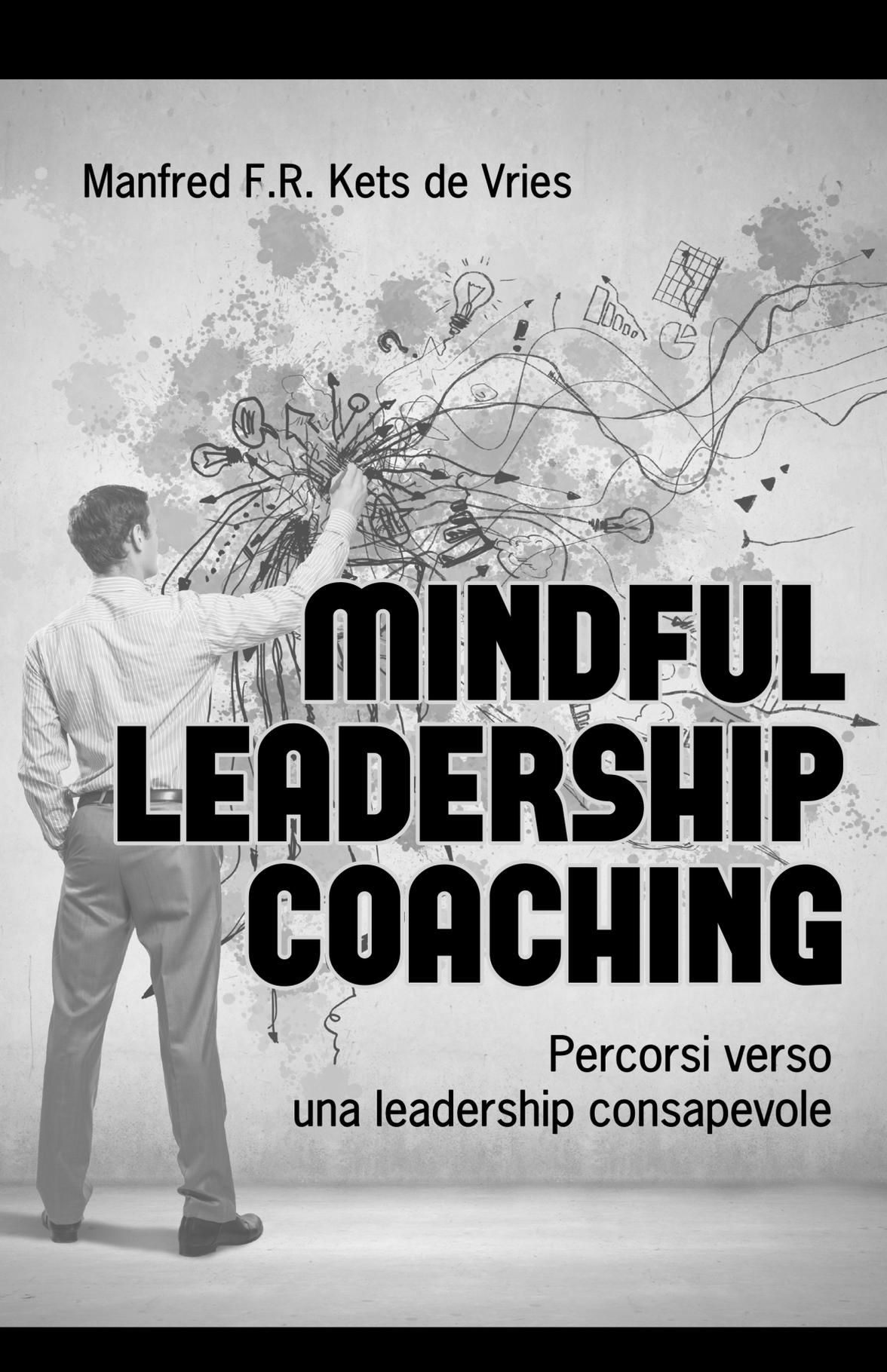


Manfred F.R. Kets de Vries



MINDFUL LEADERSHIP COACHING

Percorsi verso
una leadership consapevole

Titolo originale

Mindful Leadership Coaching
Journeys into the interior

© Manfred F. R. Kets de Vries 2014

First published 2014 by

PALGRAVE MACMILLAN

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Mindful Leadership Coaching by Manfred F. R. Kets von Vries. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

Titolo

Mindful Leadership Coaching
Percorsi verso una leadership consapevole

Autore

Manfred F. R. Kets de Vries

ISBN 978-88-6763-115-5

Edizioni FerrariSinibaldi è il marchio editoriale di

SIPISS - Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale

Direttore Editoriale: Giuseppe Ferrari

© 2015 Sipiss S.n.c.

Tutti i diritti riservati, è vietata qualsiasi riproduzione anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata.

2015 - Edizioni FerrariSinibaldi
Via Menotti, 9 - 20129 Milano
www.edizionifs.com

Indice

MINDFUL LEADERSHIP COACHING

Percorsi verso una leadership consapevole

di Manfred F. R. Kets de Vries

L'Autore.....	7
Prefazione all'edizione italiana.....	11
Prefazione.....	15
Introduzione.....	17
CAPITOLO 1	
L'imperativo dell'attaccamento: il bacio dei porcospini.....	41
CAPITOLO 2	
L'arte del perdono: distinguere i leader trasformativi.....	67

CAPITOLO 3

Sei affetto dalla sindrome della vittima?.....99

CAPITOLO 4

Sei nel business del salvataggio?.....123

CAPITOLO 5

Il percorso psicologico verso il disastro: lavorare con
i dirigenti SOB.....145

CAPITOLO 6

Perché il coaching?..... 183

CAPITOLO 7

Creare luoghi sicuri per il gioco manageriale.....207

CAPITOLO 8

Creare punti di svolta.....235

Conclusioni.....271

L'Autore

Manfred F. R. Kets de Vries ha contribuito a una nuova visione della leadership e delle dinamiche di cambiamento individuale e organizzativo. Forte della propria esperienza in materia di economia (Econ. Drs. University of Amsterdam), management (ITP, MBA e DBA, Harvard Business School) e psicoanalisi (Canadian Psychoanalytic Association), Kets de Vries si occupa dello studio dell'interfaccia tra management internazionale, psicoanalisi, psicoterapia e psichiatria dinamica. Le sue principali aree di interesse sono: la leadership, lo stress lavorativo, l'imprenditorialità, le aziende a conduzione familiare, i piani di carriera, il management cross-culturale, il team building, il coaching e le dinamiche del cambiamento organizzativo.

Manfred F. R. Kets de Vries è un riconosciuto psicologo clinico esperto in materia di sviluppo della leadership e di cambiamenti organizzativi presso l'INSEAD, in Francia, a Singapore e ad Abu Dhabi. È stato il fondatore del Global Leadership Center di INSEAD, uno dei più importanti centri di sviluppo della leadership al mondo. Inoltre, dirige il programma per il top management di INSEAD, "The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence", ed è Direttore Scientifico del Master "Consulting and Coaching for Change" (per il quale ha ricevuto per ben 5 volte il premio come miglior docente di INSEAD). È inoltre Professore Emerito di Ricerca e Sviluppo sulla Leadership alla European School of Management and Technology (ESMT) a Berlino. Ha avuto una cattedra alla McGill University, alla Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, e alla Har-

vard Business School; ha tenuto inoltre innumerevoli conferenze presso le principali istituzioni di management in tutto il mondo. Il *Financial Times*, *Le Capital*, *Wirtschaftswoche* e *The Economist* hanno eletto Manfred F. R. Kets de Vries uno dei più influenti studiosi al mondo in materia di leadership. Kets de Vries compare tra i primi 50 pensatori sul management ed è riconosciuto come uno dei più autorevoli esperti in gestione delle risorse umane.

Kets de Vries è autore, co-autore e curatore di oltre 39 libri, tra cui *The Neurotic Organization, Leaders; Fools and Impostors; Life and Death in the Executive Fast Lane; The Leadership Mystique; The Happiness Equation; Are Leaders Born or Are They Made? The Case of Alexander the Great; The New Russian Business Leaders; Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic; The Global Executive Leadership Inventory; The Leader on the Couch; Coach and Couch; The Family Business on the Couch; Sex, Money, Happiness, and Death: The Quest for Authenticity; Reflections on Leadership and Character; Reflections on Leadership and Career; Reflections on Organizations; The Coaching Kaleidoscope; e The Hedgehog Effect: The Secrets of High Performance Teams* (pubblicato in italiano da Edizioni FerrariSinibaldi con il titolo *Effetto Porco spino: il segreto per costruire team eccellenti*). Altre tre opere sono prossime alla stampa.

Inoltre, Kets de Vries ha pubblicato oltre 350 articoli scientifici che ritroviamo in manuali di studio e riviste scientifiche. È inoltre autore di circa 100 casi di studio, di cui 7 hanno ricevuto il Best Case of the Year Award. Scrive regolarmente su numerose riviste. Il suo lavoro è stato ripreso in pubblicazioni del calibro di: *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Los Angeles Times*, *Fortune*, *Business Week*, *The Economist*, *The Financial Times*, e *The International New York Times*. I suoi libri e articoli sono stati tradotti in 31 lingue.

Inoltre, Kets de Vries è membro di 17 comitati di redazione ed è stato eletto Fellow of the Academy of Management. È membro fondatore della International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), di cui è socio a vita. Kets de Vries è anche il primo vincitore non americano dell'International Leadership Association Lifetime Achievement Award per il suo contributo alla ricerca e allo sviluppo della leadership; è universalmente riconosciuto come uno dei padri fondatori dello svilup-

po della leadership come campo di studio. L'American Psychological Association l'ha onorato attribuendogli l'Harry and Miriam Levinson Award (Organizational Consultation Division) per il suo contributo all'ambito della consulenza. Ha inoltre ricevuto il Freud Award, per i suoi studi sull'interfaccia tra management e psicoanalisi, e il Vision of Excellence Award dalla Harvard Institute of Coaching. Infine, ha ricevuto due dottorati ad honorem. Kets de Vries è consulente per la progettazione/trasformazione organizzativa e per il management strategico delle risorse umane presso aziende leader in USA, Canada, Europa, Africa e Asia. Tra i propri clienti citiamo: ABB, ABN-AMRO, Aegon, Air Liquide, Alcan, Alcatel, Accenture, Bain Consulting, Bang & Olufsen, Bonnier, BP, Cairn, Deutsche Bank, Ericsson, GE Capital, Goldman Sachs, Heineken, Hudson, HypoVereinsbank, Investec, KPMG, Lego, Liberty Life, Lufthansa, Lundbeck, McKinsey, ATIC, National Australian Bank, Novartis, Nokia, NovoNordisk, Origin, Shell, SHV, SpencerStuart, SABMiller, Standard Bank of South Africa, Unilever e Volvo Car Corporation. In qualità di consulente ha lavorato in oltre 40 paesi. È inoltre presidente del Kets de Vries Institute (KDVI), una società di consulenza organizzativa.

Il governo olandese lo ha nominato Ufficiale nell'Ordine di Oranje Nassau. È stato il primo pescatore alla mosca in Mongolia e è membro del New York's Explorers Club. Nel tempo libero lo si può trovare nelle foreste pluviali o nella savana dell'Africa Centrale, nella taiga siberiana, in Pamir, sui monti Altai o al Circolo Polare Artico.

Prefazione all'edizione italiana

a cura di Giuseppe Ferrari

Kets de Vries è da sempre l'Autore di riferimento in tema di leadership. In questo volume egli esamina le competenze e le qualità del coach impegnato nel delicato e difficile processo di sviluppo e potenziamento delle doti di leadership nei manager.

Rispetto alle precedenti opere, *Mindful Leadership Coaching* si dimostra un volume più pratico che, attraverso consigli ed esempi, aiuta tutti i professionisti che operano in questo campo ad attuare un modello di coaching avanzato e mai banale.

Il tema della Mindfulness viene introdotto nel processo di coaching da Kets de Vries per enfatizzare l'attenzione sul momento presente, sul superamento delle resistenze al cambiamento e come fonte di autoconsapevolezza irrinunciabile sia per un buon dirigente che per un coach realmente efficace.

L'opera esamina con assoluta lucidità i rischi di una leadership immatura o "psicopatica", evidenziando come il fattore umano di un'organizzazione sia spesso determinante per il raggiungimento di risultati a medio e lungo termine e per la crescita di tutta l'organizzazione. Kets de Vries evidenzia, inoltre, come la maggior parte delle alleanze tra aziende e partnership strategiche fallisca proprio a causa dell'incompatibilità tra i diversi manager e per la loro impreparazione in fatto di leadership. Ecco perché investire su coach preparati in materia di leadership, rappresenta un investimento a lungo termine per raggiungere prestazioni superiori in fatto di business e di sviluppo.

Il coaching rappresenta il modo più efficace, in termini di costi e benefici, per ottenere le migliori prestazioni da individui che ricoprono ruoli chiave in azienda. Il coaching fornisce anche la

prova di un impegno dell'organizzazione nello sviluppare le proprie risorse e nel creare una cultura del coaching, in cui le persone vivano e lavorino al loro meglio.

A proposito delle qualità di un leader Kets de Vries sostiene: “Il leader è colui che riesce a utilizzare le proprie risorse emotive per indirizzarle in un percorso di crescita personale senza fine, colui che, con sicurezza, guida le proprie decisioni, colui che non ricerca il compiacimento altrui”.

Kets de Vries ci insegna che comprendere sia i nostri fattori motivazionali sia quelli altrui può avere un enorme impatto sul nostro modo di lavorare insieme e sulla nostra capacità di essere efficaci. In *Mindful Leadership Coaching* ha inoltre dimostrato come lo sviluppo di una maggiore consapevolezza di sé aiuta le persone ad assumersi le proprie responsabilità, offre la possibilità di correggere i comportamenti nocivi e contribuisce allo sviluppo di una maggiore creatività.

Il libro traccia un percorso nel quale il coaching sulla leadership porta le persone ad accettare il cambiamento come aspetto irrinunciabile e inevitabile, insito nell'essere umano. Il coach è consapevole dei limiti e delle resistenze al cambiamento insiti nei propri clienti e, per questo motivo, ha il compito di condurli a una riscoperta del proprio sé più autentico al fine di esplorare nuove possibilità e modalità più creative di affrontare le vicissitudini della vita.

L'Autore sostiene con fermezza che nel futuro ci sarà sempre più bisogno di figure di questo tipo. La leadership deve essere curata, sviluppata e allenata con attenzione, affinché l'organizzazione possa beneficiare dei risultati raggiunti dai propri dirigenti. Ma esistono coach preparati per questo ruolo? Questa è una delle principali preoccupazioni dell'Autore. Kets de Vries sottolinea la necessità di produrre protocolli e linee guida a cui i coach devono attenersi per “certificare” la propria professionalità. Data la grande responsabilità di questi professionisti, quindi, non è possibile valutare l'efficacia del loro intervento solo sulla base dei risultati espressi dal cliente nel breve periodo.

Kets de Vries focalizza l'attenzione dei coach verso la creazione di un ambiente di lavoro che favorisca la crescita e il benessere di ciascun individuo che ne fa parte. In questo senso, i manager

stessi devono rivestire il ruolo di coach per i dirigenti di medio livello.

