

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

1. Lavorare sul potenziale individuale dei team, delle imprese: il metodo HMP (Human Performance & Potential Modeling)

*Le persone viaggiano per stupirsi delle montagne, dei mari,
dei fiumi, delle stelle e passano a fianco a se stesse
senza meravigliarsi
(Sant'Agostino)*

1.1. Concetti fondamentali: la visione della persona come sistema energetico

Il metodo HPM deriva la propria sigla dal suo obiettivo primario, il *Modeling*, o "dare forma", generare impulso, contributo e stimolo alla crescita della persona, dei team e delle organizzazioni.

Il metodo ha due distinte sfere di applicazione, tra di loro collegate:

- **crescita del potenziale umano:** *Human Potential Modeling*, e
- **sviluppo delle prestazioni:** *Human Performance Modeling*.

Il metodo contiene una concezione dell'uomo come articolazione di energie fisiche e mentali, micro e macro-competenze, progettualità e aspirazioni.

Il metodo individua sei specifiche "celle di lavoro", sulle quali ciascuno di noi, indipendente dalla sua condizione di partenza, può fare progressi, piccoli o grandi che siano. E, per ogni piccola conquista, si aprono nuovi orizzonti che ci invitano ad andare avanti, in una continua esplorazione di ciò che significa progredire, nel suo senso più profondo.

"Entrare" in queste sei celle ci permette di costruire progetti di crescita seri ed efficaci, siano essi la "liberazione" da ciò che ci frena, o l'aumento delle nostre risorse personali.

L'amplificazione delle energie e abilità di un individuo o di un intero gruppo o impresa, può proiettarci verso nuovi traguardi, e nuovi modi di essere. Prendere piena coscienza dei propri potenziali e lottare per raggiungerli è un'operazione che ha una propria sacralità, al di là del risultato numerico o professionale che ne può derivare.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Capire questo è essenziale oggi per fare del training aziendale serio, essere ricercatori o insegnanti degni di questo nome, ma anche nel coaching, nel *focusing* (focalizzazione dei fabbisogni di sviluppo), nella consulenza, nei progetti di crescita personale, quando si esamina una persona o un'organizzazione, intesa come complesso di energie circolanti, il suo lato umano, il suo spirito vitale.

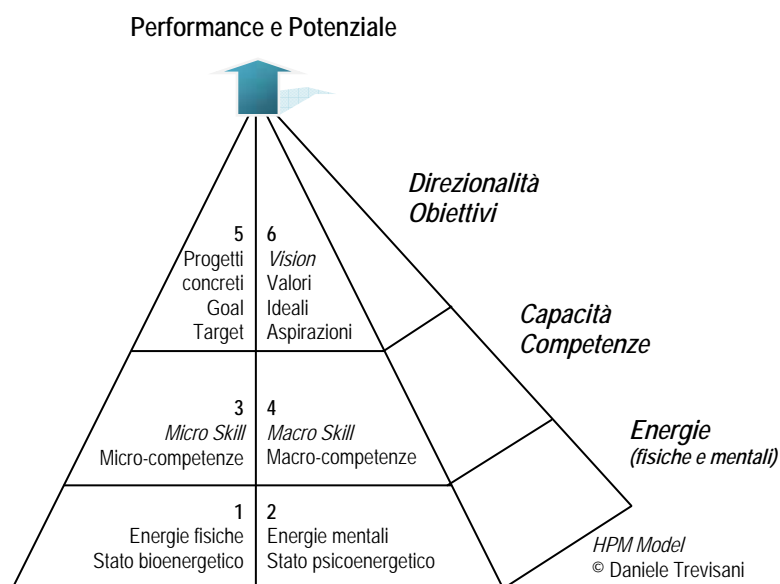
Il metodo HPM raggruppa tutti i fattori evidenziati in un modello piramidale (energie fisiche e mentali, micro e macro-competenze, progettualità e aspirazioni) e li considera aspetti allenabili, aumentabili, su cui si può agire.

A questo modello quindi ci apprestiamo a lavorare.

Ne esponiamo di seguito un'anteprima grafica, nella quale si evidenziano le sei specifiche aree di lavoro, ciascuna delle quali viene approfondita, ma sicuramente non esaurita.

