

MARCO SACCHI

# Gestire il personale con il cuore



Edizioni



AMRITA

---

## La mente pensante

Le scoperte scientifiche di questi ultimi anni ci stanno aiutando molto a comprendere meglio come opera la nostra mente.

Naturalmente, tanto per cominciare, va tenuto presente che “mente” non coincide con “cervello”. Ciò che sta all’interno della nostra scatola cranica è la materia grigia, massa cerebrale, encefalo o cervello che dir si voglia... e non è la mente! È una materia solida, che si può pesare, sezionare, toccare e vedere. La mente invece non si può pesare o toccare perché è semplicemente energia e vibrazione: con “mente” intendiamo qui dunque ciò che costituisce i nostri pensieri.

Oggi i ricercatori ci dicono addirittura che produciamo fino a cinquantamila pensieri al giorno! Ed è dopo aver formulato il pensiero che esso si trasforma in azione; ma l’azione è sempre conseguente, e la produzione del pensiero da parte della nostra mente è all’origine di tutto.

Per completezza d’informazione è giusto anche dire che una moltitudine di attività viene egregiamente attuata senza che si passi dalla mente (ad esempio il battito cardiaco, l’autoregolazione di pressione sanguigna, temperatura corporea o sudorazione, eccetera). Di fatto potremmo vivere anche con la mente scollegata... ma saremmo solo dei vegetali.

Torniamo dunque al nostro encefalo. Lo vediamo diviso in due emisferi, destro e sinistro, che lavorano sempre assieme perché sono collegati, potremmo dire “saldati” fra loro, da una lamina di sostanza bianca detta corpo calloso.

È uso comune dire «Sei un tipo da emisfero destro (o sinistro)», o pensare che i mancini facciano maggiore uso dell’e-

emisfero destro per pensare in quanto utilizzano gli arti sinistri in modo dominante. In tutto ciò vi è del vero: una parte del cervello è spesso preponderante rispetto all'altra, ma comunque lavorano sempre entrambe.

La storia è piena di esempi degli effetti del predominio di questo o quell'emisfero: i grandi scultori o pittori sono spesso mancini e lavorano maggiormente con l'emisfero destro (hanno infatti maggiori capacità astratte), mentre famosi banchieri o importanti strateghi, persone che devono avere i piedi saldamente a terra, hanno tendenza ad utilizzare l'emisfero sinistro, quello cioè preposto ad effettuare analisi e calcoli, ponderare situazioni e prendere decisioni sulla base delle informazioni che giungono attraverso i cinque sensi. Chi opera con una preponderanza sinistra ha "la testa sulle spalle" è molto razionale e concreto.

Possiamo quindi dire che l'emisfero sinistro è la parte di cervello con cui teniamo tutto sotto controllo, cioè la parte conscia. Anche in questo preciso momento, il vostro emisfero sinistro sta analizzando e ponderando la "correttezza" di quanto state leggendo.

L'emisfero destro è invece preposto agli aspetti ludici, onirici, intuitivi ed astratti. Ha poco a che fare con l'analisi, la logica e i calcoli, anzi, si occupa proprio dell'esatto contrario. Reagisce alle sensazioni esterne o interne in modo istintivo ed emotivo, non è per nulla razionale e non fa differenza fra realtà e fantasia. È sempre "tra le nuvole" e sfugge completamente al nostro controllo razionale. È la nostra parte inconscia.

Vorrei rimarcare, per onestà, che sto semplificando molto i concetti di conscio e inconscio. Avrei dovuto parlare del sistema limbico subcorticale, o dei centri encefalici della base, e di altre parti del cervello tutte coinvolte nei processi di elaborazione dei pensieri e che tutto sommato non fanno una grande differenza tra parte destra e sinistra. Ma ho voluto appositamente dare un taglio di facile comprensione pensando che per un approfondimento della corrispondenza fra conscio o inconscio e aree cerebrali vi sono in circolazione ottimi testi di professionisti di medicina o psicologia.