Il presente lavoro si rivela molto utile anche per chi non è coach, per chi lo vuole diventare e, soprattutto, per i manager di alto livello, che possono ritrovare all'interno dei numerosi esempi e dei casi di studio proposti delle affinità con situazioni che quotidianamente riscontrano nel proprio contesto di lavoro. Un libro semplice ma mai banale, che stimola la riflessione ed è in grado di ispirare i capi delle organizzazioni verso la realizzazione di tutto il proprio potenziale. Infine, la bellezza, la leggerezza e la vastità della cultura di Kets de Vries rendono il libro un ottimo manuale di coaching anche per i coach più esperti.

Prefazione

Un giorno un vecchio saggio cinese perse le proprie perle. Sconvolto, mandò i propri occhi alla ricerca delle perle, ma non le trovarono. In seguito, mandò le sue orecchie a cercare le perle, ma nemmeno le sue orecchie le trovarono. Allora, mandò le proprie mani alla ricerca delle perle, ma anch'esse non ebbero successo. Così decise di mandare tutti i propri sensi alla ricerca delle perle, ma ancora non le trovarono. Alla fine decise di non cercarle. Il suo non cercarle le trovò!

Favola cinese

Introduzione

UNA SEDUTA DI COACHING CON FREUD

Durante l'estate del 1910, mentre Freud era in vacanza con la famiglia in Olanda sul Mare del Nord, ricevette la visita di Gustav Mahler per un consulto. Mahler aveva contattato Freud a causa di seri problemi di depressione e di natura relazionale con la moglie Alma (a cui si associavano delle disfunzioni sessuali). Come la moglie scrisse nella sua autobiografia, Mahler non stava affatto bene. Egli rimaneva costantemente ancorato al passato: alla sua infanzia problematica, alla sua percezione di sentirsi fuori luogo a Vienna, al fatto di sentirsi incompreso come compositore e alla sua morbosa fascinazione per la morte. I suoi problemi erano accentuati dalle responsabilità di essere uno dei maggiori direttori d'orchestra del mondo. Queste preoccupazioni, che furono anche i principali temi della sua musica, ebbero un effetto dirompente sul proprio matrimonio. La sua depressione derivava dall'idea che Alma si sarebbe stancata del suo comportamento nevrotico e che lo avrebbe lasciato per un uomo più giovane, Walter Gropius, un giovane architetto. Mahler decise dunque di consultare Freud in merito a questo disagio.

Nonostante (in accordo con quanto scritto da Ernst Jones, il biografo di Freud) Freud fosse sempre molto reticente a interrompere le proprie vacanze, fu difficile per lui rifiutare la richiesta di un uomo della statura di Gustav Mahler. Il "fastidioso dubbio" di Mahler costrinse Freud a rimandare per tre volte gli appuntamenti fissati, fino a che lo stesso Freud non fissò una sorta di ultimatum. Egli mise in chiaro che la fine di agosto sarebbe stata

l'ultima occasione per fissare un incontro, dal momento che poi sarebbe partito per la Sicilia.

I due si incontrarono in un ristorante a Leiden e dopo il pranzo continuarono la discussione camminando lungo i canali. Parlarono per più di quattro ore: fu la seduta più lunga mai fatta da Freud. Come scrisse molti anni dopo, ovvero nel 1934, Theodor Reik, Freud disse a riguardo di quella giornata: "Ho analizzato Mahler per un pomeriggio intero nel 1910 a Leiden. Da quello che so i risultati ottenuti grazie a quella visita furono molti. L'incontro si rese necessario perché la moglie non accettava il fatto che lui non provasse desiderio per lei. Esplorando la storia della sua vita, abbiamo scoperto come egli si rapportava con l'amore; in particolare emerse il complesso della Santa Maria (fissazione sulla madre). Ho avuto l'opportunità di ammirare la capacità di comprensione psicologica di quest'uomo geniale. Nessuna luce fu gettata sull'evidenza sintomatica della sua nevrosi ossessiva. Era come se fosse stato scavato un unico pozzo attraverso un edificio misterioso". Mahler, da parte sua, inviò un telegramma ad Alma il giorno seguente all'incontro: "Sono pieno di gioia. Conversazione interessante...". Sebbene Mahler non avesse alcuna conoscenza della psicoanalisi, Freud notò che non aveva mai incontrato nessuno che avesse compreso così rapidamente in cosa consistesse. Qualsiasi cosa fosse successa durante quell'incontro, apparentemente sembrò in grado di cambiare la vita di Mahler. Forse Mahler descrisse a Freud la propria infanzia tormentata, la sua iniziazione alla musica e il piacere che traeva da essa. Forse, gli descrisse anche come la sua abilità nel comporre gli concedesse un senso di vittoria sul padre tirannico. Forse, discussero anche della terribile e dolorosa relazione tra sua madre e suo padre: le violenze di suo padre nei confronti della madre, dei pianti della donna e delle sue fughe da casa. Forse, Mahler parlò del proprio senso di impotenza. Questi erano tutti i temi tragici che ricorrevano nella sua musica.

Forse Freud fece alcune osservazioni circa la relazione di Mahler con le donne, esplorandone i sottostanti pattern infantili, discusse la ricerca della perfezione del compositore, il suo complesso della "Santa Maria" e le possibili correlazioni con le disfunzioni sessuali. Forse ipotizzò che nella sua ricerca della perfezione, Mahler avesse sacrificato le relazioni con le altre persone, in par-

ticolar modo con sua moglie. Mahler scrisse: “Gli altri si curano di se stessi e rovinano l’opera; io mi prendo cura dell’opera e rovino me stesso”.

Quattro ore di seduta sono molto inusuali; un intervento psicoanalitico (a differenza del coaching) normalmente si estende lungo un periodo considerevole di tempo, spesso di molti anni. La psicoanalisi tradizionale ha sempre sostenuto l’esigenza di periodi di trattamento lunghi, ma all’interno della stessa psicoanalisi sono previsti anche trattamenti più brevi. La seduta di Freud con Mahler rappresenta il primo esempio di un intervento breve in psicoanalisi. Nonostante fosse durato in totale solo quattro ore, tutte concentrate in una singola seduta, l’incontro di Mahler con Freud ebbe alcuni effetti. L’impotenza di Mahler sparì e la relazione coniugale migliorò. Sfortunatamente, però, Mahler morì l’anno seguente.

Anche nella propria autobiografia, Alma Mahler raccontò dell’incontro tra Freud e suo marito, menzionando il fatto che Mahler contattò Freud spinto dalla paura di perderla. Sembra che Freud abbia detto a suo marito che egli riconosceva sua madre, una donna abusata, in ogni donna che incontrava. Ma la relazione di Mahler con le donne fu sempre complicata. Più avanti, nel suo libro, Alma scrisse che quando incontrò Mahler lui era ancora vergine all’età di 40 anni, nonostante molte donne avessero tentato di sedurlo. Inoltre, prima del loro matrimonio, Mahler stipulò con Alma un accordo secondo cui la donna avrebbe dovuto rinunciare a tutte le sue ambizioni musicali e anche a comporre. La sola musica che poteva arrivare in casa era la sua (in seguito cambiò in parte questa idea). In quella lettera le scrisse anche che il suo principale compito doveva essere quello di renderlo felice. Alma doveva essere lì solo per lui, quasi come se la donna fosse una sua estensione.

Da queste parole possiamo inferire che la coppia sembrava coinvolta in una sorta di relazione sado-masochistica, un modo per mantenere i rapporti con l’altro, consentendo al contempo di preservare la propria identità. Sembra si sia trattato di una relazione fagocitante, del tipo tutto o nulla, o la vita o la morte, o fondersi e perdersi nell’altro o perdere l’altro. Forse, l’unica relazione fruttuosa e soddisfacente che ebbe Mahler fu quella con la musica. Considerando il successo che ebbe l’incontro con Freud, perché

Mahler cancellò per ben tre volte l'appuntamento? Forse, a livello inconscio, aveva compreso cosa lo rendeva così creativo. Era forse spaventato dal fatto che parlare con Freud potesse metterlo di fronte ai propri demoni interiori? E dal momento che questi conflitti interiori rappresentavano una grande parte di lui, affrontarli avrebbe inciso sulla propria capacità di comporre? Analizzando i suoi problemi, la sorgente della sua creatività si sarebbe prosciugata? Forse l'iniziale riluttanza di Mahler a vedere Freud aveva a che fare con la consapevolezza che i suoi conflitti si erano canalizzati con successo nelle sue composizioni.

Possiamo ipotizzare che l'efficacia dell'intervento di Freud sia stata il risultato delle sue osservazioni supportive. Freud riconobbe di essere rimasto impressionato dalle capacità di insight di Mahler. Qualunque cosa sia successa durante quella passeggiata, al suo ritorno a Vienna Mahler sottolineò la positività del colloquio con Freud, come se quest'ultimo gli avesse consegnato la soluzione alle proprie sofferenze. Dopo l'incontro con Freud, Alma smise di vedere Walter Gropius (o almeno mantenne segreta la relazione) e Mahler incoraggiò e lodò le composizioni della moglie. Inoltre, le annotazioni presenti nel manoscritto della decima sinfonia lasciata incompiuta fanno pensare a una lettera d'amore per Alma. Qualsiasi cosa sia successa nell'incontro con Freud, deve aver ricordato a Gustav perché amava sua moglie e quale ruolo ella aveva nella sua vita. In un modo o nell'altro Freud aiutò a stabilizzare la loro relazione fino alla morte di Mahler avvenuta nel 1911.

TUTTI HANNO UN COACH

L'incontro tra Freud e Mahler può essere considerato l'esempio di un'efficace seduta di coaching. Dimostra quanto lavoro si possa fare anche in un breve intervento. Sarebbero dovuti trascorrere ancora molti anni prima che si diffondessero gli interventi di coaching (non necessariamente interventi in profondità come quello avvenuto nell'incontro tra Freud e Mahler). Nei primi anni Ottanta si iniziò a praticare il coaching sulla leadership, ma fu solo dieci anni dopo che questo tipo di interventi venne adottato

su larga scala. Di certo, come ci dimostra l'incontro tra Freud e Mahler, ogni volta che le persone hanno avuto bisogno di una guida si è sempre ricorsi a una qualche forma di coaching, sebbene sia stato chiamato in altro modo. Nei primi tempi, ricorrere a un coach rappresentava una sorta di segreto indicibile. Era qualcosa di cui non si voleva parlare. Se hai bisogno di un coach significa che hai dei problemi. Essere invitati a rivolgersi a un coach significava che ti era stata data un'ultima possibilità per modificare qualcosa che stavi facendo male. Inizialmente il coaching veniva stigmatizzato.

Oggi, il coaching sulla leadership viene visto sotto una luce più positiva. Infatti, sembra che il pendolo penda dal lato opposto rispetto al passato e avere un coach rappresenta una sorta di status symbol. Significa che hai successo, che sei qualcuno su cui la tua organizzazione ha deciso di investire per il futuro. Il coaching non rappresenta più una reazione a un problema. Oggi quasi tutti i manager ricercano proattivamente qualche forma di coaching e quasi tutti i senior sembra che abbiano un coach.

Una delle ragioni per le quali oggi il coaching è così popolare è che molti dirigenti hanno realizzato che i coach offrono delle competenze che non necessariamente si trovano all'interno delle organizzazioni. Un altro fattore che probabilmente contribuisce all'aumento della sua attrattività riguarda il fatto che molti ritengono sia più facile fidarsi di un osservatore esterno. Un coach esterno può garantire quella confidenza necessaria per discutere liberamente di questioni delicate, lasciando abbassate le difese personali, esplorando i punti ciechi, i bias e gli stereotipi.

Più i manager scalano i livelli più elevati delle organizzazioni, meno possono dipendere dalle loro competenze tecniche e più si renderanno necessarie le competenze relazionali e l'intelligenza emotiva. È proprio qui che il coaching sulla leadership può fornire il proprio miglior contributo.

Per esempio, esistono molte regole non esplicitate circa lo stile manageriale delle posizioni gerarchiche più elevate. Queste rego-

“Più i manager scalano i livelli più alti delle organizzazioni meno possono dipendere dalle loro competenze tecniche e più si renderanno necessarie le competenze relazionali e l'intelligenza emotiva”

le non sono sempre facili da decifrare. Il coaching sulla leadership può aiutare i clienti a decifrare queste regole e a capire cosa ci si aspetta da loro in termini di comportamenti e di atteggiamenti. I coach possono aiutare i propri clienti a migliorare il proprio stile, a esplorare diverse opzioni e a discutere dell'impatto che idealmente e concretamente vorrebbero avere sulle organizzazioni di cui fanno parte. Essi possono, inoltre, facilitare l'apprendimento, aiutandoli a chiarire i loro obiettivi e guidandoli verso la realizzazione dei propri progetti.

I coach possono condurre l'attenzione dei clienti sulle problematiche che tendono a ripetersi e che non riescono a riconoscere. Possono aiutarli a realizzare che quello che una volta era considerato come un punto di forza potrebbe facilmente essersi trasformato in una debolezza per la loro crescita all'interno dell'organizzazione. Possono anche aiutarli a diventare più efficaci con i colleghi, con i collaboratori, con i capi e con tutti gli altri stakeholders e a prendere in seria considerazione tutti quei comportamenti che possono incidere in maniera negativa su queste relazioni. Possono, infine, aiutarli a meglio definire tutti quei comportamenti che costituiscono un limite e a trovare modalità di funzionamento più efficaci.

Per esempio, alcuni dei principali problemi dei top manager risiedono nel controllo della rabbia: essere troppo dominanti; reagire in maniera inappropriata quando le cose non vanno nella maniera a loro gradita; non saper gestire gli insuccessi (non ammettere gli errori, addurre scuse); l'incapacità di influenzare positivamente i collaboratori; essere troppo distanti dai collaboratori o vivere uno stile di vita non equilibrato. A questo livello, il ruolo di un coach è quello di aiutare i top manager a comprendere e a gestire quegli aspetti che altrimenti verrebbero evitati, negati o accettati con rassegnazione. Inoltre, i coach possono aiutare a riconoscere le routine difensive all'interno delle proprie organizzazioni e a fare qualcosa per migliorarle.

Un bravo coach contratta con i propri clienti non solo gli obiettivi per migliorare la performance ma anche quelli per guidarli in un viaggio di trasformazione e re-invenzione personale. Può aiutare i propri clienti a liberarsi da ruoli insoddisfacenti o conflittuali e a pianificarne di nuovi. I coach possono espandere gli orizzonti

di possibilità dei clienti, elicitando nuove energie e stimolando nuovi modi di essere e di agire. I coach hanno anche il ruolo di aiutare i dirigenti a costruire una conoscenza condivisa, che

“I coach possono espandere gli orizzonti di possibilità dei loro clienti”

significa insegnare come pensare e come interagire al meglio in un contesto di lavoro, attraverso conversazioni coraggiose e assistendoli nel dare feedback costruttivi. I coach possono aiutare i manager a costruire dei team migliori e a creare culture organizzative che possono far emergere il meglio dalle persone.

Essere un coach efficace richiede una grande quantità di competenze sia psicologiche che di insight. I coach devono riconoscere non solo ciò che è immediatamente percepibile ma anche ciò che sta sotto la superficie. Abbiamo bisogno di ascoltare col terzo orecchio, porre attenzione ai fenomeni di transfert e controtransfert. Dobbiamo identificare il reindirizzamento dei sentimenti da una persona all'altra e porre attenzione alle dinamiche interpersonali e intrapersonali. Nel ruolo di coach abbiamo bisogno di essere consapevoli delle dinamiche che occorrono quando gli altri si aprono con noi, e di quando noi abbiamo bisogno di farlo con loro. Come in ogni relazione, il coaching crea una nuova dinamica a cui si associano comportamenti del passato, vecchi pattern e modi di pensare. In molti coaching sulla leadership di tipo tradizionale questi aspetti rimangono di norma sullo sfondo; nei coaching che vanno in profondità queste dinamiche vengono identificate e utilizzate come informazioni aggiuntive per aiutare il cliente.

