico urgenza, perché *il bisogno* è forse ancora maggiore per la politica e l’educazione) di avviare il cambiamento di mentalità per il futuro che avanza: ma non possono aspettare i tempi biblici (in Italia assai più della media) delle istituzioni educative, ed essendo (proprio perché nel mezzo di una transizione critica) sotto stress non possono sottrarre tempo alle loro risorse produttive. Spesso finiscono così per accontentarsi della “solita formazione” già ben inserita nella routine con tempi sopportabili. Ma naturalmente questa non è una soluzione, e sempre meno lo potrà essere con l’aumento della pressione che i mutamenti irreversibili in atto eserciteranno sulla competitività di impresa.

6.2. La via morbida per avviare una mentalità generativa.

Una soluzione forse esiste, e non si tratta neppure di un ripiego. Una mentalità generativa è scarsamente conseguibile in modo “scolastico”: la

sua natura richiede sperimentazione, feedback reali, produzione di idee da verificare. Diversamente dalla mentalità planning non si bea della messa a punto di rappresentazioni e regole astratte entro cui poi modellare la realtà. Nasce e si lascia guidare dalla interazione reale, impara dai tentativi ed errori, dallo scambio con gli altri: l’incertezza, la complessità, i limiti e il dover riaggiustare il tiro continuamente sono parte del suo training agile, flessibile, inventivo. Si tratta non di schemi logici soltanto ma di intelligenza vivente, concreta.

Perciò la educazione della intelligenza generativa riesce meglio se si esprime facendo, e facendo quello per cui viene richiesta: il normale lavoro aziendale, fatto in modo diverso. Dunque il problema è in realtà la soluzione.

Un solido esempio di questa strategia di formazione in full immersion nel lavoro normale la offre l’ormai più che decennale progetto Aristotle di Google. Avendo intuito, ma confermati da studi accademici di psicologia sociale e del lavoro, più di dieci anni fa che per un lavoro ad alto quoziente di agilità e creatività mentale lo strumento più adeguato era l’organizzazione per team di progetto, e che doveva trattarsi di team “generativi”, Google avviò una sistematica e ampia ricerca-intervento sui suoi stessi team. Una ricerca effettuata con l’ausilio di ricercatori universitari “in hall” per mesi e anni che osservavano, catalogavano, valutavano quali strutture e dinamiche di team dessero i migliori risultati in termini di produttività, engagement, soddisfazione, innovazio-

ne, soluzione di problemi e contributi ideativi originali. All'undicesimo anno di sistematiche osservazioni una analisi correlazionale mostrò infine che statisticamente esistevano cinque fattori caratterizzanti i team efficaci. Il modello viene ora implementato sistematicamente in Azienda. Negli stessi anni, per vie diverse, Gallup si occupava dell'engagement: elaborando una miriade di dati internazionali arrivò a identificare, in relazione all'engagement, fattori assai simili a quelli del progetto Aristotle. Penso che se conducessimo una indagine sulle PMI italiane potremmo ritrovare fattualmente applicati analoghi criteri (ma naturalmente non si fa molta ricerca qui da noi, su queste cose troppo "pratiche", così poco "accademiche").

La buona notizia è che questi team hanno imparato e applicato la mentalità generativa svolgendo i loro compiti. E, ancor più interessante, hanno modificato la mentalità dei partecipanti nella direzione della mentalità design.

Un programma integrato di formazione evolutiva su piccoli gruppi per la comprensione dell'obiettivo e la motivazione personale a perseguirlo, combinato con la concreta esperienza produttiva di un team generativo sembra un mix ottimale, non sottrattivo di energie all'impresa. Non si tratta di questo dunque, la resistenza non è nei fatti e neppure nelle persone, che normalmente sono molto interessate alla propria crescita.

6.3. La resistenza al vertice.

La resistenza è nei vertici, nei manager, nei CdA e CEO. E' naturale, del resto: se l'ansia del raggiungimento degli obiettivi ti attanaglia non puoi tollerare l'introduzione di qualcosa di non ancora conosciuto e i cui risultati ti appaiono incerti: finché basta forzare di più i metodi familiari perché cambiare? Ragionevole, ma rischioso parecchio. Perché le mutazioni in atto non si fermano, anzi accelerano e non invertono rotta. E perché il nuovo significato del lavoro per le persone, soprattutto le giovani Generations *Millennials* e *Z*, non tollera più uno sforzo fine a sé stesso che non coincida con lo sviluppo del proprio potenziale personale e non consenta una armonia tra sé e lavoro in una complementarietà e non scissione sistematica tra sacrificio pubblico (lavoro) e piacere privato (tempo libero).