Tornando quindi alla nostra esposizione volutamente semplificata, è interessante sapere che nei bambini fino ai dodici anni l'emisfero destro è molto più sviluppato di quello sinistro,

ragion per cui non hanno ancora un sistema analitico dedicato al libero arbitrio, e cioè non hanno ancora la capacità di analizzare e scegliere in piena consapevolezza. Sono ancora molto istintivi. Pensateci: stanno ancora sviluppando pienamente il linguaggio e accumulando esperienza del mondo che li circonda; quando agiscono, semplicemente, fanno quello che sentono istintivamente di fare! È bellissimo vederli all'opera, perché per loro tutto è una scoperta, qualcosa da imparare. Del resto, a differenziarci dagli altri primati è proprio questo: la capacità di fare tesoro di tutte le esperienze per migliorarci come individui.

Le neuroscienze ci offrono un'altra recente scoperta molto importante per spiegarci il comportamento mentale nei diversi stadi d'età. La nostra mente "lavora" per onde elettromagnetiche. Nella fase che va da metà della gravidanza fino ai due anni d'età, il bambino opera unicamente in onde delta, le quali sono lentissime ma molto potenti, e raramente si possono registrare nell'adulto medio quando è sveglio; normalmente caratterizzano infatti gli stadi del nostro sonno profondo. Ad esse dai due ai sei anni si somma l'onda theta. È una fase importante perché la mente si trova in uno stadio di massima ricezione, il periodo in cui la mente del bambino assorbe e capta ogni cosa. È anche lo stato di coscienza degli yogi quando sono in meditazione profonda, stato dal quale riescono addirittura a modificare comportamenti fisici come il battito del cuore, la respirazione, la sudorazione o la percezione del caldo o del freddo, che appartengono tutti al mondo dell'inconscio.

Dai sei ai dodici anni si sviluppano nel bambino le onde alfa, che caratterizzano lo stato di rilassamento che si raggiunge con tecniche di meditazione come lo yoga o il training autogeno. Per finire, nella fase adolescenziale vanno a sommarsi alle altre le onde beta, che caratterizzano il nostro stato di attenzione e di vigilanza, nonché l'essere coscienti e la capacità di giudizio e di logica che esercitiamo quando, in un continuo balletto tra le informazioni raccolte nel presente e le esperienze apprese in passato, cominciamo a giudicare, sentenziare e discernere il bene dal male, il giusto dallo sbagliato, il bello dal brutto e via dicendo, affacciandoci piano piano al mondo degli adulti.

In tutto ciò vi è però un punto dolente. Questo continuare ad analizzare e dare un senso a tutto ci porta inconsapevolmente

e inesorabilmente a dimenticare, o meglio ad “addormentare”, quella parte importantissima che è legata all’istinto, all’intuizione, al non verbale, alle emozioni e alle sensazioni, alle vibrazioni e all’energia.

Perché accade ciò?

Le società occidentali hanno da sempre attribuito un peso enormemente maggiore all’emisfero sinistro, quello logico e pensante, ritenendolo erroneamente quello “intelligente” per eccellenza, e dotato del peso specifico maggiore per il raggiungimento di risultati nella vita. Tuttavia, la maggior parte degli studiosi, in misura maggiore o minore, è convinta che l’intelligenza consista piuttosto in un piccolo numero di capacità differenti. Uno di questi, Howard Gardner<sup>16</sup>, sostiene che esistano ben sette tipi differenti d’intelligenza, e che non tutti risiedano nell’emisfero sinistro, o, per meglio definirla, nella parte consapevole della nostra mente. Malgrado queste importantissime informazioni, che peraltro ci sono note ormai da anni, le società che si definiscono “evolute” restano ancorate alle proprie convinzioni, sottovalutando ancora oggi la parte inconscia della mente.