Tuttavia, molti coach falliscono nel comprendere che quando queste dinamiche si attivano hanno il potenziale per far deragliare gli sforzi del coach. Se questi bisogni relazionali inconsci sono molto forti, possono minare l'attività del coaching. Dal momento che queste dinamiche spesso implicano sofferenza e sentimenti contrastanti – toccando noi e i nostri clienti laddove siamo più vulnerabili – sono spesso difficili da maneggiare. Tuttavia, è necessario affrontarli, verbalmente o non verbalmente, se vogliamo essere efficaci nel condurre il processo di coaching. Per questo necessitiamo di un alto grado di Mindfulness.

MINDFUL LEADERSHIP COACHING

Nan-in, un maestro zen giapponese dell'era Meiji (1868-1912), accolse un professore universitario che si era recato da lui per avere delle informazioni sullo Zen.

Nan-in gli servì del tè. Riempì la tazza del suo ospite, lasciando che il liquido fuoriuscisse. Il professore guardò la tazza traboccare, fino a quando non poté più trattenersi. “Si fermi! È piena! Non ce ne sta più!”. “Come questa tazza” disse Nan-in “lei è pieno delle sue opinioni e ipotesi. Come posso aiutarla senza che lei prima svuoti la sua tazza?”

I coaching che lavorano in profondità richiedono la capacità di ascoltare attentamente e con mente aperta ciò che il cliente sta cercando di esprimere: come il professore giapponese nella storia della Zen, il coach deve partire da una “tazza vuota”. In questo tipo di contesto di coaching, mindfulness significa portare l'attenzione del cliente sull'esperienza del momento presente in maniera aperta e non giudicante. Questo può essere inteso come uno stato di coscienza distinto, diverso dalla coscienza che mettiamo in atto tutti i giorni. La mindfulness conduce a un giudizio più saggio rispetto a ciò che è importante e ciò che non lo è.

“La mindfulness conduce a un giudizio più saggio rispetto a ciò che è importante e ciò che non lo è”

Prendersi un momento di riflessione, piuttosto che tuffarsi immediatamente nell'azione, fornisce ai clienti lo spazio per muoversi tra prospettive differenti, da un pensiero a un altro,

fino a quando i pensieri iniziano a cristallizzarsi e a diventare la base per un nuovo insight e per una crescita personale. Allo stesso tempo, possiamo anche leggere nei nostri pensieri, provando a dare senso a ciò che ci accade, senza cercare di giungere a una conclusione anzitempo. Mentre la maggior parte di ciò che raggiungiamo avviene attraverso il “fare”, la mindfulness raggiunge il proprio scopo attraverso il “non fare”, semplicemente prendendosi il tempo per osservare, prima di fare qualsiasi cosa.

Sebbene la mindfulness trovi le proprie radici nella meditazione buddhista, tale pratica è ormai diventata parte delle tradizioni occidentali e viene usata negli interventi terapeutici, con diverse

denominazioni, sin dai primi tempi della psicoanalisi. Per esempio, Sigmund Freud faceva riferimento a uno stato di “attenzione fluttuante”, indicando quel momento nel lavoro con i pazienti in cui i terapeuti permettono alla propria attività inconscia di operare il più liberamente possibile e sospendono le motivazioni che abitualmente dirigono la loro attenzione. La mindfulness è ciò che rendeva Freud così efficace.

Secondo i coach sulla leadership la mindfulness sembra avere successo in quanto permette loro di vedere i pensieri e le emozioni per quello che sono, piuttosto che lasciare che le cose accadano nella nostra vita in maniera acritica. Rispetto a questo, la mindfulness è molto simile al concetto di controtransfert nel contesto psicoanalitico. Il controtransfert può essere visto come la risposta che viene elicitata nel ricevente (coach) dalla comunicazione transferale inconscia dell'altro (il cliente). Questa risposta include sia i sentimenti che i pensieri associati. L'obiettivo degli interventi di mindfulness, utilizzando questi sentimenti controtransferali, è quello di aiutarci a diventare più consapevoli dei nostri pensieri e delle sensazioni corporee e, facendo ciò, a essere in grado di gestire al meglio le emozioni e i problemi quotidiani.

I primi sostenitori di un approccio mindfulness al coaching sulla leadership ne hanno colto le potenzialità per incrementare l'efficacia dei coach. Mindfulness, tuttavia, non si limita al comportamento del coach. Funziona in entrambe le direzioni. Anche i clienti trarranno beneficio dall'apprendimento e dalla pratica della mindfulness. Sebbene sia onere dei coach essere consapevoli nel proprio lavoro, possono al contempo aiutare i loro clienti ad acquisire delle competenze di mindfulness.

Ma quindi, cos'è la mindfulness? La coscienza consapevole (mindful) è qualcosa di abbastanza differente dalla coscienza ordinaria che mettiamo in atto nelle attività di tutti i giorni, in cui l'attenzione è attivamente diretta verso l'esterno, nello spazio e nel tempo, normalmente al servizio dei compiti e della nostra agenda e regolata da pattern di risposta abituali. La mindfulness ci aiuta a diventare più consapevoli dell'inutilità di alcuni pensieri. Ci aiuta nel dirigere la nostra consapevolezza verso l'interno e a focalizzarci sul momento presente. La mindfulness ci rende consapevoli di ciò che è, diversamente da ciò che deve essere fatto, al fine di sperimentare il non-fare, il non-sforzo. In una condizione di

mindfulness diventa per noi possibile sospendere il giudizio, le rigide scadenze e il senso comune. Nell'essere consapevoli, siamo molte cose allo stesso tempo: passivi, allerta, aperti, curiosi ed esplorativi.

Oltre alla capacità di osservare passivamente l'esperienza così come si dispiega, l'intento della mindfulness è quello di consentirci di avere una relazione diversa e meno conflittuale con i nostri pensieri, le emozioni e le sensazioni corporee. L'esito atteso è un incremento del benessere, avere un controllo maggiore sulla nostra mente, dedicare minor tempo alla gestione delle difficoltà e focalizzarci su attività più costruttive. Grazie alla mindfulness, quelle che un tempo venivano viste come difficoltà possono sparire completamente.

Per esempio, a volte possiamo sperimentare emozioni molto forti, sentirci pazzi, cattivi, tristi o felici. Queste emozioni possono essere paralizzanti. Possono diventare sovrastanti e farci sentire come se non avessimo il controllo sulla nostra mente e non fossimo in grado di gestirle. Assumere un atteggiamento mindfulness ci permetterà di avere familiarità con questi sentimenti e di vederli da una prospettiva differente. La mindfulness ci fornirà un maggiore insight sulle nostre emozioni, potenzierà la nostra attenzione e la nostra concentrazione, migliorerà le relazioni e arricchirà il nostro lavoro con i clienti. Non c'è dunque da stupirsi che la mindfulness aiuti il nostro equilibrio, migliori il nostro senso di benessere e arricchisca la nostra capacità di godere della vita.

Sfortunatamente, molti coach sulla leadership sono molto distanti dalla mindfulness. Hanno iniziato questa professione senza aver mai ascoltato se stessi e diventano coach sulla leadership nella speranza che dando importanti suggerimenti a persone di potere, finalmente verranno ascoltati. Dubito che questo assetto mentale possa essere di aiuto ai clienti. Come la parabola della tazza di tè traboccante, una mente piena del proprio ordine del giorno saboterà lo sforzo di lasciare che gli altri esprimano se stessi. Non ci vorrà molto tempo prima che i clienti si rendano conto che il coach non li sta veramente ascoltando – il che segnerà la fine della relazione. Solamente quando i coach sulla leadership ascolteranno i propri clienti con mente veramente aperta,

questi ultimi si sentiranno pienamente accolti e il coach sarà in grado di fornire un valore aggiunto.

Quando la mindfulness viene utilizzata in maniera appropriata, può diventare uno strumento davvero potente ed efficace nel condurre le persone all'insight e al cambiamento. Essere consapevoli aiuta noi e gli altri a liberarci da inutili paure e dai pattern abituali e disfunzionali.

IL COACHING IN PROFONDITÀ

La mindfulness e la capacità di fare coaching in profondità sono strettamente interconnesse.

Quando facciamo un coaching in profondità usiamo delle lenti in più; una parte essenziale di queste lenti consiste nel paradigma clinico. I coach sulla leadership più efficaci sono come i giardinieri, i problemi portati dai clienti sono le erbacce: dobbiamo andare alla radice per evitare che fioriscano nuovamente.

“La mindfulness e la capacità di fare coaching in profondità sono strettamente interconnesse”

Il paradigma clinico consiste in un metodo di analisi che inquadra ciò che stiamo osservando. Il termine “clinico” indica che il paradigma viene applicato alle situazioni di vita reali. L'obiettivo dell'applicazione del paradigma clinico è quello di aiutare le persone a rivisitare le esperienze del passato e ad ampliare la propria libertà nell'esplorazione di nuove sfide della vita, aiutandole a diventare più consapevoli delle proprie scelte nel qui e ora. Come indicato dalla mia digressione sulla mindfulness, se funzioniamo in maniera sana non siamo estranei a noi stessi. Abbiamo bisogno di liberarci dai vincoli delle esperienze passate e di trovare nuove strategie di coping.

“Se funzioniamo in maniera sana, non siamo estranei a noi stessi”

Il paradigma clinico è costruito su un certo numero di premesse. La prima è la proposizione secondo cui la razionalità è un'illusione. Il comportamento “irrazionale” è un pattern molto comune nelle nostre vite. Tuttavia, il tipo di irrazionalità che osserviamo

ha sempre un “razionale”, un suo significato. Comprendere questo razionale sarà critico nel dare un senso al nostro “teatro interiore” e a quello delle altre persone – ossia ai temi centrali della nostra personalità e del nostro stile di leadership.

La maggior parte di ciò che ci accade va oltre la nostra consapevolezza cosciente. Ciò che vediamo non è esattamente ciò che abbiamo. Tutti noi abbiamo dei punti ciechi. Ci sono molte cose che non vogliamo conoscere su noi stessi ed eludiamo questo tipo di conoscenza ricorrendo a processi difensivi e a resistenze per evitare le esperienze che consideriamo sgradevoli. Sfortunatamente, molte persone escono dai binari a causa dei punti ciechi presenti nella propria personalità. Tuttavia, esplorare i nostri sforzi di evitamento ci darà una fotografia della nostra e dell'altrui personalità. È importante realizzare che queste resistenze vengono alla ribalta a causa di conflitti dentro a noi stessi; dobbiamo accettare che la dissonanza interiore sia parte della condizione umana. Dobbiamo anche riconoscere che le principali difficoltà psicologiche sono state in un certo momento della nostra vita delle soluzioni adattive al problema che stavamo vivendo. Per avere una migliore comprensione dei pattern inconsci, delle nostre reazioni difensive e dei nostri punti ciechi dobbiamo esplorare il nostro teatro interiore e prestare attenzione ai temi e ai pattern ripetitivi nel corso della nostra vita.

Ciascuno di noi è il prodotto del passato e il passato è la lente attraverso cui possiamo comprendere il presente e modellare il futuro. A causa dell'importante imprinting ricevuto nelle prime fasi della vita, tendiamo a ripetere determinati pattern comportamentali. Come dice il proverbio: “La mano che dondola la culla è la mano che governa il mondo”. La nostra struttura di personalità è il risultato evolutivo del nostro ambiente precoce, modificato dal nostro patrimonio genetico. Che ci piaccia o meno, vi è una continuità tra il nostro passato e il nostro presente.

Esplorare la relazione tra passato e presente sarà veramente illuminante e ci permetterà di liberarci dai comportamenti abituali e radicati. Dal momento che vi sono dei temi ripetitivi nelle nostre vite e in quelle altrui, i copioni dei nostri teatri interiori verranno riattivati nelle nostre relazioni attuali. Per comprendere il nostro comportamento dobbiamo identificare questi pattern e temi ricorrenti. I pattern relazionali problematici, che tecnica-

mente sono le reazioni transferali e controtransferali, forniscono una grande opportunità per esplorare e lavorare sulle questioni più difficili nel qui e ora. Gli aspetti adattivi e non adattivi della nostra modalità operativa risentiranno del modo in cui si sono evolute le prime relazioni di attaccamento.

Nulla in ciò che siamo è più centrale del modo in cui esprimiamo e regoliamo le emozioni. Le emozioni determinano molte delle nostre azioni e l'intelligenza emotiva gioca un ruolo vitale in ciò che siamo e in quello che facciamo. L'insight cognitivo non è la stessa cosa dell'insight emotivo, dal momento che quest'ultimo ci tocca a un livello molto più profondo. Per comprendere gli altri e noi stessi dobbiamo esplorare l'intero range di emozioni sperimentate. Queste emozioni giocheranno un ruolo fondamentale anche nel perché facciamo ciò che facciamo, perché assumiamo certi ruoli e perché ci appassioniamo a determinate cose.

UN DIVERSIVO PERSONALE

All'inizio del Ventesimo secolo, lo psicologo e filosofo di Harvard William James distinse le persone in due categorie: i "nati una volta" e "i nati due volte". Secondo James, i "nati una volta" sono individui che non si allontanano dalla retta via. Sono profondamente legati al territorio familiare in cui si sono sempre sentiti a proprio agio. Di contro, i "nati due volte" fanno di tutto per reinventarsi, spesso come risultato di profondi cambiamenti nella propria vita. Riflettendoci, arrivano a rendersi conto che la propria vita è troppo prevedibile e che se non si impegnano in un cambiamento finiranno in uno stato di morte vivente. L'implicazione è che le persone "nate due volte" utilizzano attivamente i cambiamenti della propria vita per scendere a patti con i propri demoni interiori.

Secondo la prospettiva di William James, iniziamo il viaggio della vita semplicemente nascendo fisicamente. Tuttavia, possiamo cambiare spiritualmente e intellettualmente – in altre parole rinascere – quando ci interfacciamo con un'avversità inattesa, come ad esempio una profonda crisi di vita. I "nati due volte" – persone che hanno vissuto un'esperienza sconvolgente (ad esempio

sono stati vicini alla morte) – possono trascendere i propri limiti. Possono riuscire a sfuggire alla prigionia mentale che si sono auto-imposti e scoprire nuove modalità per gestire le avversità. Ai “nati due volte” viene data una nuova prospettiva di vita. La capacità di reinventare se stessi cambia il loro modo di relazionarsi con le altre persone e il mondo che li circonda.

Piuttosto recentemente ho avuto due esperienze che mi hanno portato vicino alla morte: un terribile incidente sulla cima di una montagna innevata sulla penisola di Kamchatka in Russia, a cui è seguita un’infezione contratta in ospedale che mi è stata quasi fatale. Queste esperienze hanno creato in me una maggiore consapevolezza di cosa realmente significhi essere “nati due volte”. Mi ha insegnato qualcosa sulla mindfulness. Mi ha permesso di comprendere il meraviglioso dono che è la vita e di riconoscerne la profonda fragilità.