Per quanto comprensibili queste esitazioni rischiano di essere letali per l'impresa, oltre che miopi nel pensare che si debba per forza "perdere tempo" per avviare il cammino.

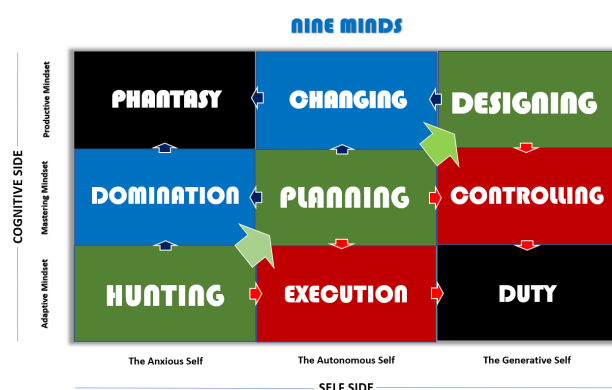
In realtà emerge con evidenza che non sarà possibile avviare una educazione di cambiamento mentale sui lavoratori senza che prima i decisori responsabili attuino su sé stessi una specifica azione di evoluzione. E se nel caso dei "dipendenti" (dipendenti dalle decisioni e dal progetto che padroni e manager assumono anche per coloro che occupano ruoli "esecutivi") sarà possibile avviare percorsi applicati di formazione evolutiva non così può essere per il top aziendale.

Per i vertici si rende ancor più necessaria oggi una piena consapevolezza dello scenario evolutivo e delle discontinuità che esso oggi contiene, consapevolezza da cui soltanto può nascere la convinzione e l'energia per intraprendere quella "manutenzione del proprio Sé" che rappresenta la loro risorsa primaria e distintiva. L'umiltà realistica ma faticosa di ammettere che le qualità e la *mentalità* che hanno dato loro successo personale e risultati alla azienda loro affidata abbia bisogno di revisione e mutazione non è cosa facile se non a parole.

Tutti ci diciamo disponibili al cambiamento ma sappiamo quanto questo vi resistiamo quando tocca qualcosa che ci è caro: e cosa c'è di più prezioso per noi, figli di una cultura del primato della cognizione, del nostro "stile di pensiero" e della nostra "visione del mondo"? Perciò questo libro è dedicato principalmente ai decisori, imprenditori, manager, HR: se gli "altri" potranno accettare proposte di percorsi di formazione evolutiva, i leader possono solo sceglierli. Una scelta che avrà senso solo entro una visione ampia e convinta delle mutazioni in corso può motivare e sostenere, e che questo contributo intende contribuire a formare. Il "metodo" o "percorso formativo" e le sue tecniche non possono che venire dopo e prendere senso da uno scenario condiviso. In realtà NineMinds come metodo vive in sinergia con la formazione di Scenario che Execo propone proprio ai vertici aziendali.

7. - Completando la lettura del modello: le 6 mentalità "lateralali".

Che fine hanno fatto le "nine" minds promesse nel titolo, visto che fin qui solo di tre si è parlato? Il quadro completo della matrice NineMinds è infatti articolato in nove caselle.



7.1. La matrice completa delle nove mentalità

In questo quadro il vettore diagonale centrale (evidenziato in verde) rappresenta nei tre grandi stadi di sviluppo delle nostre mentalità la sintesi integrata tra gli aspetti del Sé (identità, immagine di sé, autostima) e gli aspetti dell'Io (risorse cognitive, schemi di lettura della realtà, categorie interpretative). Ritroviamo qui le tre grandi tappe di evoluzione della forma mentis nel corso della nostra vita come nel corso della storia evolutiva della umanità e delle culture, naturalmente in uno schema drasticamente semplificatorio utile al nostro scopo dialettico.

Va ribadito che l'emergere delle formae mentis successive non significa la scomparsa di quelle precedenti: stiamo comprendendo che la ricchezza della persona e delle sue capacità mentali non consiste nel sostituire il

livello "superiore" (quello più recentemente emerso, in realtà. Dovremmo dire) ai precedenti che sarebbero obsoleti.