Per capire ancora meglio cosa intendo dire, possiamo pensare per esempio ai test del QI (Quoziente Intellettivo), da anni utilizzati in campo professionale e militare come parametro di confronto per verificare l’intelligenza di un individuo. Uno schema analogo si rintraccia anche nell’ambito scolastico, in cui un ragazzo, per superare certe prove o esami, deve conoscere le tabelline, risolvere dei calcoli, ricordare a memoria date e avvenimenti. Difficilmente ritroviamo nei vari percorsi formativi materie che sviluppano nei ragazzi capacità o intelligenze meno razionali e logiche. Il giusto compenso per il ragazzo che avrà soddisfatto tutti questi requisiti sarà quindi la promozione ad

16 Psicologo americano; dopo aver effettuato indagini sull’intelligenza dei bambini e su adulti colpiti da ictus, egli giunse alla conclusione che gli esseri umani non sono dotati di un determinato grado di intelligenza generale, che si esprime in certe forme piuttosto che in altre, quanto piuttosto che esiste un numero variabile di facoltà relativamente indipendenti tra loro. Gardner arriva a tal proposito a costruire la “Teoria delle intelligenze multiple”, che contempla appunto almeno sette differenti tipologie di intelligenza, ognuna deputata a differenti settori dell’attività umana. Ha ricevuto molti riconoscimenti e lauree ad honorem, tra cui quella dell’Università di Tel Aviv. Nel 1990, per le sue ricerche, è stato insignito del prestigioso premio Grawemeyer dell’Università di Louisville.

una classe superiore, poi a un'altra, e così via, magari fino all'università, meta ambita per molti studenti, convinti che grazie al faticoso attestato di laurea potranno ambire a un lavoro appagante e ben retribuito.

Fin qui, bene... Ma è davvero tutto qui? No, c'è dell'altro. Perché lo stesso ragazzo, ormai diventato adulto, occuperà, proprio grazie alle sue capacità mnemoniche, logiche e analitiche, posizioni di comando, magari legate all'ambito delle risorse umane. E proprio in quel contesto inizieranno i suoi problemi.

E ci si chiederà come sia possibile, con tutta la sua conoscenza e preparazione, e dopo tutti quei test ed esami, che il nostro responsabile delle risorse umane si paralizzi davanti ad un collaboratore che piange o urla, o che si trovi in difficoltà ad affrontare un colloquio delicato e sensibile... O che magari non sia in grado di farsi valere come leader, non riuscendo di conseguenza a guidare il personale al raggiungimento dei risultati aziendali richiesti; o, ancora, che pur di raggiungerli sia capace di mettere a repentaglio l'equilibrio relazionale con tutti i collaboratori...

Per tutta la vita immagazziniamo, schediamo ordinatamente tutto quello che vediamo, sentiamo, percepiamo e ascoltiamo. Ogni esperienza di vita, anche la più banale, è fonte di informazioni da apprendere e da memorizzare.

Oggi si sa che nel grembo materno il feto comincia ad immagazzinare informazioni sin dai primi mesi di vita, dalle voci che sente fino, addirittura, agli stati d'animo e alle emozioni della madre. Pensate quindi che enorme *hard disk* abbiamo a nostra disposizione! Tutte le informazioni raccolte vengono poi catalogate nell'emisfero destro... ossia proprio nella parte di cervello che la nostra società ha sempre trascurato.

Naturalmente, nel momento in cui si trasferisce all'emisfero destro, e quindi nella parte inconscia, tutto questo bagaglio d'informazioni non viene assolutamente perso: semplicemente, lo si utilizza in modo inconsapevole, cioè non è più sotto il nostro diretto controllo.

La PNL (programmazione neurolinguistica)<sup>17</sup> ci informa che il

17 La PNL nasce ufficialmente nel 1975 negli Stati Uniti dai fondatori John Grinder e Richard Bandler con lo scopo di esplorare i processi di apprendimento che influenzano il comportamento umano. L'idea centrale della PNL è che i pensieri, le parole e i gesti dell'individuo interagirebbero tra loro nel creare la percezione del mondo: modifican-

potenziale della nostra attività cerebrale è solo per il 5% prodotto e gestito dall'emisfero sinistro, ovvero quella parte sotto il nostro completo controllo. Dunque, da chi è governato l'altro 95%?