Sono un discepolo di ciò che Sigmund Freud descrisse come “la professione impossibile”. Oltre a essere un docente di leadership, ho una vita parallela in cui sono psicoanalista. Rispetto a ciò, si può dire che sia una specie di sciamano – essendo gli interventi sciamanici il modello di tutte le forme di coaching. Nel corso della storia dell’uomo, gli sciamani hanno rappresentato il ponte tra il mondo dei vivi e quello degli spiriti. Gli sciamani garantivano che le cerimonie, se svolte nel modo corretto, avrebbero guarito il mondo. Gli sciamani erano gli esploratori del fantastico universo nascosto che giace dietro al mondo visibile. Essi erano i mediatori nella nostra ricerca di un’altra dimensione. In questo contesto, è chiaro che vi sono molte somiglianze tra il ruolo dello sciamano e il ruolo giocato oggi da coloro che svolgono una helping profession – tra cui i coach sulla leadership.

Come professionista d’aiuto, ho dedicato molti anni al lavoro con dirigenti che stavano cercando di diventare più efficaci, mantenendo al contempo intatta la propria umanità. A livello micro, cerco di aiutare le persone a dare senso alle proprie vite; mentre a livello macro, il mio compito è quello di riportare la dimensione umana nelle organizzazioni, per creare tipologie di organizzazioni che traggono il meglio dalle persone, conservando la dimensione umana. Sfortunatamente, nel mio lavoro, ho visto fin troppe organizzazioni che assomigliano ai gulag.

Ho sempre pensato fosse mio compito cercare di fare tutto quan-

to era in mio potere per evitare l'esercizio di una leadership disfunzionale e patologica. Una delle motivazioni alla base di ciò, è che sono nato nell'Olanda occupata durante la Seconda Guerra Mondiale, un periodo che ha rappresentato un'incommensurabile tragedia umana. Per questo, non deve sorprendere che le terribili conseguenze di una leadership patologica siano sempre state in cima ai miei pensieri. Mi ha sempre incuriosito il perché alcune persone in una posizione di leadership abusino del potere che deriva dal proprio lavoro. Qual è la differenza fondamentale tra i Mugabe e i Mandela di questo mondo? Le parole di Lord Acton – "Il potere corrompe e il potere assoluto corrompe assolutamente" – sono state molto citate, ma questo non le rende meno vere. Quando le sirene del potere si fanno sentire, alcuni non riescono a resistere al richiamo.

Ad ogni modo, non dovremmo mai sottostimare le motivazioni altruistiche che sono parte del nostro DNA umano. L' homo sapiens si è evoluto rapidamente per diventare la specie più sofisticata sulla terra, data la nostra abilità nell'impegnarci in comportamenti cooperativi. Non dobbiamo rinunciare alla nostra umanità. Credo vi sia motivo di sperare per il meglio – non è questo il significato della storia del vaso di Pandora?

Senza speranza, non c'è vita. Come disse Napoleone – e lui doveva saperlo bene – "I leader sono mercanti di speranza". I leader hanno bisogno di parlare all'immaginario collettivo delle proprie persone per creare un'identità di gruppo, per aiutare le persone a diventare migliori di quello che credono di essere, un compito che ho preso molto seriamente nel mio lavoro di coach sulla leadership. Aiuto le persone ad avere dei sogni per il futuro. E amo vedere le persone che rincorrono quei sogni.

È anche vero che quando guardo il mondo che mi circonda non vedo molti segnali che indichino il tipo di leadership che trasforma le persone, leader che aiutino le persone a vivere pienamente e con speranza. Al contrario, la disillusione sembra essere dilagante, i leader sembrano tentare di fare appello alle nostre ormai pie illusioni. Non ci sono molti leader "nati due volte" tra noi. Tutt'altro! Ci troviamo sempre più frequentemente di fronte a dei crolli della leadership, basti pensare al comportamento di certi politici che è lontano anni luce dal vero significato di leadership. Sfortunatamente, in questa epoca di avidità e ansia, gli espedienti

a breve termine prevalgono, mentre la leadership creativa viene tristemente meno. Il pensiero dei “nati due volte” si fa notare per la propria assenza. Spesso, la sola cosa evidente è come una forma di leadership patologica venga rimpiazzata da un’altra altrettanto disfunzionale. Nonostante questo scenario deprimente, tuttavia, non ho rinunciato al mio lavoro con i leader. La mia speranza è

**“Non ci sono molti leader
‘nati due volte’ tra noi”** che cresca una nuova generazione di leader all’altezza delle sfide che si presenteranno loro. Sono

pronto a tutto pur di aiutarli ad andare avanti.

Come ho suggerito in precedenza, non siamo capaci di prendere decisioni razionali. Tutti noi abbiamo delle zone cieche che richiedono attenzione. Per diventare consapevoli di tali aree, dovremmo prestare particolare attenzione alle parole scritte sul tempio di Apollo nell’antica Delphi: “Conosci te stesso”. Questa osservazione ha oggi una rilevanza come mai prima d’ora. Se desideriamo sviluppare dei leader più efficaci, dobbiamo iniziare da noi stessi. Ma, parafrasando Goethe, quello che è più difficile da vedere è ciò che sta proprio davanti ai tuoi occhi.

Il leader più esemplare della nostra epoca, Nelson Mandela, una volta disse: “Non potrai mai avere impatto sulla società se non hai cambiato te stesso”. Per far passare questo messaggio, uso spesso delle metafore per descrivere gli attori chiave e le forze primarie che salgono sul palcoscenico del teatro interiore che esiste in ognuno di noi. Ai leader con cui lavoro dico che tutti noi dobbiamo gestire gli elefanti, i porcospini e gli Uroboro che portiamo al nostro interno.

Metaforicamente parlando, l’elefante è il nostro carattere, una parte di noi che può avere un potente e incontrollabile effetto sulle nostre azioni. Spesso falliamo nel comprendere cosa stia facendo l’elefante che è dentro di noi. Egli ha molte facce. Per esempio, l’elefante è abbastanza narcisista. Abbiamo la tendenza a vedere noi stessi attraverso lenti colorate di rosa. L’elefante è anche paranoide. Siamo portati a guardare al mondo con sospetto, una prospettiva che può avere conseguenze disastrose. L’elefante rende pan per focaccia quando ha subito un torto. Se la prende facilmente. Infine, l’elefante è pigro. È particolarmente riluttante nel cambiare i propri comportamenti. E mentre l’elefante è vivo e crea scompiglio dentro di noi, è solo riconoscendone l’esistenza e

giocandoci a judo (cioè usando la sua forza contro se stesso) che possiamo imparare a convivere con lui.

E i porcospini? Il più grande filosofo tedesco Arthur Schopenhauer tracciò un'analogia tra il disagio provato dagli esseri umani e dai porcospini nei confronti della prossimità sociale. Nei mesi più freddi, i porcospini si raggruppano per scaldarsi reciprocamente ma presto scoprono che le proprie spine feriscono gli altri. Nel momento in cui si ritirano, però, ricominciano a sentire freddo. Alla fine, dopo molti tentativi, trovano la distanza ottimale in grado di garantire calore e comfort. Per i porcospini umani, questo enigma – ossia il nostro bisogno simultaneo di vicinanza e distanza – è la ragione principale per cui le persone spesso trovano così difficile lavorare in gruppo, nei team, nelle organizzazioni e nella società civile.

Il terzo animale che fa parte del nostro mondo interiore è il mitico Uroboro, usualmente dipinto come un serpente o un drago che si morde la coda. L'Uroboro simbolizza la natura ciclica dell'universo: la creazione e la distruzione, la vita e la morte. L'Uroboro si mangia la coda per sopravvivere, in un eterno circolo di reinvenzione e rinnovamento.

Il simbolismo dell'Uroboro dovrebbe ricordare ai leader che le cose possono non rimanere le stesse in eterno, che ci sono dei momenti in cui devono chiudere col passato. Sfortunatamente, ci sono fin troppi leader che aderiscono alla definizione di Einstein di follia: "Fare e rifare sempre la stessa cosa, aspettandosi un risultato diverso". Alcune persone non sembrano capire che quando scopriamo che stiamo cavalcando un cavallo morto, la miglior cosa da fare è scendere dalla sella.

COACHING DI GRUPPO PER IL CAMBIAMENTO

La capacità di essere un leader efficace è fondamentale nelle organizzazioni del Ventunesimo secolo. Il prezzo della disfunzionalità può essere sconcertante. E dal momento che i leader, in questo secolo, necessitano più che mai di team efficaci, fare in modo che questo accada assume un'importanza primaria. Per favorire delle

migliori dinamiche di gruppo, in molte delle mie ricerche e dei miei scritti ho fatto appello al coaching di gruppo come campo di addestramento esperienziale, al fine di creare dei leader più efficaci. Il mio modello di coaching di gruppo per la leadership è stato sviluppato sulla base di oltre vent'anni di lavoro con figure dirigenziali ed è oggi applicato con successo in tutto il mondo. Si tratta di un processo in cui le persone sono spinte a intraprendere un viaggio interiore e a reinventare se stesse.

Come ho detto in precedenza, uno dei cappelli che indosso è quello dello psicanalista e in questa veste mi sono concentrato sul lato più oscuro della leadership e della vita organizzativa. Dopo aver fatto molta ricerca e aver scritto tanto sulla leadership e sulle organizzazioni disfunzionali, ho iniziato a prestare maggiore attenzione alla funzionalità, a ciò che rende una leadership efficace. Ormai sono più di dieci anni che mi dedico allo sviluppo della leadership, essendo stato fondatore del Leadership Development Center, che è tra i più grandi centri al mondo e il principale per il coaching di gruppo sulla leadership. Attraverso il lavoro in questo centro, sto cercando di rendere i porcospini più efficaci e umani. Li ho aiutati a sezionare l'elefante. Li ho anche incoraggiati ad affrontare l'Uroboro. Ho provato a incoraggiare i leader a creare quella che io chiamo "organizzazione autentizotica" – un luogo di lavoro in cui le persone si sentono al loro meglio. In questo tipo di organizzazione, trovano un significato nel proprio lavoro, celebrano le persone con cui lavorano, sono orgogliose di ciò che fanno e si fidano di coloro per cui e con cui lavorano. Tale visione di organizzazione può apparire idealistica, ma, come ho detto prima, senza speranza non c'è vita.

Per molti anni, sono stato docente di Comportamenti Organizzativi in numerosi programmi MBA in giro per il mondo. Ne ho sempre tratto grande piacere. Sentivo che era un dono essere in grado di guidare giovani donne e giovani uomini nel fare delle scelte sagge in merito alle proprie relazioni interpersonali e alla propria carriera. Desideravo aiutarli a comprendere meglio il proprio elefante, il proprio porcospino e il proprio Uroboro.

Nella mia ultima classe, ho mostrato ai miei studenti *Wild Strawberries*, un film in bianco e nero del 1957 diretto da Ingmar Bergman. *Wild Strawberries* racconta la storia di un anziano uomo, Isak Borg, che sta compiendo due viaggi – uno da Stoccolma a

Lund per ricevere un dottorato ad honorem e un altro più personale, un viaggio all'interno del proprio mondo interiore. Aiutato da una combinazione di sogni a occhi aperti, fantasie e vari incontri sulla strada che lo porterà alla cerimonia (tra cui quello con la sua glaciale madre) è in grado di raggiungere una buona comprensione del proprio teatro interiore, della qualità delle proprie relazioni interpersonali e del tipo di errori e pasticci che ha commesso nel corso della propria vita. È giunto a comprendere il proprio elefante, il proprio porcospino e i suoi conflitti con l'Uroboro. Nonostante tutti gli ostacoli che incontra, il suo è un viaggio di speranza. Anche in età avanzata e guidato dalle diverse persone che incontra nel proprio viaggio, egli è aperto al cambiamento. Uno dei messaggi del film è che non è mai troppo tardi – ma, come tutti ben sappiamo, la conditio sine qua non in ogni processo di cambiamento è la volontà di cambiare se stessi. Un obiettivo che mi sono posto come insegnante è quello di aiutare le persone a sentirsi meglio nella propria pelle – per aiutarle a raggiungere un minimo di felicità. Rispetto a ciò, sono fermamente convinto che la felicità non sia solo una questione di buona salute e di cattiva memoria, quanto piuttosto l'aver qualcosa da fare, qualcuno da amare e qualcosa in cui sperare. La felicità non deriva dal raggiungere qualcosa che non abbiamo, ma dal riconoscere e dall'apprezzare ciò che abbiamo.

“La felicità non deriva dal raggiungere qualcosa che non abbiamo, ma dal riconoscere e dall'apprezzare ciò che abbiamo”

Gli antichi greci credevano che il viaggio della vita si trovasse all'incrocio delle Parche, tre dee che tessono il nostro ineluttabile destino, della dea Fortuna, che simbolizza la buona sorte e la possibilità, e del demone che rappresenta il nostro teatro interiore e guida i nostri passi. Il modo in cui questi tre personaggi interagiscono sarà sempre in divenire. E nell'aver a che fare con questi tre non è sufficiente lamentarsi delle brutte carte che ci sono toccate in sorte. La sfida della vita è quella di trarre il meglio da una mano scarsa. La vera leadership si rivela proprio nelle situazioni più difficili. E, come ho anticipato poco sopra, molti leader attuali falliscono miseramente in questo test. Hanno un disperato bisogno di entrare in contatto con gli Uroboro dentro di loro. I

grandi leader, tuttavia, si pongono la domanda di cosa vogliono lasciare come eredità. Come vogliamo essere ricordati? Ritengo che i veri leader compiano quel tipo di azioni di cui beneficeranno le prossime generazioni.

IL LIBRO

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'esplosione di interesse verso il coaching sulla leadership in termini di numero di coach praticanti e di numero di individui e organizzazioni che ricercano tale tipologia di intervento. Questo aumento della domanda è stato affiancato da un incremento nel numero di pubblicazioni su questo tema. Il presente libro tenta di differenziarsi dalla letteratura esistente avvalendosi della lente della mindfulness psicodinamica nella trattazione del coaching sulla leadership.

Primariamente, l'opera è destinata a coloro che desiderano saperne di più sul coaching sulla leadership, compresi i dirigenti che stanno considerando la possibilità di effettuare un coaching, ai professionisti delle risorse umane incaricati di strutturare delle iniziative in materia di coaching, agli studenti che stanno approfondendo il tema del coaching sulla leadership e ai coach stessi.

Questo libro propone uno sguardo consapevole e profondo sui processi di coaching. Si focalizza sulla diversità dell'apprendimento e del cambiamento individuale e organizzativo, apprezzando le complessità della mente umana. Esplora non solo i benefici strategici e comportamentali del coaching sulla leadership, ma anche il suo potenziale come fondamento per lo sviluppo e la trasformazione dell'adulto. Gli insight forniti attraverso questo libro aiuteranno i coach e i dirigenti a utilizzare dei framework adeguati per trasformare atteggiamenti, credenze e comportamenti.

Questo libro è stato scritto per coloro che sono interessati al coaching e che desiderano approfondire come le intuizioni cliniche possano aiutare le persone con cui lavorano. Nello scrivere questo testo, ho provato a demistificare il linguaggio che ruota attorno al pensiero psicodinamico e alla mindfulness, applicando molti dei loro concetti alla pratica del coaching sulla leadership. Illustrerò

che l'idea principale dell'approccio clinico è quella di lavorare con il passato, il presente e il futuro dei coach, per fornir loro degli insight sulle ragioni di specifici pattern comportamentali.

Tenterò anche di chiarire come un utilizzo accurato dell'approccio clinico nel coaching consentirà una comprensione più profonda di ciò che accade "sotto la superficie". Credo fermamente che questo tipo di interventi clinici possano garantire reali benefici alle organizzazioni poiché contribuiscono alla conoscenza dei pattern individuali e della struttura di personalità del singolo, delle complesse relazioni umane e del ruolo dei team, delle dinamiche di gruppo e dei processi organizzativi. Attraverso un'abile applicazione dell'approccio clinico, la mia speranza è che il lettore acquisisca un tipo di conoscenza – e di mindfulness – che possa creare una solida base per delle performance più efficaci in futuro. Inoltre, promuovendo questo tipo di consapevolezza, tale approccio sarà utile nel gestire quelle situazioni che non sono risolvibili attraverso interventi convenzionali.