Il progetto evolutivo della nostra specie sembra consistere nell'arricchire e complessificare i livelli e le modalità di elaborazione della esperienza, moltiplicando le possibili interazioni e prospettive. Accade anche del resto per i gruppi umani: da nuclei riproduttivi elementari siamo passati alle tribù, ai villaggi, ai paesi, alle nazioni, ed oggi alla globalizzazione che impone il confronto (certo, anche lo scontro) con le diversità di cultura, di visione, di abitudini, di mentalità.

Per quanto faticosa e rischiosa questa multidimensionalità possa rivelarsi costituisce il motore della storia e anche la spinta personale a crescere: la vitalità emerge dalla complessità, così come un bambino nasce e si fa persona nel crogiuolo misto di equivoci sentimentali e spinta biologica, modelli di cultura e pressioni di gruppo, progetto personale e casualità degli eventi.

Allo stesso modo occorre evitare la illusione percettiva che lo schema di cui sopra può indurre: le frecce non devono dire che si passa da una mentalità all'altra, abbandonando la precedente. Intendono indicare che si passa da un organizzatore centrale ad un altro, con il compito di integrare e utilizzare al meglio gli altri livelli, non di rimuoverli o sterilizzarli. Quindi una mentalità armonica tende alla armonia dei tre grandi organizzatori psichici che lo sviluppo personale e storico

ci offrono, più o meno secondo l'idea espressa dallo schema qui a fianco.

Il circolo vitale



La *metacognizione* di cui molto si è parlato anche in ambito di formazione per le aziende trova qui il suo compito fondamentale: imparare ad utilizzare armonicamente i diversi organizzatori mentali di cui disponiamo, dando ogni volta consapevolmente la prevalenza a quello più adatto a quel momento e a quel compito.

E' questa in realtà la "decima mente" che dovremmo imparare a sviluppare, la vera risorsa per confrontarci con il futuro 4.0 che ci viene incontro: anche questo oggetto del percorso di "epigenesi mentale" di cui si occupa il metodo NM nelle sue applicazioni "formative".

La sintesi armonica del lato Io e del lato Sé nelle tre mentalità lungo la diagonale centrale tuttavia non è un risultato garantito.

Pochi possono vivere un percorso stadiale lineare: troppi fattori sono in gioco a rendere altamente improbabile che ogni volta tutto vada per il verso "giusto". E tra l'altro è dubbio che esista un verso "giusto", visto che come abbiamo già avuto modo di ricordare dobbiamo cominciare a

ritenere imperfezioni difetti e carenze una risorsa e non un limite per la nostra crescita e per quella della società e dell'umanità.

E' statisticamente molto improbabile che tutto si svolga sempre come da manuale.

Facciamo un esempio molto concreto legato alla esperienza fondamentale dell'allattamento del neonato da cui dipende in parte non secondaria l'acquisizione di quella fiducia di base che costituisce un elemento basilare del nostro sviluppo psicologico.

Bene, prendiamo una partoriente al suo primo figlio, positiva e serena verso la maternità, innamorata di quel cucciolo che ha in braccio e desiderosa di esprimere questo amore anche con l'allattamento al proprio seno. Immaginiamo anche un marito-padre altrettanto positivo e sereno, impegnato a sostenere la serenità della moglie-madre e affascinato da quel piccolo essere che lui ha contribuito a generare. Immaginiamo una buona situazione economica e di lavoro, dei nonni positivi e non invadenti...insomma facciamoci un quadro del tutto positivo, sereno, ottimistico.

Eppure può accadere che il bambino soffra, per un piccolo difetto riasorbibile col tempo, di un cospicuo reflusso. Questo semplice fatto, non rimediabile del tutto con medicinali e aggredibile con intervento solo a costo di un trauma ancora più grave, inevitabilmente finirà per determinare una esperienza sgradevole per il neonato (che vivrà come disturbante un momento in cui dovrebbe avere

una risposta gratificante alla sua "domanda" di nutrizione e accudimento) e una frustrazione per la madre che si riverbererà inevitabilmente in un disagio del rapporto con la propria creatura e la sua immagine di "buona madre".

Naturalmente nessuno ha sbagliato, e di certo le cose poi si aggiusteranno: ma questa traccia rimarrà, una faglia su cui successivi eventuali eventi "imperfetti" potranno accumulare un vissuto non produttivo per quella sintesi "ideale" di cui stiamo parlando.