Esaurire ogni singola area sarebbe una pretesa troppo grande, mentre aprirvi una discussione e offrire su ciascuna contributi, strumenti utili e operativi, è invece già possibile.

Figura 1 – Esposizione grafica del modello HPM



Potenziale umano e prestazioni umane sono due aree di studio diverse ma strettamente collegate, così come lo sono le fondamenta di un edificio e i suoi piani superiori.

Nessuno costruirebbe, con un minimo di buon senso, un grattacielo su fondamenta instabili. Il lavoro sul potenziale è, come metafora, simile al la-

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

voro di costruzione di fondamenta solide, mentre le performance ci restituiscono un senso di altezza, di quanto in alto possiamo spingerci.

Ognuno di noi sente il bisogno, prima o poi, di sviluppare il suo potenziale, ma anche di accedere a piani esistenziali superiori, ricercare, crescere.

Possiamo soffocare questa pulsione umana naturale, ma è come cercare di non respirare, prima o poi il bisogno viene fuori, ed è bene ascoltarlo.

Il modello HPM analizza l'essere umano come sistema energetico, una sinergia di forze (fisiche e mentali), la cui amplificazione può aumentare il grado di felicità, successo e potenzialità realizzativa.

Questo sistema complesso è composto da sottosistemi, che possono disporre di uno stato di carica variabile, e funzionare bene o male, con gradazioni intermedie di efficienza ed efficacia.

Per analizzare il potenziale globale della persona, non solo sul piano fisico o intellettuale, ma come essere umano nel suo complesso, abbiamo bisogno di localizzare **quali sono i micro e macro-distretti su cui si può agire** e come questi interagiscono tra di loro.

Dobbiamo anche saper muovere lo zoom di analisi dal micro al macro, dal particolare al generale, e viceversa.

Esponiamo di seguito una breve sintesi di quali sono i contenuti principali delle sei "celle" di lavoro:

- il substrato psicoenergetico e le **energie mentali**: riguarda le energie psicologiche, le forze motivazionali, lo stato di forma mentale necessario per affrontare sfide, progetti, traguardi (goal) e obiettivi. Si prefigge di analizzare ed intervenire sulle capacità mentali, come concentrazione, lucidità tattica, abilità strategiche, capacità di percezione, utilizzo della memoria, amplificazione sensoriale, vissuti emotivi, sino alle capacità di vivere le passioni, rivedere il nostro modo di essere, riprendere in mano il proprio ruolo nella vita con maggiore assertività, ripensarsi, creare motivazione in sé e nel team, sviluppare coraggio e perseveranza, utilizzare uno stile di pensiero produttivo e positivo;
- il substrato bioenergetico e le **energie fisiche**: inquadra la parte biologica dell'essere umano: il corpo e le energie fisiche, lo stato di forma organismico e biologico che sorregge le energie individuali; comprende l'analisi delle energie corporee e il funzionamento dell'organismo, come esso possa essere riparato o "potenziato", gli effetti dello stile di vita e l'approccio olistico al corpo, l'attenzione alle economie locali (di specifici distretti fisici) e alle energie generali;
- le **micro-competenze**: i micro-dettagli che danno spessore al potenziale, le micro-abilità psicologiche e psicomotorie che fanno la differenza in una

prestazione manageriale o sportiva, le micro abilità-cognitive (di ragionamento), che creano differenza tra un'esecuzione mediocre, media o invece eccellente, le micro-abilità relazionali e comunicazionali da cui dipende un lavoro di qualità;