In questo libro mi soffermerò anche sul fatto che per fare un coaching di successo è essenziale, sia per il coach che per il cliente, comprendere il grado in cui le azioni di quest'ultimo sono determinate da quello che sta accadendo sotto la superficie. Questo necessita di un'esplorazione della personalità del cliente, dei suoi valori impliciti, delle esperienze che ne hanno modellato il carattere e del tipo di effetto che ha sugli altri. Inoltre, esplorerò come queste dinamiche influenzano le correnti sotterranee che operano nei team o nelle organizzazioni. Una comprensione più profonda aiuterà le persone che si sottopongono a un coaching a funzionare in maniera più efficace in qualsiasi situazione si troveranno. Riassumendo, l'approccio clinico al coaching aiuterà le persone a rimuovere quel tipo di barriere difensive individuali e organizzative che tipicamente distorcono la qualità e la realtà delle relazioni cooperative sul lavoro. In questo modo, si aprirà una strada verso la costruzione di una vita più piena e completa nelle organizzazioni.

Il libro è diviso in due parti. I primi cinque capitoli affrontano le questioni più importanti in materia di coaching sulla leadership e i rimanenti capitoli discutono degli obiettivi e delle tecniche del coaching. Il Capitolo 1 affronta l'attaccamento, un tema di inequivocabile importanza. Se desideriamo comprendere al me-

glio il funzionamento umano, dobbiamo conoscere i pattern di attaccamento. Il Capitolo 2 esamina il perdono, la capacità che distingue i dirigenti mediocri da tutti gli altri. I ruoli di vittima e soccorritore vengono sempre in primo piano nelle relazioni di coaching. I “giochi che queste persone giocano” vengono esplorati nei Capitoli 3 e 4. Il Capitolo 5 tratta delle persone che descrivo “SOB executives” – in questo caso SOB sta per “bullo seducente operativo” e descrive il comportamento disfunzionale che riesce comunque a portare questo tipo di dirigente a un considerevole successo. Qui viene toccato il tema molto sensibile della vita organizzativa: dovremmo tutti stare attenti allo psicopatico della suite C.

Nella seconda parte del libro, modifico il mio focus e affronto alcune questioni critiche per il coaching, con il supporto di alcuni casi. Il tema del Capitolo 6 è il viaggio che un individuo intraprende verso il coaching – cosa porta a diventare un coach e in particolare cosa è necessario per essere in grado di gestire i gruppi. Il Capitolo 7 riguarda l'aiutare i dirigenti ad apprendere come creare uno spazio sicuro in cui possono agire. Queste sono competenze che tutti i coach devono possedere. Senza giocosità, non vi sarà alcun cambiamento. I punti critici e le dinamiche del cambiamento verranno trattati nel Capitolo 8. Infine, nel capitolo conclusivo, presenterò un buon numero di interrogativi che mi sono posto sul futuro del coaching, dopo aver discusso il forse più noto e antico esempio di coaching che conosciamo – la relazione tra Aristotele e Alessandro il Grande.

Il mio obiettivo, nel toccare questi diversi temi, è quello di aiutare i leader delle organizzazioni del futuro a comprendere l'importanza di una cultura del coaching per il successo organizzativo. La creazione di culture organizzative in cui le persone abbiano voce permetteranno loro di gestire la diversità della forza lavoro, del mercato e dei fornitori e li aiuterà a comprendere come questi elementi incidono sulle strategie, sulla produttività, sulla penetrazione del mercato, sul servizio clienti, sulle spese di assunzione, sul tasso di turnover e su altre dinamiche organizzative. Le organizzazioni che riconoscono i benefici del coaching sulla leadership possono beneficiarne in diversi modi: migliori competenze relazionali, pensiero fuori dagli schemi, migliore gestione dei conflitti, team più efficaci, miglioramento nella capacità di gestire

e perseguire gli obiettivi di carriera personali e altrui e abilità di creare una cultura del coaching e organizzazioni autenticistiche. Nello scrivere i capitoli di questo libro, mi è venuto in mente che i buoni coach sulla leadership portano i leader dove vogliono andare. I migliori coach, tuttavia, li porteranno verso lidi inesplorati. In generale, faccio un appello affinché i coach assumano una posizione riflessiva. I coach sulla leadership non sono dei coach sportivi. Assumere una posizione riflessiva – praticare la mindfulness – mette in guardia da reazioni impulsive. I coaching eccezionali hanno la capacità di acquisire conoscenza e di analizzarla sia logicamente che emotivamente. Il vero test consiste nella capacità di riconoscere un problema prima che diventi un'emergenza. Dovremmo tutti ambire a essere dei coach eccezionali. Per parafrasare un proverbio tedesco: "Coloro che fanno coaching devono ascoltare ed essere sordi, devono vedere ed essere ciechi".

BIBLIOGRAFIA

- Cardus, N. (1972). *Gustav Mahler: His Mind and His Music*. London: Victor Gollancz Ltd.
- Freud, S. (1905). "Fragment of an analysis of a case of hysteria," Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 7, London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis; Kets de Vries, M. F. R. (2007). "Are you feeling mad, bad, sad, or glad?" INSEAD Research papers, 2007/ 09/ EFE.
- Freud, S. (1912). "Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung," Zentralblatt für Psycho-analyse, II, 483–489 ("Recommendations to physicians practising psycho-analysis." Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 12, (pp. 111–120). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Freud, "Fragment of an analysis of a case of hysteria"; Racker, H. (1957). "The Meaning and Uses of Countertransference," *Psychoanalytic Quarterly*, 26, 303–357; Kets de Vries, "Are you feeling mad, bad, sad, or glad?"
- James, W. (1902). *The Varieties of Religious Experience, a Study of Human Nature: – A Psychology Classic on Religious Impulse* (2008). New York: Exposure Publishers.
- Jones, E. (1953–1957). *Sigmund Freud: Life and Work*. London: Hogarth Press; Kuehn, J. L. (1965). "Encounter at Leiden: Gustav Mahler consults Sigmund Freud," *Psychoanalytic Review*, 52, 345–364.

- Mahler, A. (1940). *Gustav Mahler: Memories and Letters*. Seattle: University of Washington Press.
- Mitchell, D. (1958). *Gustav Mahler: The Early Years*. London: Rockliff; La Grange, H-L. de (1973). *Gustav Mahler, Vol. 3: Le génie Foudroyé, 1907–1911*. Paris: Fayard.
- Reik, T. (1953). *The Haunting Melody: Psychoanalytic Experiences in Life and Music*. New York: Farrar, Straus and Young.

Capitolo 1

L'imperativo dell'attaccamento: il bacio dei porcospini

“Ho ancora una valigia a Berlino.”

Marlene Dietrich

“La casa è il luogo in cui vai quando corri fuori di casa.”

John le Carrè

“Non si scoprono terre nuove se non si ha il coraggio di perdere di vista la riva.”

André Gide

INTRODUZIONE

In che modo le persone si relazionano con gli altri? Quanta vicinanza possiamo tollerare? Diamo un'occhiata a un paio di scenari. Per prima cosa ti invito a immaginare di essere un professionista di successo (magari lo sei già). Sei sempre stato efficace nel tuo lavoro, ma la maggior parte delle tue relazioni è superficiale e di breve durata, sia nell'ambiente lavorativo che nella vita privata. Questa cosa è “normale” o sei diverso dalle altre persone? Sai di sentirti a disagio nello stare troppo vicino agli altri e hai sempre trovato difficile dare loro piena fiducia. Odi dipendere dagli altri. Sebbene tu non abbia mai sentito il bisogno di stare vicino agli altri, alcune volte finisci per chiederti se ti stai perdendo qualcosa nella vita. Sembra impossibile per te costruire relazioni profonde. Forse vivi solo relazioni superficiali perché sono le uniche nelle quali ti senti a tuo agio. C'è qualcosa di sbagliato in te? Ora, invece, supponi di essere un dirigente. Una delle tue colleghe in ufficio è fastidiosamente invadente. Qualsiasi cosa tu

faccia e ovunque tu vada lei è sempre nelle vicinanze. All'inizio eri lusingato di essere il bersaglio di così tante attenzioni, ma ora inizi a sentirti soffocare. Nel modo più gentile possibile hai provato a dirle che hai bisogno di spazio ma la collega sembra non sentire ragioni. D'altra parte lei si lamenta del fatto che le relazioni con le altre persone non sono più come una volta ed è chiaramente infastidita che nessun altro, oltre a lei, sia preoccupato da questo cambiamento. Questo ti porta a chiederti se il suo comportamento sia veramente così inappropriato. Viene trattata con distacco? Chi ha l'atteggiamento sbagliato, tu o lei? Eppure non ti sembra giusto averla attorno tutto il tempo. Sembra che si senta bene solo quando ha qualcuno con cui trascorrere il tempo. Qual è la giusta distanza?

Questi due esempi sono istantanee delle dinamiche presenti nella dimensione interpersonale, il tipo di scenari che il filosofo tedesco Arthur Schopenhauer ha illustrato attraverso la sua famosa metafora dei porcospini. Schopenhauer sosteneva che i porcospini rappresentino in modo molto appropriato la condizione umana. Quanta vicinanza agli altri si può tollerare prima di sentirti a disagio? Alcune persone possono avvicinarsi molto; per altri la vicinanza è un anatema. Per comprendere più a fondo cosa succede negli incontri tra gli esseri umani, dobbiamo esplorare l'attaccamento – cioè in che misura dipendiamo dagli altri per raggiungere un soddisfacimento emotivo. Qual è la natura dei legami che ci uniscono alle altre persone e che durano nel tempo? Il nostro comportamento verso gli altri deriva dal tipo di attaccamento con il quale abbiamo imparato a sentirci a nostro agio. Le radici di ciò che dà piacere o disagio sono molto profonde. Il modello per tutte le nostre relazioni si delinea in tenera età,

“I primi pattern di interazione tra madre e bambino determinano la natura e la qualità dell’attaccamento presente e futuro”

con la prima “danza” tra madre (caregiver) e bambino. I primi pattern di interazione tra madre e bambino determinano la natura e la qualità dell’attaccamento presente e futuro.

Le nuove relazioni verranno influenzate dalle aspettative formatesi in queste prime fasi dello sviluppo. Nei primi anni di vita si crea un'impronta che influenzerà il modo in cui ci relazioniamo con gli altri nella nostra vita e che

avrà un impatto anche sulle generazioni seguenti. Ad esempio, quando diventano genitori, gli adulti con un attaccamento di tipo insicuro possono non possedere le capacità necessarie per formare un solido attaccamento con i propri figli. Non potranno fornire una base sicura, fondamentale per uno sviluppo emotivo sano del bambino, predisponendo così i loro figli a una vita di difficoltà relazionali. Pertanto, ciò che inizialmente è una questione diadica si trasforma in un problema generazionale. I disturbi dell'attaccamento possono proseguire di generazione in generazione a meno che un individuo non interrompa la catena. Comprendere questi sviluppi rende ancora più importante la conoscenza della natura dei nostri schemi relazionali.

I disturbi dell'attaccamento nei bambini possono essere ricondotti agli effetti derivanti dall'aver un caregiver emozionalmente indisponibile, cioè una persona che fin dall'inizio risulta essere inaccessibile, incoerente, fisicamente assente o mutevole. Questo scenario può essere esacerbato dalla separazione dai genitori, a causa di un lutto o di un divorzio, ma anche da abusi fisici o sessuali durante l'infanzia. I bambini cresciuti in questo tipo di ambiente potranno sviluppare problemi di autostima e nella formazione dell'identità, saranno anche probabilmente inclini a sviluppare relazioni interpersonali disfunzionali.

Queste difficoltà possono manifestarsi in modo molto diverso quando i bambini crescono. Alcuni potrebbero diventare troppo appiccicosi, sempre spaventati che ogni relazione che li coinvolge possa cadere a pezzi. Altri bambini (soggetti a diverse tipologie di disfunzioni genitoriali) potrebbero sviluppare sentimenti di distacco, fallendo nel tentativo di creare relazioni solide e durature con gli altri e trovando difficile fidarsi anche delle persone più vicine. Se non vengono riconosciuti in tempo, questi pattern proseguiranno nell'età adulta e predisporranno l'individuo a una vita di difficoltà relazionali che si manifesteranno nello stile relazionale della persona sia a casa che sul lavoro.

Che cos'è l'attaccamento?

Nella sua forma più semplice, l'attaccamento è un legame emotivo profondo e duraturo stabilitosi tra un bambino e il suo caregiver durante il primo anno di vita. Il modo in cui questa relazione

si dispiega, positivamente o negativamente che sia, rappresenterà la base per tutte le future relazioni.

Nel suo fondamentale lavoro sull'attaccamento, lo psicoanalista John Bowlby notò che nei bambini le rappresentazioni mentali o modelli operativi interni delle relazioni gettavano le basi per tutte le relazioni ed esperienze future. Secondo Bowlby, l'attaccamen-

“L’attaccamento e la separazione sono forze elementari che guidano i nostri comportamenti e le nostre decisioni”

to e la separazione sono forze elementari che guidano i nostri comportamenti e le nostre decisioni, e il fallimento nella creazione di un attaccamento sicuro con il caregiver primario può es-

essere alla base di diversi problemi comportamentali. Il modo in cui questi pattern di attaccamento si risolvono influenza il nostro senso di auto-efficacia (credere nelle proprie capacità di portare a termine un compito in modo positivo), la fiducia in se stessi (la percezione positiva delle nostre abilità in generale) e l'autostima (il nostro sentimento di valore e soddisfazione personale).

La capacità di formare dei legami di attaccamento è biologicamente determinata ed è parte della nostra eredità evolutiva. Nasciamo con un repertorio di comportamenti biologici, pre-programmati e istintivi che ci aiutano a sopravvivere quando siamo ancora neonati. I bambini che ricercano la vicinanza e la sicurezza della madre (o del caregiver primario) avranno un vantaggio evolutivo. I bambini di madri che rispondono ai loro bisogni e che forniscono sicurezza hanno più probabilità di sopravvivere e di tramandare i propri geni. Piangere, sorridere, afferrare e rimanere attaccati sono tutte attività intenzionali. Questi comportamenti li mantengono vicini ai propri caregiver primari che li proteggeranno dai pericoli, li nutriranno, li consoleranno e insegneranno loro cosa è giusto e cosa è sbagliato nel mondo in cui vivono. Questo intenso *pas de deux* viene facilitato dal fatto che anche i genitori posseggono dei pattern comportamentali istintivi, come ad esempio consolare il bambino quando piange, accarezzarlo, produrre dei suoni che gli piacciono e fargli da specchio (ad esempio, imitare giocosamente le espressioni facciali del bambino): tutti questi sono comportamenti tipici dell'accudimento. Lo scopo principale di questi processi è quello di mantenere la vicinanza

tra neonato e caregiver, assicurando la protezione e la sicurezza del bambino, fattori essenziali per il mantenimento della specie. Basandosi sulla natura e sulla qualità dei loro primi attaccamenti, i bambini sviluppano un sistema di pensiero, di memoria, di credenze, aspettative, emozioni e comportamenti che rappresentano un modello per intraprendere e mantenere le relazioni future. Il modo in cui questi stili di attaccamento si sviluppano nel nostro teatro interiore dipende molto dalla natura e dalla qualità delle ripetute interazioni con i nostri caregiver. A seconda della loro responsività (specialmente nelle situazioni di stress), nel nostro teatro interiore si formano dei modelli operativi relazionali. Essi possono essere positivi (ad esempio "Le persone possono essere d'aiuto in situazioni di stress", "Ci si può fidare degli altri e ci si può confidare") oppure negativi (ad esempio "Non ci si può fidare di nessuno", "Le persone non si curano di me", "Siamo completamente soli al mondo").