Analoghe considerazioni si possono fare per le ragadi materne, per esempio in una madre per cui allattare al seno è importante...Tutto questo per dire come la quantità di esperienze che concorrono alla formazione del vissuto sono incontrollabili, non pianificabili, non sempre risolvibili: a partire dalle cose più semplici e naturali come l'allattamento. Figuriamoci quando entriamo nella complessità del lavoro, della società, della convivenza con altri.

Quando ciò accade (e accade sempre) la mentalità da cui vediamo il mondo e progettiamo il nostro agire dotato di senso assume equilibri diversi da quelli ottimali della diagonale centrale.

7.2. Le mentalità laterali come frutto di sbilanciamento rispetto al percorso centrale.

Di certo di fa torto alla natura delle sei mentalità non allineate sull'asse

centrale considerandole come "laterali". In realtà ciascuna di esse, a parte le due angolari che possono essere considerate borderline, offre possibilità positive ed emerge in alcune epoche come in alcuni momenti e contesti personali. In realtà la decima mente, la nostra intelligenza riflessiva, deve sapere utilizzare tutte le mentalità considerandoli come processi capaci di fare gioco di squadra o di alternarsi alla guida a seconda dei momenti e contesti. Tuttavia non è errato ed agevola il compito di delinearne le specificità considerarle come ibridazione e deviazione rispetto alle tre mentalità centrali, come ora stiamo per fare.



Nello schema vengono delineati i due possibili versanti di disequilibrio laterale rispetto alla integrazione armonica ottimale, a seconda che questo squilibrio dipenda più dal peso gravitazionale della componente cognitiva dell' "Io" o dalla componente affettiva del "Sé",.

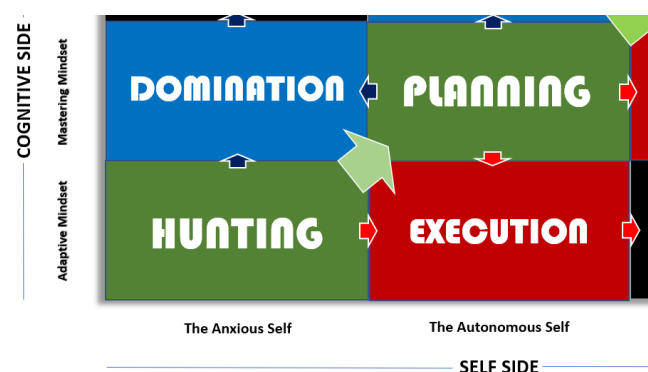
Le formae mentis "di sbilanciamento" emergono nella transizione da una forma mentis centrale all'altra alimentandosi da entrambe.

La loro prima caratteristica distintiva è dunque di essere una forma mista, ibrida, di mentalità, attingendo dalle due centrali in transizione. L'altra caratteristica, come già detto, consiste nella *prevalenza degli interessi dell'io o di quelli del Sé*, i cui scopi e bisogni condizionano ed orientano così la forma mentis.

Vediamo ora come, entro queste premesse, si profilano le mentalità laterali.

7.3. Le quattro mentalità adiacenti l'asse centrale.

Cominciando con l'evoluzione dalla mentalità Hunting a quella Planning possiamo dire che se in questa transizione si registra prevalenza delle urgenze dell'io emerge la mentalità Dominativa, mentre se prevalgono gli interessi del Sé si afferma una mentalità Esecutiva. Graficamente questa dinamica viene espressa nel close up che sta qui sotto.



Nella Mentalità Dominativa le dinamiche della mentalità Hunting si intrecciano con elementi della mentalità Planning esaltando le nuove capacità di controllo cognitivo. In questo modo si produce una mentalità tesa a trasferire il controllo fisico nella nuova

capacità cognitiva, inseguendo il fine di *dominare gli eventi* esaltando la possibilità di vincolarli a leggi e regole, di prevederli, di programmarli.