- le **macro-competenze** personali e professionali: i grandi strumenti (competenze, skills, capacità) che compongono il profilo di un ruolo; le traiettorie di cambiamento che subisce lo scenario che ci circonda, come rimanerne coscienti e in pieno controllo; la gamma delle abilità o portfolio di competenze di un individuo o di un team, e come questo deve essere rivisitato, riqualificato, formato, per essere all'altezza degli obiettivi che ognuno di noi si pone e delle sfide che vuole cogliere;
- goal e **progettualità**: la strutturazione dello sforzo *per* qualcosa o *contro* qualcosa di concreto (un ideale trasformato in progetto); la capacità di sviluppare un obiettivo in azione, il focus di applicazione delle energie e competenze, la loro traduzione in specifici piani operativi e risultati attesi;
- visione, **principi e valori**, missione: ideali, principi morali, sogni, aspirazioni, i motori profondi che dirigono le priorità personali, gli ancoraggi di senso e significato che connettono i progetti ad un piano più profondo, le scelte personali, il senso di missione. Riguarda inoltre lo sfondo primordiale di desideri e pulsioni che spingono il nostro fare ed agire, il senso di causa e – non ultimo – il nostro vissuto spirituale ed esistenziale.

Ognuno di questi stati o “celle” può avere un certo livello di “carica”, trovarsi “pieno”, “abbondante”, ben coltivato, ben esercitato, o essere invece “scarico”, deprivato, depotenziato, impoverito, o persino trascurato e maltrattato, denutrito, abbandonato.

Al crescere della carica nei diversi sistemi aumenta l'energia complessiva della persona, dei team, e delle organizzazioni da loro composte, con effetti molto tangibili: risultati, prestazioni, capacità di decidere, di incidere e produrre cambiamento positivo. Questi risultati dipendono dallo stato dei diversi sistemi, dalla capacità di coltivarli e nutrirli.

La loro condizione locale e l'interazione tra le diverse “celle” può produrre il massimo del potenziale o presentare sinergie negative, o danni e malfunzionamenti che impediscono all'essere umano di esprimersi.

Le risorse personali e il potenziale individuale possono essere “lette” ma soprattutto amplificate attraverso un lavoro serio sulle sei aree.

Sul piano manageriale e sportivo, nei team e nelle aziende, le implicazioni sono altrettanto evidenti: lo stato di forma mentale e fisico delle persone, la loro carica motivazionale, le loro competenze, la loro progettualità, il loro spessore morale, fanno la differenza tra persone o team spenti, e persone,

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

team o organizzazioni capaci, forti, motivate, piene di energia ed entusiasmo, desiderose di affrontare sfide e dare contributi veri.

1.2. Un modello efficace per il lavoro sul potenziale umano

Chiedersi qual è il proprio potenziale e quanto di esso abbiamo esplorato o raggiunto non è una domanda banale.

Questo accade in alcuni particolari momenti della vita in cui diventa importante per noi realizzare qualcosa, migliorare, ed esprimerci.

Quando questo accade, un sentimento dentro di noi cambia. Dalla realtà esterna iniziamo a spostare l'attenzione verso la realtà interna.

Ci poniamo domande, alcune di queste possono fare male, altre aprire nuovi orizzonti, ma non importa, poiché esse ci mettono positivamente in discussione. Nessuna domanda è inutile quando ragioniamo sul senso e sul significato di chi siamo e cosa vogliamo, quando ci chiediamo se e come vorremmo costruire qualcosa di cui essere fieri (una prestazione, o un contributo agli altri o ad una causa), o semplicemente essere diversi o migliori.

Per molti l'esito di una maggiore attenzione al potenziale personale è il desiderio di esplorarlo, o lasciare un segno, iniziare progetti, potersi guardare alle spalle ed essere fieri di come abbiamo vissuto, di quello che siamo e siamo stati, e dare un messaggio positivo a chi ci seguirà nel viaggio della vita. Per altri invece tutto rimane bloccato in una ruminazione mentale ininterrotta e auto-distruttiva. Le energie bloccate corrodono e distruggono anziché produrre e generare benessere, forza vitale, amore e passione.

La differenza tra i due risultati (crescita e sviluppo vs. ruminazione mentale negativa) sta nell'aver un modello e un supporto che aiuti a individuare meglio i traguardi, e i percorsi da intraprendere per arrivarci.

Insuccessi, cadute, blocchi, errori, fanno parte integrante di questo viaggio, ma il loro accadere non ne sposta minimamente il valore.

Ciò che differenzia un uomo da un sasso è che lo "stare compressi", sepolti, essere trasportati senza chiedersi dove, o rimanere pressati e immobili, è accettabile per il secondo ma non per il primo.