Anche se Bowlby si è concentrato principalmente sulla comprensione della natura della relazione bambino-caregiver e delle implicazioni per lo sviluppo socio-emotivo, egli ha anche affermato che la rappresentazione di sé e degli altri che si crea a partire dall'interazione tra bambino e genitore è presente anche in altri tipi di relazione: "L'attaccamento è una componente importante dell'esperienza umana, dalla culla alla tomba" (Bowlby, 1969). Egli suggerì che il sistema motivazionale alla base dell'attaccamento al caregiver è anche alla base dei legami emotivi che si sviluppano tra le persone nel corso della vita. Questi pattern relazionali precoci ci influenzeranno nel corso di tutta l'esistenza. Quando cresciamo, trasferiamo i pattern relazionali di attaccamento dai nostri genitori verso le altre persone. La qualità dell'attaccamento sviluppato nei primi anni di vita influenza tutte le nostre relazioni adulte: l'amore, l'amicizia e il comportamento sul lavoro. Il modo in cui gli individui parlano di loro stessi e dei propri sentimenti rivela il modo in cui hanno organizzato le proprie esperienze di attaccamento e come regolano il proprio comportamento verso gli altri. Persone con un modello operativo interno sicuro saranno più propense a impegnarsi in comportamenti positivi, mentre si verificherà l'opposto per le persone che presentano un pattern di attaccamento insicuro.

GLI SCENARI DELL'ATTACCOMENTO

Nei loro studi osservativi sui bambini, la psicologa dello sviluppo Mary Ainsworth e colleghi, hanno descritto (ampliando il lavoro di Bowlby) alcuni pattern di attaccamento che venivano interiorizzati e che avevano un effetto sul funzionamento adulto.

Ainsworth ha individuato tre stili di attaccamento: sicuro (positivo), ansioso/ambivalente ed evitante (gli ultimi due disfunzionali).

Pattern di attaccamento positivi

L'attaccamento sicuro

I genitori di bambini con attaccamento sicuro reagiscono rapidamente ai bisogni dei propri figli e sono generalmente responsivi. Tendono a giocare e a essere coinvolti con i propri bambini. Grazie alla loro appropriata responsività, si viene a stabilire un legame sicuro tra bambino e caregiver, che si traduce nell'apertura del bambino verso le esperienze emotive e nella disponibilità a essere coinvolto in interazioni emotive nuove e creative. In questo modo i genitori hanno creato una "base sicura" per i propri figli, che permette loro di esplorare con successo il mondo. Questa base sicura contribuisce al sano sviluppo cognitivo e sociale del bambino; è inoltre alla base della fiducia e della reciprocità che diventano un pattern per tutte le relazioni emotive future.

I bambini con attaccamento sicuro sono pronti per esplorare l'ambiente circostante quando il caregiver è presente. Sebbene a volte mostrino un qualche grado di ansia da separazione quando il genitore li lascia, si fanno consolare velocemente quando ritorna. Attingendo dal loro senso di sicurezza, percepiranno le altre persone come affidabili, amorevoli e meritevoli di fiducia.

Con il passare del tempo, i bambini con un attaccamento sicuro diventano adulti sicuri che si aspettano che gli altri siano degni di fiducia e responsivi, una *Weltanschauung* (visione del mondo) che rinforza il loro senso di sicurezza interiore. Questi individui si percepiscono come desiderabili, meritevoli, competenti e amabili. Svilupperanno un senso di sé sicuro, che include un

senso di competenza, di autostima e un sano bilanciamento tra dipendenza e autonomia. Il pattern di attaccamento sicuro, inoltre, contribuisce allo sviluppo dell'empatia, della compassione e della coscienza.

L'attaccamento disfunzionale

Quando il bisogno di attaccamento non viene soddisfatto, i bambini si sentono insicuri. Fin da neonati imparano che la ricerca della prossimità non elicitò risposte soddisfacenti da parte dei caregiver. I bambini soggetti a un'educazione disfunzionale si sentono cattivi, privi di valore, indesiderati, inaiutabili e non amabili. Inoltre, percepiscono gli altri come insensibili, senza cuore, non degni di fiducia e non responsivi verso i loro bisogni. Infine, percepiscono il mondo come un posto insicuro e la vita come dolorosa e gravosa.

Questi bambini possono ricorrere a strategie disperate per ottenere un qualche tipo di risposta dai loro caregiver, uno di questi è l'iper-attivazione, l'altro la disattivazione – in altre parole attività che hanno lo scopo di muoversi verso gli altri o di allontanarsi da essi. Queste strategie possono essere interpretate come un'esagerazione della strategia primaria d'attaccamento. La prima (ansioso/ambivalente) si manifesta attraverso proteste intense o sforzi energici per ottenere la vicinanza; la seconda (evitante) si caratterizza per la soppressione o la negazione dei bisogni di attaccamento e per il mantenimento di una distanza nelle relazioni. Alcuni di questi bambini sono sempre alla ricerca di conforto e attenzione, mentre gli altri – quelli evitanti – ricorrono al distanziamento emotivo e fanno principalmente affidamento su loro stessi piuttosto che sugli altri.

I bambini con un attaccamento ansioso/ambivalente sono più spaventati e meno fiduciosi rispetto ai bambini che mostrano un attaccamento sicuro. L'inconsistenza del supporto da parte del caregiver negli anni critici della prima infanzia crea sentimenti di ansia persistente in riferimento alle relazioni interpersonali e livelli esagerati di emozioni negative. Essendo stati esposti a una combinazione imprevedibile di responsività e rifiuto, questi bambini diventano ansiosi e ambivalenti. Mostrano un'estrema ansia da separazione quando un genitore li lascia, e ambivalenza o rab-

bia al loro ritorno. Monitorano i caregiver molto attentamente, tentano di star loro accanto e rispondono in maniera drammatica quando sono in difficoltà. In età adulta il pattern di attaccamento ansioso/ambivalente è caratterizzato dalla preoccupazione cronica e dall'ansia per la disponibilità e la responsabilità delle persone per loro importanti; questo li fa apparire appiccicosi e bisognosi su di un piano emotivo. Utilizzando la metafora di Schopenhauer, sono quei porcospini che cercano di avvicinarsi troppo.

I bambini con attaccamento evitante hanno problemi con l'intimità – che deriva dall'indisponibilità e dalla non responsabilità dei caregiver. Non sono a loro agio nello stare vicino alle altre persone e la prossimità li fa diventare nervosi. Sebbene desiderino delle relazioni di vicinanza emotiva, non sono in grado di gestirle. Sembrano non aver bisogno del caregiver, non dedicano molto tempo a cercare di attirare l'attenzione dell'adulto di riferimento e fanno del loro meglio per trovare da soli la soluzione ai loro problemi. Il distacco diventa una strategia psicologica difensiva. È poco probabile che provino (o esprimano) empatia e possono anche provare piacere per le sfortune altrui. Il loro comportamento può essere profondamente esasperante. Questi sono i porcospini che mantengono le distanze, per paura di farsi male.

I pattern di attaccamento adulto

Negli adulti, i primi stili di attaccamento daranno forma alla qualità delle successive esperienze. Questo non vuol dire, comunque, che i pattern di attaccamento siano incisi nella pietra. Le rappresentazioni esistenti possono essere riviste e modificate alla luce di nuove esperienze. Le sfide dell'attaccamento nei primi periodi di vita non predispongono in modo deterministico un individuo

“Un iniziale attaccamento disfunzionale può contribuire a pattern ripetitivi di relazioni conflittuali e malsane”

a una vita di attaccamento insicuro. D'altra parte, un iniziale attaccamento disfunzionale può contribuire a pattern ripetitivi di relazioni conflittuali e malsane. Inoltre, è molto probabile che le

persone con un disturbo dell'attaccamento mostrino comportamenti negativi e provocatori e mettano in atto comportamenti autodistruttivi. Spesso, i sentimenti di distacco, rabbia e frustra-

zione sono dei compagni costanti. Queste persone non sanno come relazionarsi con gli altri e come instaurare qualsiasi legame emotivo. Il loro bisogno di controllo implica che spesso mentano, tradiscano e siano altamente manipolatori. Possono avere delle difficoltà nelle competenze comunicative e di ascolto e faticano nell'accettare qualsiasi forma di guida.

Le persone con un disturbo dell'attaccamento tendono a non essere empatiche. Mostrano delle difficoltà nel dare e nel ricevere affetto. Spesso si sentono depresse e tristi, ma non necessariamente mostrano i propri sentimenti. Presentano delle difficoltà nel trovare un compromesso e quando vivono delle relazioni sane, sono spesso tentate dal distruggerle preventivamente. Questo comportamento può essere visto sia come una forma di reazione protettiva – un modo per gestire l'ansia – sia come una paura che l'altro possa interrompere la relazione in ogni momento. Al centro di questo schema autodistruttivo spesso c'è un'inconscia paura del successo. Sono tentati dal sabotare se stessi quando le cose non stanno andando eccezionalmente bene.

Tipi o dimensioni?

I più recenti studi sull'attaccamento hanno proposto quattro stili di attaccamento che possono essere visti come un'elaborazione dei tre gruppi di stili originariamente proposti dalla Ainsworth. Questo modello alternativo è caratterizzato dall'uso di un approccio dimensionale rispetto a quello stilistico per lo studio dell'attaccamento.

Secondo questo modello è possibile organizzare le reazioni tra due parti in uno spazio bi-dimensionale. La dimensione *ansia* corrisponde all'ansia e all'attenzione per il rifiuto e l'abbandono. La dimensione *evitamento* corrisponde al disagio associato alla vicinanza e alla dipendenza – cioè la riluttanza a essere intimi con gli altri. Queste due dimensioni ortogonali descrivono i pattern generali di pensiero, emozione e comportamento che occorrono nel contesto delle relazioni.

In questo schema concettuale, le persone che mostrano un livello di ansia elevata tendono a preoccuparsi che le altre persone siano disponibili, responsive e attente. Mentre le persone che mostrano un minore livello di ansia sono più sicure nell'aspettarsi re-

sponsività dai loro partner. Nel caso dell'evitamento, le persone al livello più estremo di questa dimensione preferiscono non fare affidamento sugli altri né ad aprirsi con loro. Le persone che si collocano sull'estremo opposto sono più a loro agio nell'intimità con gli altri e sono più sicure nel dipendere dagli altri e nell'avere qualcuno che dipende da loro.

In questo sistema dimensionale, viene mantenuta la classificazione sicuro e ansioso-ambivalente del modello a tre categorie, mentre la categoria evitante viene divisa in due: *evitante spaventato* ed *evitante distanziante*.

La “danza” delle relazioni negli adulti

Attaccamento sicuro: utilizzando questa cornice, un prototipo dell'adulto sicuro presenterebbe bassi punteggi in entrambe le dimensioni (bassa ansia e basso evitamento). Le persone che costruiscono un attaccamento sicuro da bambini più probabilmente

“Le persone che costruiscono un attaccamento sicuro da bambini più probabilmente presenteranno uno schema di attaccamento sicuro da adulti”

presenteranno uno schema di attaccamento sicuro da adulti.

Questi individui hanno un forte senso di sé e cercano delle relazioni di vicinanza con gli altri. Presentano un livello di autostima relativamente elevato, sentono di piacere agli altri e instaurano relazioni con facilità.

Hanno una rappresentazione positiva di se stessi (ad esempio, si vedono come importanti e amabili) e degli altri (ad esempio, li vedono come responsivi e attenti). Tendono a essere fiduciosi, ad avere delle relazioni lunghe e ben poche preoccupazioni rispetto all'abbandono. Le loro vite sono ben bilanciate: si sentono sicuri sia nella loro indipendenza che nelle relazioni intime. Generalmente hanno una visione positiva della vita e sanno come gestire ed esprimere i propri sentimenti. Inoltre hanno buone competenze sociali: si sentono a loro agio nel condividere i propri sentimenti con gli amici e il partner; sono disposti a rivelare i loro veri pensieri, sentimenti, desideri e paure. Queste persone hanno imparato che quando si sentono stressate o minacciate, cercare la vicinanza (una strategia di attaccamento primaria) porta confor-

to e sollievo. Sono, quindi, preparate a cercare supporto sociale quando è necessario e godono delle relazioni intime. Un pattern di attaccamento sicuro fornisce anche una difesa verso lo stress e i traumi, garantendo alla persona molte risorse e resilienza. Infine, questi sentimenti di sicurezza interiore contribuiscono alla capacità di auto-regolarsi, che si traduce nella gestione efficace delle emozioni e degli impulsi. In generale, il mondo viene percepito come un posto sicuro e la vita vale la pena di essere vissuta.

Ansioso/Ambivalente (preoccupato): gli adulti che presentano uno stile di attaccamento ansioso/ambivalente (preoccupato) – basso evitamento/ansia elevata – sono molto auto-critici e insicuri. Le loro vite non sono bilanciate: la loro insicurezza si rivolta loro contro e li lascia emotivamente disperati nelle relazioni. Nelle relazioni, possono essere molto invadenti, quasi soffocanti, appaiono ansiosi e bisognosi, sempre alla ricerca di conforto e mai soddisfatti dalle attenzioni che ricevono. Necessitano di un'elevata assistenza, perché devono costantemente essere ascoltati. Questo tipo di attaccamento è anche caratterizzato da sentimenti di indegnità e da un costante bisogno di approvazione da parte degli altri. Di conseguenza, gli altri sono restii a diventare intimi con queste persone, come invece loro vorrebbero. Quando arrivano a comprendere ciò, si preoccupano del fatto di non piacere agli altri. La paura del rifiuto è un'ombra sempre presente ed è il motore che le spinge a essere estremamente dipendenti dagli altri. Nonostante la loro continua ricerca di approvazione e rassicurazione, nulla sarà mai abbastanza per alleviare il dubbio che provano verso se stessi. Le loro preoccupazioni rispetto alla loro amabilità li porta a frequenti rotture, spesso perché nelle relazioni sono distanti e freddi. Dato il loro elevato livello di ansia, vorrebbero “fondersi” completamente con l'altra persona. Ironicamente, però, questo è proprio quello che li spaventa e li porta ad allontanarsi.

Inoltre, possono provocare dei conflitti per “mettere alla prova” gli altri: questo è il loro modo per comprendere se l'altro è realmente attaccato in tutte le circostanze, nonostante i loro comportamenti negativi. A causa di questi comportamenti provocatori le loro relazioni crollano e le loro principali paure diventano realtà. Questi sono i porcospini che combattono per trovare una distanza appropriata.