Dalla parte inconscia, dall'emisfero destro! E cioè, ancora una volta, dalla parte che sfugge ad ogni logica razionale<sup>18</sup>.

Oggi sappiamo anche che la parte razionale può affrontare anche 5 attività nel medesimo momento e arriva a captare contemporaneamente fino a 2000 bit di informazione, che serviranno poi alla mente "pensante" per elaborare un'idea, un concetto o una soluzione da prendere<sup>19</sup>. Sempre le stesse ricerche ci dicono che la parte inconscia elabora fino a quattro milioni di bit di informazione e gestisce fino a 64000 attività contemporaneamente<sup>20</sup>!

*Eureka*, verrebbe da esclamare: i numeri ci dimostrano che non c'è paragone!... Peccato che sia convinzione generalizzata (errata, e anche un po' supponente!) che quei miseri duemila bit d'informazione che ci giungono dalla parte conscia possano risolvere tutti i problemi che la vita ci riserva.

Senza addentrarci troppo nella psicologia classica, chi ha letto e conosce le opere di Freud sa che, pur non avendo naturalmente all'epoca strumenti moderni e performanti per avvalorare la propria ipotesi, aveva sintetizzato la sua idea di personalità

do la propria visione e applicando opportune tecniche di cambiamento, la persona può potenziare le proprie percezioni, migliorare le proprie azioni e le proprie prestazioni. La PNL si renderebbe utile dunque nello sviluppare abitudini/reazioni di successo, amplificando i comportamenti "facilitanti" ed efficaci e diminuendo quelli "limitanti", dunque indesiderati. Cfr. Philip Miller, *La cassetta degli attrezzi della PNL*, Amrita, Torino 2009.

18 Per fare un raffronto con dati che fanno analogamente pensare (è il caso di dirlo!): pare che durante la nostra giornata noi pensiamo consciamente solo per il 10% del tempo: il restante 90% è sotto il controllo del nostro inconscio (cfr. Antonio Origgi, *L'inconscio per amico*, Amrita, Torino 2010).

19 Nel 1962 lo psicologo George Miller, considerato uno dei padri della moderna psicologia cognitiva, dimostrò che gli esseri umani eseguono dalle 3 alle 7 operazioni in contemporanea, coniano la formula  $5 \pm 2$ . Nel 1970 si credeva che l'inconscio elaborasse 12000 processi contemporaneamente; negli anni Novanta è stato dimostrato che ne elabora oltre 64000.

20 Le fonti riguardanti i bit di informazioni percepite dal cervello sono molte e spesso contrastanti nei numeri. Le ritroviamo in vari testi, tra cui *The User Illusion* del giornalista scientifico danese Tor Norretranders; *La biologia delle credenze, come il pensiero influenza il DNA e ogni cellula*, di Bruce Lipton, libro vincitore del premio come miglior libro di scienza del 2006 negli USA, pubblicato in Italia da MacroEdizioni, e in *The Biology of Perception, The Psychology of Change*, di Bruce Lipton e Rob Williams.

tramite la metafora dell'iceberg: la parte affiorante sopra il livello dell'acqua sarebbe stata la parte conscia, quella sommersa, l'inconscia. Anche se non siamo dei bravi disegnatori o non abbiamo mai visto un *iceberg* dal vivo, possiamo benissimo intuire che la parte sommersa è molto più grande e voluminosa di quella che emerge e che è solo la punta.

Freud aveva chiamato la parte emergente dall'acqua Io, la parte sommersa Es, e poi vi era il Super Io, composto da una parte inconscia, cioè sotto il livello dell'acqua, e una parte conscia, sopra il livello dell'acqua.