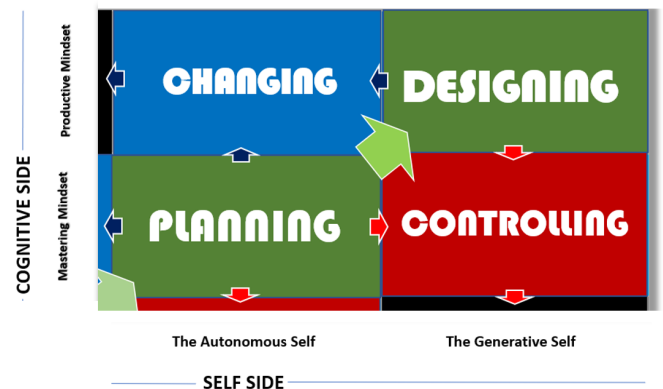
E' una forma mentis che può naturalmente rivelarsi molto utile ed efficace in situazioni non troppo complesse e relativamente stabili, ma che va incontro alla distorsione della realtà per farla rientrare a forza nei propri cassetti mentali dinanzi a dinamiche più vitali e nuove. Un capo teso prevalentemente a imporre il proprio punto di vista è in certi casi una forza, ma non sempre.

Nella Mentalità Esecutiva prende invece il sopravvento l'attrazione gravitazionale del Sé, la preoccupazione di produrre una identità autonoma, in modo tale che il mix di Hunting e Planning fa emergere una mentalità esecutiva in quanto protesa a esprimere rapidamente nella decisione e nella azione l'urgenza della affermazione di sé e della propria capacità di non subire gli eventi.

Anche questa mentalità costituisce in taluni contesti una grande risorsa: stimola la reazione, alimenta la competitività, supporta anche la produzione di iniziative. Al rischio di una scarsa capacità di ascolto e di valutazione, del riconoscimento dei propri limiti e della autonomia delle altre persone. Un capo decisionista è una buona cosa, ma non sempre.

Nella transizione dalla mentalità centrale Planning a quella Design possono emergere due derive: quella a preponderanza degli interessi dell'Io ha a che fare con la mentalità tesa al

cambiamento, mentre quella più condizionata dai bisogni del Sé ha a che fare con il bisogno di controllo.



La mentalità Orientata al Cambiamento si impenna su una priorità dell'Io cognitiva che orienta la composizione della produttività creativa della mentalità Design con le istanze di pianificare e prevedere della mentalità Planning a favore di un gioco cognitivo combinatorio basato sulla variazione del noto più che sulla generazione di diversità. Ne emerge una mentalità che vive il cambiamento come *innovazione rispetto a uno schema che non viene abbandonato ma solo modificato*.

Quando si riorganizza una impresa non si cambia di solito la struttura precedente (processi, ruoli, funzioni) ma si modifica qualcosa dei loro rapporti e pesi: quel tipo di cambiamento in cui cambio le persone ma non i ruoli, ovvero un "nuovo" direttore generale ma senza che il ruolo di direzione generale cambi o tanto meno cambi il tipo di gestione della impresa. E' quello che viene definito "cambiamento1", un cambiamento del modo o del chi del fare, ma non delle regole o degli obiettivi primari del "fare". L'orientamento mentale al cambiamento è normalmente prezio-

so proprio perché consente adattamenti e ottimizzazioni non traumatici, ma rischia di nascondere la necessità di cambiamenti di tipo 2 ovvero del cambiamento delle regole e del sistema, come accadrebbe se per esempio si passasse da una leadership monodirezionale autoritaria ad una tutorship di équipe, cambiando la cultura d'impresa e la logica organizzativa in profondità. Stravolgere un organismo che funziona non è un bene, e il cambiamento¹ è normalmente la regola sana. Tuttavia arriva un momento in cui una discontinuità, una disruption, è inevitabile per continuare ad avere successo in un contesto che ha cambiato gioco e giocatori.

Reagire a queste crisi che necessitano transizioni sostanziali con gli aggiustamenti da cambiamento¹ crea in questo caso l'illusione di avere risposto al bisogno che emerge quando in realtà si sta solo rinviando l'inevitabile.

Ne abbiamo un esempio vivo oggi per esempio nella gestione della generazione millennials e ormai anche Z, per "gestire" (termine non sensato per loro) le quali cerchiamo di utilizzare ancora le logiche di carriera, formazione, rewarding, incentivi e così via che hanno scarsa presa per generare quel feeling che cercano con il "lavoro" (altro termine che per loro ha poco senso). Il problema è capire tempestivamente quando si può affrontare una transizione con un cambiamento e quando occorre invece una evoluzione di discontinuità: rimandare finché la forza delle cose non lo rende innegabile può significare trovarsi

troppo a ridosso della frattura avendo speso le energie per cercare ostinatamente cambiamenti più rassicuranti e abituali ma inadeguati a ciò che sta maturando. Ma è pur vero che anche rovesciare il tavolo quando non è necessario è un reale rischio da evitare. Così solo una chiara visione dello scenario e una insight realistico del potenziale della propria impresa può aiutare ad effettuare una diagnosi preventiva e oculata: dedichiamo le necessarie energie a questo compito di "vedetta", ora che stiamo per entrare in un mare sconosciuto?