Utilizzando l'approccio dimensionale, la dimensione di elevato evitamento presenta due opzioni: *evitante distanziante* (basso livello di ansia/alto livello di evitamento) e *evitante spaventato* (alto livello di ansia e di evitamento), che spesso vengono assimilate ai tipi di personalità schizoidi ed evitanti. Per esempio, le persone che sono cresciute con genitori disorganizzati e assenti spesso sviluppano pattern di attaccamento evitanti. Fin da bambini hanno imparato a staccarsi dai propri sentimenti durante le esperienze traumatiche, mentre da adulti continuano in un certo senso a essere distaccati da se stessi. La vita di queste persone non è bilanciata: non hanno un senso coerente di sé e non presentano una chiara connessione con gli altri. Trovano estremamente difficile relazionarsi con le altre persone. Mentre gli evitanti/spaventati desiderano il contatto e l'interazione ma temono il rifiuto, le persone evitanti/distanzianti sembrano essere completamente incapaci di stabilire relazioni personali. Non si sentono a proprio agio nello stare e nell'interagire con gli altri, ma non sembrano curarsene. Preferiscono isolarsi. Il problema per noi è che non è semplice capire con quale tipo di evitante abbiamo a che fare.

Evitante spaventato: le persone con questo stile di attaccamento evitano le relazioni di attaccamento per prevenire il rifiuto o il dolore che potrebbe arrecare il partner. Sebbene vogliano avere delle relazioni emotive intime, hanno difficoltà nel fidarsi completamente degli altri o nel dipendere da loro. Sono incapaci o riluttanti nel condividere i propri pensieri e sentimenti con gli altri. Spesso trovano delle scuse per evitare l'intimità (come lavorare fino a tardi o la necessità di viaggiare). Temono di venire ferite se si concedono di diventare troppo intime con gli altri. Il loro investimento emotivo nelle relazioni sociali e romantiche è minimo e quando le relazioni finiscono provano solo un moderato dispiacere. Un'altra caratteristica comune è l'incapacità di dare supporto al partner nei momenti di difficoltà: non riescono infatti a provare naturalmente empatia.

Evitante distanziante: le persone evitanti distanzianti sono discretamente a loro agio con se stesse e non sentono il bisogno di vicinanza. Sono individui altamente razionali, con un sistema di difese molto forte; hanno, inoltre, profondamente represso il proprio lato emotivo. Questa è una modalità difensiva di autosufficienza: essi desiderano sentirsi indipendenti e autosufficienti,

non vogliono dipendere da nessuno ma nemmeno avere qualcuno che dipenda da loro. Il desiderio di indipendenza spesso sembra un tentativo per evitare le relazioni nel loro complesso, rimanendo invulnerabili ai sentimenti associati alla vicinanza agli altri. Tendono a essere tipi solitari e a considerare le relazioni e le emozioni come poco importanti; la loro risposta tipica ai conflitti e alle situazioni stressanti è quella di distanziarsi. La loro vita non è bilanciata: sono ripiegati su se stessi, isolati e lontani emotivamente dagli altri.

Qual è il tuo stile di attaccamento?

Questo breve questionario si basa su diversi strumenti di misura sviluppati e utilizzati da coloro che si occupano di attaccamento. È ideato per misurare lo stile di attaccamento di una persona adulta – cioè il modo in cui ci si relaziona con gli altri. Una volta completato il questionario conoscerai molto meglio il tuo stile di attaccamento di base e saprai come questo influenza le tue relazioni. Sebbene questo strumento non possa descrivere completamente ogni aspetto del tuo stile di attaccamento, può fornire una rapida indicazione sul tuo modo di entrare in relazione. Rispondi più sinceramente che puoi alle domande che seguono, attribuendo a ciascun item un punteggio da 1 a 5 dove:

1= Fortemente in disaccordo.

2= In disaccordo.

3= Né in accordo né in disaccordo.

4= In accordo.

5= Fortemente in accordo.

1. Quando mi avvicino alle altre persone sento che si allontanano da me.

1 2 3 4 5

2. Trascorro gran parte del mio tempo a preoccuparmi per le mie relazioni con gli altri.

1 2 3 4 5

3. Spesso mi aspetto che accada il peggio in una relazione.

1 2 3 4 5

4. Mi preoccupo di non piacere alle persone quando mi conoscono per quello che sono.
1 2 3 4 5
5. Trovo difficile pensare che gli altri si prendano cura di me.
1 2 3 4 5
6. Sono sempre preoccupato di non essere abbastanza bravo.
1 2 3 4 5
7. Temo di non essere importante per gli altri quanto loro lo sono per me.
1 2 3 4 5
8. Sono sempre desideroso di qualcosa o di qualcuno che sento di non poter avere e raramente mi sento soddisfatto.
1 2 3 4 5
9. Ho bisogno che gli altri mostrino costantemente il loro apprezzamento nei miei confronti.
1 2 3 4 5
10. Spesso ho paura che le persone vicine a me mi abbandonino.
1 2 3 4 5
11. Trovo difficile esprimere le emozioni positive agli altri.
1 2 3 4 5
12. Mi sento a disagio quando le altre persone esprimono le loro emozioni.
1 2 3 4 5
13. Trovo difficile parlare agli altri dei miei problemi e delle mie preoccupazioni.
1 2 3 4 5
14. Non sarò mai veramente intimo nelle mie relazioni con gli altri.
1 2 3 4 5
15. Preferisco non essere troppo legato alle persone.
1 2 3 4 5
16. Mi sento a disagio nell'aprirmi con gli altri.
1 2 3 4 5
17. Mi sento a disagio a rivolgermi agli altri quando ne ho bisogno.

1 2 3 4 5

18. Respingo le persone che cercano di avvicinarsi troppo a me.

1 2 3 4 5

19. Trovo estremamente importante avere del tempo per me.

1 2 3 4 5

20. Trovo difficile dipendere da qualcuno.

1 2 3 4 5

Calcolate il vostro punteggio in base alle risposte che avete dato, la risposta 1 vale 1 punto, la 2 vale 2 e così via.

Va chiarito che questo questionario non descrive totalmente ogni aspetto del vostro stile di attaccamento, ma fornisce una base per comprendere meglio quale stile vi connota maggiormente. Nel caso in cui il punteggio totale sia minore o uguale a 40, sembra che il vostro stile di attaccamento sia sicuro. Le persone con uno stile di attaccamento sicuro si sentono più a loro agio con se stesse e nelle loro relazioni. Sono pronte a condividere i propri sentimenti con gli altri e sono propense a cercare aiuto quando ne hanno bisogno. Tendono ad avere relazioni più lunghe e felici e sono meno soggette a disturbi di natura psicologica.

Se avete ottenuto un punteggio uguale o maggiore di 40 nelle domande da 1 a 10, potreste avere uno stile ansioso/ambivalente. I soggetti che rientrano in questa categoria sono spesso meno soddisfatti delle proprie relazioni rispetto a coloro che mostrano uno stile sicuro. Dal momento che provano un desiderio eccessivo di stare vicino agli altri, possono risultare soffocanti, sospettosi, dipendenti, gelosi, controllanti e a volte anche dominanti.

Infine se il punteggio alle domande dalla 11 alla 20 è uguale o maggiore a 40, allora potreste presentare un attaccamento evitante: più alto è il punteggio, più tendete a esserlo. Le persone evitanti mostrano delle difficoltà nelle relazioni interpersonali; tendono a evitare di attaccarsi agli altri e, se tentano di farlo, la relazione può essere caratterizzata da sfiducia o mancanza di confidenza. In questo test, tuttavia, non è prevista una distinzione tra evitante spaventato e distanziante.

MODIFICARE I PATTERN DI ATTACCAMENTO DISFUNZIONALI

Sebbene non vi sia una soluzione veloce per le persone che presentano disturbi dell'attaccamento e che possono essere resistenti al cambiamento, gli stili di attaccamento possono essere modificati. Esperienze di vita positive e/o interventi appropriati possono rappresentare dei catalizzatori per il cambiamento dei pattern relazionali. Tuttavia, fare in modo che questi cambiamenti si

“Modificare i pattern relazionali disfunzionali è un vero e proprio percorso”

realizzino è un processo, non un evento. Modificare i pattern relazionali disfunzionali è un vero e proprio percorso.

Come per la maggior parte dei processi di cambiamento, questo percorso deve partire dal riconoscimento che vi sia un problema. Ci sono una serie di segni e sintomi che sono indicativi di pattern di attaccamento disfunzionali; essi sono riassunti nella Figura 1.1.

Molte persone con delle problematiche nell'attaccamento hanno il profondo desiderio di provare amore e affetto, ma sono incapaci di esprimere questo desiderio in modo efficace. Desiderano essere accettate ma non hanno le competenze per raggiungere questa approvazione: le esperienze negative nell'infanzia le hanno spinte verso scenari difensivi (ad esempio negazione e repressione), come strategia per far fronte ai problemi emotivi profondamente radicati. Generalmente hanno la tendenza a incolpare gli altri per i propri problemi (proiezione). Tuttavia, la percezione negativa di sé spesso le porta a incolpare se stesse: queste persone, infatti, possono impegnarsi in attività autodistruttive. Se sono occorse numerose perdite traumatiche, diventa difficile differenziare gli auto-sabotaggi dal lancio dei dadi della vita.

Passi verso il cambiamento

L' homo sapiens ha enormi capacità cognitive. Siamo estremamente talentuosi nell'ingannare noi stessi. Per creare una reattività al cambiamento, è necessario uno sforzo multiplo, con interventi efficaci su diversi livelli.

Figura 1.1 Segni e sintomi di problemi nell'attaccamento**Ansioso/ambivalente:**

- problemi di autostima;
- trovare gli altri imprevedibili/difficili da comprendere;
- idealizzazione e svalutazione delle relazioni;
- comportamenti possessivi/bisognosi/soffocanti;
- impulsività;
- incapacità di assumersi la responsabilità di situazioni problematiche;
- sentirsi non apprezzati/sbagliati;
- percepire la relazione come sbilanciata;
- relazioni instabili;
- mancanza di autocontrollo/emozioni estreme;
- confusione;
- disagio verso la rabbia;
- sensibilità verso il rifiuto;
- gelosia;
- difficoltà nel far fronte alle avversità della vita;
- comportamenti di dipendenza.

Evitante:

- difficoltà a fidarsi, con l'intimità e la fiducia;
- le relazioni vengono percepite come una minaccia al senso di controllo, come qualcosa per cui non vale la pena sforzarsi o come entrambe;
- difficoltà con le figure autoritarie;
- autosufficienza compulsiva;
- sensibilità al senso di colpa;
- incapacità di fornire supporto agli altri;
- percezione degli altri come inaffidabili;
- difficoltà a mantenere le amicizie;
- utilizzo del lavoro come scusa per evitare le relazioni personali;
- difficoltà nell'esprimere emozioni;
- apparente mancanza di empatia;
- visione pessimistica della società e delle persone;
- comportamenti negativi e provocatori.

Le possibili strategie di cambiamento includono la comprensione psicodinamica, la ristrutturazione cognitiva ed emotiva, la psicoterapia familiare e di gruppo, gli interventi paradossali, le interviste motivazionali e l'uso dello psicodramma (giochi di ruolo) per rompere le barriere della mente e sollecitare queste persone a rivelare (e attualizzare) i problemi emotivi. A volte può essere necessario un coinvolgimento psichiatrico se vi sono sintomi di disturbi dell'umore causati da squilibri chimici nel cervello (ad esempio i farmaci antidepressivi spesso possono rendere le persone con un disturbo dell'attaccamento meno sensibili al sentimento del rifiuto). Una combinazione di farmaci e terapia (psicoterapia) può essere più efficace rispetto ad altre forme di trattamento somministrate singolarmente.

Se la persona con disturbi dell'attaccamento ha deciso di chiedere aiuto, la prima necessità del terapeuta o del coach è quella di creare un ambiente sicuro nel quale si possano affrontare i demoni interiori. Vi devono essere un'atmosfera e un ambiente accoglienti in cui la persona si senta libera di esprimere le proprie vulnerabilità. Lo scopo è quello di aiutare questi individui a sviluppare la capacità di fidarsi ed esprimere le emozioni in un modo più appropriato rispetto a quanto fatto in passato. Questo rappresenta il primo passo per vivere una vita più felice e più produttiva.

A seconda del tipo di disturbo dell'attaccamento che si presenta, un coach o un terapeuta deve modificare la propria tecnica d'intervento. Ad esempio, un problema chiave per le persone con un disturbo dell'attaccamento ansioso/ambivalente è l'incapacità di auto-confortarsi: incapaci di farlo da soli, cercano altre persone che lo facciano al posto loro. Il prodotto di questa incapacità è una reazione di panico che si manifesta con comportamenti soffocanti ed estremamente bisognosi. Sono spaventati dalla possibile fine della relazione e dalla devastazione emotiva che potrebbe conseguire. Da un punto di vista cognitivo è importante permettere a queste persone di ridurre il loro livello di ansia sostituendo i pensieri negativi, il combustibile dell'ansia, con quelli positivi. Molte persone ansiose-ambivalenti hanno degli assunti negativi e non verificati su quello che pensano le altre persone. Sfortunatamente questo processo di pensiero negativo si trasforma in una profezia che si auto-avvera. Dato il loro talento nella distorsione cognitiva, tendono a ingigantire a dismisura i piccoli problemi e,

come meccanismo di difesa, possono interrompere delle relazioni senza nessuna reale motivazione.

A causa della loro incapacità di esprimere ciò che le infastidisce e della loro mancanza di competenze interpersonali, le persone ansiose-ambivalenti spesso si trovano in situazioni impossibili. Hanno una forte propensione per i fraintendimenti comunicativi e spesso si auto-creano delle trappole. Imparare a comunicare efficacemente è uno degli obiettivi principali degli interventi di terapia o di coaching. Dato che queste persone spesso sono cresciute in contesti in cui non erano in grado di parlare dei propri problemi e di risolvere i conflitti, apprendere un modo di comunicare in maniera efficace, al fine di risolvere i propri problemi, è di prioritaria importanza.

Districare i fili del passato sarà di aiuto in qualsiasi percorso di auto-conoscenza: le persone con disturbi dell'attaccamento hanno bisogno di fare i conti con i problemi del passato che sono fonte dei loro pattern relazionali disfunzionali. Generalmente, hanno ricordi incoerenti e parzialmente inconsci dei loro caregiver a causa di gravi traumi nell'infanzia. Sarà per loro fondamentale comprendere come hanno vissuto queste difficoltà da bambini. Devono trascendere i vecchi pattern comportamentali disfunzionali e trovarne di nuovi, più adatti alla loro attuale fase di vita. Devono, inoltre, diventare consapevoli del ruolo che giocano nella creazione delle difficoltà interpersonali. Devono, infine, riconoscere la loro responsabilità personale nel creare conflittualità all'interno della relazione.

Imparare come affrontare i dolori irrisolti dell'infanzia, con l'aiuto degli altri, sarà la parte più importante di questi interventi. Queste persone devono comprendere che le strategie di sopravvivenza che erano efficaci quando erano piccole, potrebbero non essere più tali in età adulta. Visto che fidarsi è un problema per molte di queste persone, gli esercizi sulla fiducia possono diventare il "compito a casa" che accompagna un programma di intervento. Fondamentalmente devono rivedere la propria percezione degli altri e diventare così più fiduciose; devono confrontarsi con il loro comportamento controproducente e affrontare le questioni che li portano a metterlo in atto.

Se i pattern di attaccamento ansioso-ambivalente possono essere difficili da cambiare, è ancora più sfidante avere a che fare con

persone che mostrano uno stile di attaccamento evitante. In primo luogo essi non si spendono volontariamente per fare qualcosa rispetto ai loro problemi. Infatti, arrivano a chiedere aiuto solo quando il loro disturbo interferisce con le loro vite in modo significativo o incide negativamente su di loro. Questo solitamente avviene quando le strategie di coping dell'individuo per far fronte agli stressor o agli eventi della vita sono scarse.