Questa teoria era servita a Freud per avvalorare la sua ipotesi del comportamento e della personalità umana. L'Io, la parte conscia, è il controllo consapevole dei pensieri e di conseguenza delle nostre azioni coscienti; l'Es, la parte inconscia, racchiude gli istinti, l'energia psichica, le esperienze diventate credenze o modelli comportamentali, le paure, i bisogni; il Super Io è un mix tra conscio e inconscio che interagiscono tra loro, e ricomprende comportamenti e regole morali, credenze e modelli appresi più o meno inconsapevolmente e che servono ad attuare un comportamento morale e accettabile per la società in cui si vive.

A distanza di un secolo dalla formulazione di questa sommaria ma efficace classificazione, la ritengo ancora una buona base da tenere presente nel corso dei ragionamenti che svilupperemo in questo libro.

La parte inconscia della nostra mente, che risiede nell'emisfero destro del cervello, detiene quindi il potere assoluto sulla maggior parte di ciò che facciamo e diciamo, ma soprattutto sul *come* lo facciamo e diciamo, per non parlare di quello che pensiamo e del *come* lo pensiamo!

È una parte istintiva e “meccanica”: non elabora ragionamenti logici, perché è solo sequenziale; non comprende il linguaggio formulato in negativo e non è per nulla interpretativa. Non ama neppure il cambiamento, né è spiritosa, quindi non capisce un linguaggio ironico, sarcastico o con doppi sensi.

Pensate ad un enorme *hard disk* in cui sono immagazzinati miliardi di file, e che ne “apre” uno o un altro in base all'input che riceve; oppure pensate a un *jukebox*, in cui si inserisce una moneta, si digita il nome di un brano, e l'apparecchio, dopo avere cercato e prelevato il disco richiesto, lo appoggia sopra un



piatto rotante e comincia a farlo suonare.

Per completezza d'informazione va anche detto che esisterebbe un'ulteriore classificazione (che molto spesso, però, non viene ritenuto necessario esplicitare), che prevede la differenziazione fra inconscio e subconscio. Per l'esattezza, il subconscio sarebbe la parte dell'inconscio più facilmente raggiungibile dalla mente razionale tramite tecniche come, ad esempio, la meditazione. Detto ciò, tenete presente che lascerò deliberatamente perdere questa distinzione nel corso del libro, limitandomi a parlare dell'inconscio come la parte irrazionale che non è sotto il nostro controllo.

Ma torniamo al nostro ragazzo, che per praticità d'ora in avanti chiameremo *Michael*. Michael è ormai cresciuto e, grazie ai risultati scolastici ottenuti, è riuscito a raggiungere un'interessante posizione di responsabilità nella gestione del personale in un'importante azienda.

Cosa pensate che farà Michael, e come pensate si comporterà con i suoi collaboratori?

Certamente, da una parte si ritrova con una mente molto preparata, colma di nozioni, concetti e dati logici e analitici appresi sui banchi di scuola; tutte informazioni che, secondo lui, gli serviranno a strutturare mentalmente una strategia, un obiettivo, un tema, oppure affrontare e risolvere i vari problemi che gli si presenteranno.

Dall'altra parte, ha a disposizione un enorme contenitore/archivio (il *jukebox*), in cui ha ben catalogato credenze che hanno formato le sue percezioni, esperienze di vita, stereotipi, modelli comportamentali, valori, opinioni, luoghi comuni, e altro, che si attiverà a sua insaputa. Questo contenitore interagirà di continuo con il suo pensiero logico, anzi, essendo così forte e potente, lo invaderà, seppur inconsapevolmente, andando così a influenzare gli strumenti o le azioni che il conscio avrebbe razionalmente approntato; e quest'influenza può rivelarsi, talvolta, di ostacolo, finendo per alimentare o aumentare quei problemi che il conscio si era invece riproposto di risolvere.

Questo non è un libro di psicologia o di psicanalisi, e non vogliamo ridurre il messaggio di questo manuale a quanto stiamo per dire, ma di certo ci preme sottolineare l'importanza di prendere veramente consapevolezza del ruolo primario che il

nostro inconscio ha sulle nostre azioni. Perché, fintanto che non lo capiremo o rifiuteremo la sua esistenza, saremo sempre schiavi del nostro inconscio!