Anche la mentalità Orientata al Controllo nasce da un intreccio tra quelle Planning e Design.

A frenare il passaggio lineare dalla prima alla seconda delle due mentalità centrali, deviando verso un mix delle due è in questo caso l'insicurezza emotiva (versante Sé) nell'abbandonare modalità familiari per aprirsi a nuovi schemi di azione. In altre parole non difetta qui la capacità di attivare una mentalità progettuale che esce dai soliti schemi: è l'ansia delle conseguenze concrete del pensare in modo nuovo a frenare la transizione da planning a design assestandosi su un compromesso in cui si può anche pensare in modo diverso dal planning purché non sia pericolosa la ricaduta sulla mia esistenza.

Mentre nel caso del Changing la vischiosità di modalità cognitive consolidate limita lo scatto cognitivo a un cambiamento non sostanziale, in una mentalità di controllo si può arrivare a rompere gli schemi e pensare in modo

generativo purché gli effetti emotivi, relazionali, di sicurezza interna e autostima siano controllabili, ovvero non troppo minacciosi. Nel primo caso per favorire la transizione al nuovo livello occorre un training cognitivo, nel secondo caso un supporto emotivo.

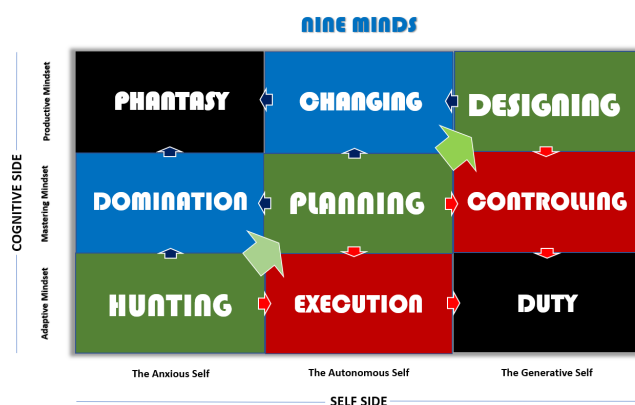
7.4. Le due mentalità angolari.

Nessuna delle quattro mentalità a deriva laterale è di per sé negativa o patologica, e ad esse ricorriamo abitualmente con utilità. E' la unilateralità coattiva e rigida del prevalere fisso di una sola forma mentis ad essere negativa, non la forma mentis in sé stessa.

Ci sono però due formae mentis, evidenziate nella matrice NM dallo sfondo nero e situate nei due angoli estremi, che presentano maggiore rischio di rivelarsi disadattative e improduttive, almeno in contesti normali e segnatamente in quelli aziendali.

La prima è denominata *Phantasy* (da intendere in italiano non come *fantasia* ma come *fantasticherie*) ad indicare che si tratta di una attitudine mentale che esaspera congiuntamente l'uso della *domination* mentale (la tendenza a ordinare il "mondo" nella nostra mente piuttosto che nella realtà) e la irrequietezza cognitiva di una mentalità *changing* che combina a varia gli schemi senza produrne di realmente nuovi. La sinergia delle due mentalità produce una fantasia intellettualizzante popolata di centauri e ircocervi che hanno scarsa possibilità di incidere sul reale.

Phantasy (da intendere nella accezione di *fantasticherie*) è una forma mentis frequente nella adolescenza e non rara anche nei ricercatori accademici, a cui comunque si richiede di esplorare ipotesi astratte e quindi in questo caso potenzialmente funzionali. Il rischio di *Phantasy* è di perdere ogni contatto con la realtà concreta e di divenire un comodo rifugio in cui l'illusione di creare cognitivamente un proprio mondo finisce per sfiorare nella patologia della dipendenza, come accade per i fanatici dei videogiochi.