Gli evitanti hanno numerose credenze auto-limitanti, così come una visione non realistica degli standard sociali e di se stessi. Tendono a essere socialmente inibiti e a sentirsi socialmente inetti. A causa dei sentimenti di inadeguatezza e di inibizione, le persone con un attaccamento evitante cercano di evitare qualsiasi forma di attività che preveda la socializzazione e l'interazione con il prossimo. Di conseguenza, per avere un minimo di impatto, queste persone devono gradualmente affrontare le specifiche situazioni che le spaventano maggiormente e che spesso evitano. L'esposizione sistematica (attraverso esercizi strutturati) unitamente alla revisione dei pensieri non realistici produrranno un cambiamento nelle loro menti e nelle loro emozioni. Dal momento che queste persone evitano il più possibile le situazioni sociali, le loro competenze relazionali sono atrofizzate o non si sono mai veramente sviluppate. Fare pratica di queste competenze chiave, anche le più basilari come iniziare un discorso e saperlo portare avanti, è fondamentale.

Come in ogni forma di intervento, è essenziale che il coach/terapeuta ottenga e mantenga la fiducia del paziente. Senza, il paziente eviterà la terapia o il coaching. Il primo scopo di questi interventi per le persone con un attaccamento evitante è quello di iniziare a sfidare le proprie credenze esageratamente negative – il che può essere ancora più difficile se questi pensieri non hanno mai raggiunto un livello cosciente.

Da una prospettiva psicodinamica, nella terapia o nei coaching è importante identificare le prime perdite. In quasi tutti i tipi di interventi sull'attaccamento, la guarigione emotiva dalle esperienze di perdita del passato risulta essere la chiave.

Le persone devono lavorare sulle perdite e sui lutti: questo implica un certo tipo di educazione rispetto alle origini dei propri sentimenti.

In questo scavo archeologico verso le origini, l'identificazione e

la validazione dei sentimenti è importante. Le persone hanno bisogno di aiuto per comprendere le cause dei propri pattern di attaccamento. Devono essere incoraggiate a esprimere i propri sentimenti in modo sicuro, per comprendere da dove originano, e devono riconoscere e accettare i traumi dell'infanzia rivivendoli. La guarigione può aver luogo solo rivisitando e ricontestualizzando le esperienze traumatiche del passato.

Di qualsiasi esperienza si tratti, deve essere elaborata, altrimenti non si risolverà. Il lutto potrebbe

“La guarigione emotiva dalle esperienze di perdita del passato risulta essere la chiave”

richiedere la ristrutturazione cognitiva dei pattern di pensiero, degli atteggiamenti e delle percezioni ingannevoli. Si deve raggiungere una consapevolezza delle origini di questi pattern comportamentali per arrivare alla chiusura. Solitamente la chiusura implica l'affrontare le relazioni irrisolte associate alle figure di attaccamento genitoriali. I sistemi di credenze e le reazioni fisiologiche alle relazioni di attaccamento devono essere riorganizzate al fine di accrescere l'autostima. Questo prevede la stimolazione di un sistema di moderazione dello stato dell'umore individuale: aiutare le persone ad accettare la responsabilità per il proprio comportamento e a perseguire la felicità.

Il ruolo dell'agente di cambiamento

Le persone con delle problematiche di attaccamento, come quelli descritti, possono fare esperienza di terapie e di percorsi di coaching in modi molto diversi, a seconda della natura delle esperienze precoci che hanno interrotto il normale legame di attaccamento. Questa relazione transferale può assumere diverse forme. Possono percepire il terapeuta/coach come non presente, come poco affettuoso o troppo affettuoso, come qualcuno che cerca di ferirle o di allontanarle o come qualcuno che è disgustato da loro, e così via. Questi sentimenti sono importanti in quanto, in qualche modo, riflettono le prime esperienze relazionali, ossia quelle situazioni che per prime hanno inibito l'attaccamento sicuro. Tali reazioni offrono delle aperture per gli interventi e gli insight.

Chiudere il cerchio

La teoria dell'attaccamento ci ha fornito una cornice per comprendere meglio i processi e le influenze della nostra storia interpersonale sulle nuove relazioni; essa ci permette di comprendere che le rappresentazioni interne, sviluppatasi nel corso delle relazioni primarie, continuano a essere influenti per tutta la vita.

Dato, però, l'importante ruolo giocato da questi pattern comportamentali nella sopravvivenza psicologica dell'individuo, essi risultano particolarmente resistenti al cambiamento. Siamo molto più propensi ad assimilare nuove informazioni relazionali, anche a costo di distorcerle, piuttosto che adattare le informazioni che vanno contro le nostre aspettative esistenti. Tuttavia, questa resistenza al cambiamento non significa che il cambiamento sia impossibile. Al contrario, i copioni del teatro interiore delle persone possono cambiare quando si instaurano nuove relazioni pubbliche e private e quando acquisiscono una nuova comprensione delle esperienze precedenti, specialmente quelle correlate all'attaccamento.

Dal momento che stiamo per intraprendere un viaggio verso il cambiamento personale, comprendere i nostri pattern di attaccamento sarà importante. La drammatizzazione di Schopenhauer del dilemma del porcospino – trovare la distanza più confortevole – rimane oggi ancora valida. I nostri schemi di attaccamento influenzano la natura delle nostre relazioni interpersonali, la gestione delle emozioni e il nostro sguardo sulla vita. Comprendere i pattern di attaccamento ci aiuta a capire e a orientare le relazioni. Il modo in cui affrontiamo le questioni legate all'attaccamento influenzerà la maniera con cui affronteremo i problemi sul lavoro e a casa e determinerà il ruolo che giocheremo nelle situazioni di gruppo. Ogni volta che svolgiamo un'azione e ogni volta che parliamo con gli altri impariamo qualcosa in più su come abbiamo organizzato le nostre esperienze di attaccamento.

Superare le disfunzioni dell'attaccamento non è mai semplice. Come detto in precedenza ci vuole molto lavoro e un grande sforzo. Questo implica moderare i nostri comportamenti di allontanamento o avvicinamento – cioè trovare una risposta soddisfacente al dilemma del porcospino. Significa imparare ad avere un controllo più rilassato sulla nostra mente comprendendo le

vere ragioni alla base della felicità e dell'infelicità; implica imparare ad avere delle relazioni più soddisfacenti e ricercare una vita più piacevole.

La vera guarigione dai disturbi dell'attaccamento, tuttavia, avviene solo quando possiamo osservarci onestamente; quando affrontiamo il nostro attaccamento e i nostri demoni interiori, liberi da false percezioni. La guarigione può aver luogo solo quando siamo pronti ad affrontare le situazioni che ci hanno creato problemi e a trovare una nuova soluzione. Questo vuol dire essere capaci di accettare i diversi paradossi della vita. Come dice il proverbio Zen: "Chi troppo vuole nulla stringe". Dobbiamo imparare che quando smetteremo di aggrapparci alle cose e lasceremo che queste accadano, saremo più liberi. Allo stesso tempo, non possiamo avere relazioni senza fili: infatti, sono i fili che tengono assieme le vere relazioni. Evitare i legami per paura di perderli è evitare la vita.

BIBLIOGRAFIA

- Ainsworth, M. (1969), "Object relations, dependency, and attachment: A theoretical review of the infant-mother relationship." *Child Development*, 40, 969-1025.
- Ainsworth, M. (1982), "Attachment: Retrospect and prospect." In C. M. Parkes and J. Stevenson-Hinde (Eds), "The Place of Attachment in Human Behavior" (pp. 3-30). New York: Basic Books.
- Ainsworth, M. and Bowlby, J. (1965), "Child Care and the Growth of Love", London: Penguin Books.
- Ainsworth, M., Blehar, M., Waters, E. and Wall, S. (1978), "Patterns of Attachment", Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bartholomew, K. (1990). "Avoidance of intimacy: An attachment perspective," *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 147-178.
- Bartholomew, K. and Horowitz, L. M. (1991), "Attachment styles among young adults: a test of a four-category model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2): 226-44.
- Belsky, J. (1999), "Modern evolutionary theory and patterns of attachment." In J. Cassidy and P. Shaver (Eds), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 151-173), New York: Guilford Press.
- Bowlby, J. (1969), "Attachment. Second Edition" (Attachment and Loss Series, Vol. 1). New York: Basic Books; p.129.

- Bowlby, J. (1973), "Separation: Anxiety and Anger" (Attachment and Loss Series, Vol. 2). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1980), "Loss: Sadness And Depression" (Attachment and Loss Series, Vol. 3). New York: Basic Books.
- Brennan, K. A., Clark, C. L. and Shaver, P. R. (1998), "Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview." In J. A. Simpson and W. S. Rholes (Eds), *Attachment Theory and Close Relationships* (pp. 46–76). New York: Guilford Press.
- Byng-Hall, J. (1999), "Family and Couple Therapy: Toward Greater Security." In J. Cassidy and P. R. Shaver, *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 707–731). New York: Guilford Press.
- Caspi, A. and Elder, G. H. (1988), "Emergent family patterns: The intergenerational construction of problem behavior and relationships." In R. A. Hinde and J. Stevenson-Hinde (Eds), *Relationships within Families* (pp. 218–240), London: Oxford Clarendon Press.
- Cassidy, J. and Shaver, P. (Eds) (1999), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications*. New York: Guilford Press.
- Collins, N. L. and Read, S. J. (1990), "Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (4), 644–663.
- Collins, N. L. and Read S. J. (1994). "Representations of attachment: The structure and function of working models." In K. Bartholomew and D. Perlman (Eds) *Advances in Personal Relationships Vol. 5: Attachment Process in Adulthood* (pp. 53–90). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Crowell, J. A. and Treboux, D. (1995), "A review of adult attachment measures: Implications for theory and research," *Social Development*, 4, 294–327.
- Davis, D., Shaver, P. R. and Vernon, M. L. (2003), "Physical, emotional, and behavioral reactions to breaking up: The roles of gender, age, emotional involvement, and attachment styles," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 871–884.
- Eagle, M. N. (2000), "A critical evaluation of current conceptions of transference and countertransference," *Psychoanalytic Psychology*, 17 (1), 24–37.
- Egeland, B. and Sroufe, L. A. (1981), "Attachment and early maltreatment," *Child Development*, 52, 44–52.
- Feeney, J. A. (1999), "Adult romantic attachment and couple relationships." In J. Cassidy and P. Shaver (Eds), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 355–377). New York: Guilford Press.
- Fraley, R. C. and Shaver, P. R. (2000), "Adult romantic attachment: Theoretical developments, emerging controversies, and unanswered questions," *Review of General Psychology*, 4, 132–154.

- Grossman, K., Grossman, K. and Kindler, H. (2005), "Early care and the roots of attachment and partnership representation in the Bielefeld and Regensburg longitudinal studies." In *Attachment from Infancy to Adulthood: The Major Longitudinal Studies*. New York: Guilford.
- Hazan, C. and Shaver P. R. (1987), "Romantic love conceptualized as an attachment process," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (3): 511–24.
- Hazan, C. and Shaver, P. R. (1990), "Love and work: An attachment theoretical perspective," *Journal of Personality and Social Psychology*, 270–280.
- Hazan, C. and Shaver, P. R. (1994), "Attachment as an organizational framework for research on close relationships," *Psychological Inquiry*, 5, 1–22.
- Hendrick, S. S., Dicke, A. and Hendrick, C. (1998), "The relationship assessment scale," *Journal of Social and Personal Relationships*, 15, 137–142.
- Hesse, E. (1999), "The adult attachment interview: Historical and current perspectives," In J. Cassidy and P. R. Shaver (Eds), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications*.
- Holmes, J. (1999), "Defensive and creative uses of narrative in psychotherapy: an attachment perspective." In G. Roberts and J. Holmes (Eds), *Healing Stories* (pp. 49–66). New York: Oxford University Press.
- Holmes, J. (2001), *The Search for the Secure Base: Attachment Theory and Psychotherapy*. London: Brunner-Routledge.
- Sable, P. (2004), "Attachment, ethology and adult psychotherapy," *Attachment and Human Development*, 6, 3–19.
- Karen, R. (1998), *Becoming Attached: First Relationships and How They Shape Our Capacity to Love*. New York: Oxford University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011), *The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams*. New York: Wiley; (trad. ita) "Effetto porcospino: il segreto per costruire team eccellenti", Edizioni FerrariSinibaldi.
- Kirkpatrick, L. A. (1998), "Evolution, pair bonding, and reproductive strategies: A reconceptualization of adult attachment." In J. A. Simpson and W. S. Rholes (Eds), *Attachment Theory and Close Relationships* (pp. 353–393). New York: Guilford Press.
- Main, M. and Solomon, J. (1986), "Discovery of an insecure-disorganized disoriented attachment pattern." In T. B. Brazelton and M. W. Yogman (Eds), *Affective Development in Infancy*. Norwood, NJ: Ablex.
- Mikulincer, M. and Shaver, P. R. (2007), "Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics, and Change." New York: Guilford.
- Main, M., Kaplan, N. and Cassidy, J. (1985), "Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation." In

- I. Bretherton and E. Waters (Eds), *Monographs of the Society for Research in Child Development*. Vol. 50: Growing points in attachment theory and research (pp. 66–106), (1–2, Serial No. 209).
- Mikulincer, M. and Shaver, P. R. (2003), “The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes.” In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 35, pp. 53–152), San Diego, CA: Academic Press.
- Miller, L. C. and Fishkin, S. A. (1997), “On the dynamics of human bonding and reproductive success: Seeking windows on the adapted-for human–environmental interface.” In J. A. Simpson and D. T. Kenrick (Eds), *Evolutionary Social Psychology* (pp. 197–235). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Millon, T. with Davis, R. D. (1996), *Disorders of Personality: DSM-IV and Beyond* (2nd edn). New York: John Wiley and Sons.
- Parkes, C. M., Stevenson-Hinde, J. and Marris, P. (Eds) (1991), *Attachment across the Life Cycle*. New York: Routledge.
- Pietromonaco, P. R. and Barrett, L. F. (2000), “The internal working models concept: What do we really know about the self in relation to others?” *Review of General Psychology*, 4, 155–175.
- Rholes, W. S. and Simpson, J. A. (2004), “Attachment theory: Basic concepts and contemporary questions.” In W. S. Rholes and J. A. Simpson (Eds), *Adult Attachment: Theory, Research, and Clinical Implications*, pp. 3–14. New York, NY: Guilford Press.
- Sable, P. (2000), *Attachment and Adult Psychotherapy*. Northvale, NJ: Jason Aronson.
- Scharfe, E. and Bartholomew, K. (1994), “Reliability and stability of adult attachment patterns,” *Personal Relationships*, 1, 23–43.
- Simpson, J. A. (1999), “Attachment theory in modern evolutionary perspective.” In J. Cassidy and P. R. Shaver (Eds), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 123–150). New York: Guilford Press.
- Sroufe, L. A. (2005), “Attachment and development: A prospective, longitudinal study from birth to adulthood,” *Attachment and Human Development*, 7(4), 349–367.
- Steele, H. and Steele, M. (2005), “Understanding and resolving emotional conflict: The London Parent-Child Project.” In K. E. Grossman, K. Grossman and E. Waters (Eds), *Attachment from Infancy to Adulthood: The Major Longitudinal Studies* (pp. 137–164). New York: Guilford.
- Teyber, E. and McClure, F. H. (2011), *Interpersonal Process in Therapy: An Integrative Model*. (6th ed., pp. 232–279). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Vaillant, G. E. (1992), *Ego Mechanisms of Defense: A Guide to Clinicians and Researchers*. New York: American Psychiatric Publishing.