All'angolo opposto troviamo la mentalità *Duty*, una mentalità che si alimenta di *Execution* e di *Controlling* mossa dall'ansia di non fare errori per non compromettere il proprio livello di autostima. La certezza di agire (*execution*) secondo le regole (*controlling*) corrisponde alla aspettativa di essere affidabile e di non poter essere rimproverato. E' un tipo di mentalità "morale", superegoica, preziosa in dipendenti che si vogliono affidabili e che non debbano essere chiamati a decisioni impreviste che richiedono una valutazione fuori da un conteso stabile. Mentalità che corre il rischio di paralisi e incertezza quando si sfumano i confini tra normale e anormale, tra certezze normative e opportunità

di nuove regole; e corre il rischio di passività dipendente quando le cose scivolano via “normalmente”.

Le nove mentalità, ribadiamolo ancora, sono tutte quante presenti in ciascuna persona adulta, e ciascuna di esse è particolarmente utile per un certo tipo di setting e di scopi.

Tuttavia in ciascuna fase della vita, o in certi contesti di esperienza, e certamente a seconda del tipo di cultura in cui si è cresciuti e si vive, una di queste forme tende ad essere favorita nel prendere il sopravvento. E mentre è normale che di volta in volta una di queste *formae mentis* assuma un ruolo di organizzatore prevalente, non è fruttuoso che una sola di esse diventi rigidamente e costantemente dominante.

Una elevata intelligenza personale non sta in una di queste mentalità ma nella consapevolezza della molteplicità potenziale dei nostri “modi di leggere l’esperienza” e nell’aprendere a scegliere con quale asset mentale è meglio ogni volta giocarci la partita.

A parte casi o gruppi elitari, particolarmente creativi o cognitivamente sofisticati (penso al Paul Klee che sa seguire il proprio insight artistico costruendo intorno ad esso, al tempo stesso, una teoria estetica), questa *autogestione consapevole delle proprie mentalità* non è mai stata attivata su larga scala, a meno di pensare alle tecniche di meditazione che in altre culture sono diffuse e praticate da larghi strati di popolazione: si tratta però di altri mondi rispetto al nostro.

Per la prima volta abbiamo conoscenza e strumenti per gestire intenzionalmente una transizione di mentalità diffusa e “istituzionale”, e le imprese sono probabilmente il primo ambito in cui questo può essere sperimentato. Oltre la formazione, attingendo alle esperienze concrete di formazione-intervento, pervenendo alla *metaformazione di cambiamento* nella discontinuità. Una sfida a divenire produttivi e innovativi anche sulla parte soft dell’organismo Impresa: sé stessi.

8. Quindi?

Ma, in definitiva, *a cosa può servire la fatica di leggere da cui provenite?*

Dal punto di vista di chi qui scrive sarebbe già molto se questo pensiero-narrazione potesse contribuire almeno un poco a *generare un ripensamento della "formazione"* in vista di un turning point in cui per un verso questa attività sarà ancora più importante e per altro verso non potrà più essere la stessa cosa che era.

Chi ha avuto la tenacia di arrivare fin qui di certo comprende che la proposta di NM intende proporsi come una delle tante possibili risposte all'esigenza di una formazione alla transizione per discontinuità ormai necessaria.

Nella sua applicazione operativa il *metodo* NM di cui abbiamo in questo percorso di lettura raccontato per così dire la *filosofia* si propone a tre diversi livelli operativi: individuali, di team, di framework aziendale.

- **A livello individuale/personale** il metodo **NM** si traduce in un tutoring individualizzato per sviluppare in chi ha responsabilità decisionali strategiche (capi, manager, dirigenti) più capace di conoscersi e di gestire consapevolmente le proprie mentalità.

Riconoscere quali centrazioni mentali ci governano abitualmente; scoprire di quali altre formae mentis disponiamo e come attivarle; comprendere come

valutare quale prospettiva mentale ci conviene assumere nei diversi contesti e momenti. Si tratta di un investimento sul proprio capitale personale, visto che la principale risorsa di chi deve guidare è sé stesso.

Il ruolo del trainer si limita a guidare la assimilazione del modello NM e a supportare il reframing che porta a vedere sé stessi attraverso questa griglia. Nella fase seguente si individuano assieme le tecniche e gli esercizi più adatti a sviluppare la capacità di switching da una mentalità all'altra, all'interno del corredo incluso nel metodo NM. Infine il tutor partecipa a situazioni aziendali diverse come osservatore per aiutare il fine tuning tra contesto e prospettiva mentale attivata dal destinatario del processo educativo.

Un percorso di arricchimento personale e professionale al tempo stesso che diverrà sempre più importante: i decisori sono chiamati oggi a prestazioni sempre più complesse in un contesto di incertezza. La consapevolezza di sé e la capacità di adattare le proprie forme di intelligenza in modo mobile e flessibile diventa una risorsa chiave, un po' come lo furono in passato, a un livello diverso e decisamente più limitato, la negoziazione o il public speaking o il decision making. Si tratta qui di sviluppare capacità latenti e non di acquisire skills strumentali.

- **Al livello di team working** si utilizza NM per definire di volta in volta consapevolmente il setting da utilizzare, rendendo gli incon-

tri più efficaci e rapidi nella presa di decisioni: una volta condiviso il linguaggio NM, attraverso un training diffuso ai partecipanti ai team board, diventa naturale orientare ancor prima della riunione il setting mentale da "indossare" nella riunione.

Il modo migliore di utilizzare il framework NM per i team board è però un altro. Riprendendo il metodo dei "sei cappelli" di De Bono diventa qui possibile prescrivere i diversi atteggiamenti mentali di NM così da moltiplicare i punti di vista ed aumentare la creatività. Se si ha cura di far ruotare il matching tra persone e mentalità in modo che ciascuno nell'arco del tempo sia obbligato ad assumere prospettive diverse questa esperienza diventa anche personalmente formativa, all'interno naturalmente di una condivisione e comprensione di base del modello e del modo corretto di farne uso. L'attivazione di questo tipo di impiego è ovviamente particolarmente raccomandabile per riunioni con finalità creative, ma in realtà è feconda per ogni tipo di riunione e di compito.

- **A livello complessivo di Impresa**
NM si può utilizzare l'approccio NM per delineare e segmentare la cultura d'impresa e la sua articolazione nel contesto aziendale.

Profilare la natura culturale della impresa attraverso il filtro delle NM significa comprendere meglio quali *stili mentali* sono presenti, quanto e dove sono diffusi, quali sono gli organizzatori mentali dominanti. Per com-

prendere non solo la omogeneità e congruenza delle mentalità che convivono in Azienda, quanto soprattutto per misurare quanto l'angolatura mentale di impresa è adeguata allo scenario emergente, per selezionare e ottimizzare risorse delle persone e dei team, per coltivare un clima generativo.

Le modalità di implementazione del *9MModel* © ai tre livelli e i percorsi educativi connessi sono gestite e declinate ad hoc per interventi professionali da Execosrl, con la supervisione dell'autore. Questo volume "di parole" non intendeva essere un manuale applicativo ma uno sforzo di far comprendere che *NineMinds non si propone come un mero "tool" più o meno efficiente e più o meno magico*, ma costituisce parte di un progetto che nasce da una visione ampia e consapevole che ci guida nel generare proposte e non solo prodotti, percorsi e non solo corsi, evoluzione e non solo innovazione.

Non so se introdurre così una visione post-formativa nuova vi ha fatto pensare "troppo complesso" o "ci ritrovo cose che in realtà pensavo".

Se la seconda reazione è più vicina alla seconda delle due, allora probabilmente ci ritroveremo.

Grazie a chi fin qui è giunto.

Giovanni Siri



Professore ordinario di Psicologia Generale, ha insegnato presso la Cattolica di Milano, l'Università di Genova, l'Università IULM e il San Raffaele di Milano ed è stato docente all'interno del master Europeo di Comunicazione Aziendale presso Ca' Foscari a Venezia. Parallelamente agli impegni accademici, ha svolto attività di consulenza per la ricerca sul consumatore, la comunicazione di impresa, il branding, le analisi di trend e di scenario. Ha svolto attività di consulenza in Ferrero, Young & Rubicam, McCann Erickson, Renault, Parmalat, So-remartec, Branca, Mutti. Ha cooperato a lungo con Giampaolo Fabris, sia in am-

bito universitario che tramite la società GPF & Associati e ha diretto per circa due decenni un proprio istituto di ricerca sul consumatore.

Si occupa attualmente delle dinamiche di evoluzione d'impresa a fronte delle mutazioni di scenario nella quarta rivoluzione industriale. Insieme ad Execo sviluppa e propone metodi e approcci di formazione al futuro capaci di sviluppare il potenziale umano necessario ad una impresa che potrà cogliere le nuove possibilità tecnologiche positivamente tanto meglio quanto più utilizzate con una mentalità generativa .

Tra i suoi libri "Sogni e Bisogni", "La psiche del consumo", "Cercare il futuro", e il recente «Generazione Millennials» che si occupa delle «generations at work».