L'uomo ha un bisogno intrinseco di "volare", di esprimersi, di "ricercare", di dare senso alla propria vita, e persino ad ogni propria singola giornata o azione.

Chi nega questo bisogno di espressione e crescita applica uno dei meccanismi psicologici più autodistruttivi che esistono, individuato in letteratura come *self-silencing*: autosilenziarsi, uccidere le proprie aspirazioni, mettere il tappo ai propri sogni e bisogni, smettere di credere in qualcosa, pensare

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

che tutto sia inutile, che non valga la pena, che le difficoltà sono troppe, o il mondo in fin dei conti sia sempre andato così.

Bugie. Bugie che ci raccontiamo per non entrare (giusto per usare un altro termine tecnico) in "dissonanza cognitiva", la condizione di disagio che incontriamo quando ci rendiamo conto che qualcosa nella nostra vita non sta andando come vorremmo, o che potremmo essere migliori o semplicemente diversi. Coltivare il potenziale umano è invece un momento di liberazione.

Esistono implicazioni anche sul piano medico: quando una persona è priva di energie mentali, o non ha più alcun valore o ideale a sorreggerlo, o mancano le competenze per far fronte alla vita, il corpo soffre e può arrivare ad ammalarsi².

Desiderare di progredire, porsi domande, "chi, cosa, dove, con chi, perché", è un obiettivo o passaggio inevitabile per ogni anima sensibile.

Dare impulso al viaggio della vita ha sempre senso. Ne può avere sia che si desideri unicamente una propria evoluzione personale, o che invece il percorso sia finalizzato al percorso professionale e aziendale.

Entrambi i viaggi hanno spessore e valore. Ambedue sono degni di attenzione e di supporto, perché una persona ferma e spenta non è utile a nessuno, così come non è utile avere imprese e team incapaci e demotivati.

I team più forti del mondo, e i più grandi campioni di tutti i tempi in ogni disciplina, o i più grandi pensatori della storia, sono tali perché continuano a porsi domande e non sfuggire "il richiamo della natura", la pulsione ancestrale che ci parla di evoluzione, che ci spinge a progredire, ad essere migliori.

Senza un modello che ci aiuti a trovare le direzioni di crescita, il nostro sforzo può risultare nobile ma vano. Si corre, ci si affanna, si investono tempi ed energie, ma spesso senza una buona mappa di orientamento. Il risultato è un'enorme dispersione.

Un buon modello, invece, aiuta a trovare più rapidamente la strada. Se un modello non offre stimoli, indirizzi e orientamenti, risulta completamente inutile, come orientarsi in una mappa sbagliata o capovolta.

Un modello del potenziale umano, inoltre, può essere utilizzato in progetti concreti di business coaching, di consulenza, di training aziendale, di coaching sportivo, ma anche nel counseling, nei corsi di leadership, nella formazione.

Da quando esiste, l'uomo si sforza di costruire mappe per orientarsi e non perdersi. Abbiamo mappe degli strati più profondi della terra, dei mari, del

² Una logica conseguenza che non possiamo nascondere è che la medicina dovrebbe quindi occuparsi anche di questi fenomeni, unendosi alla psicologia e ad altre scienze, in un'unica disciplina del funzionamento complessivo dell'essere umano.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

cosmo, ma – stranamente – non ci vengono fornite mappe efficaci per orientarci nel nostro sviluppo personale o nei territori inesplorati del potenziale umano. Accompagnare le persone in questo viaggio è, per me, un onore.

1.3. Economie energetiche: lavorare sui distretti locali e sulle energie complessive

L'essere umano ha una propria economia energetica globale, un insieme di equilibri delicati dal quale emerge il suo grado di "potenza" complessiva, la capacità di affrontare casi, azioni, sfide, problemi piccoli, grandi, semplici o complessi, dominandoli, o – in caso contrario – essendone schiacciati.

L'alchimia delle intere energie personali è decisamente complessa.

Anche i distretti locali del sistema umano hanno una propria economia locale. Possiamo esaminare non solo il tutto, ma anche specifiche parti.

L'economia energetica riguarda sia i macro-distretti (es.: fisico e mentale) sino, scendendo di scala, a toccare micro-economie molto specifiche.

Esistono economie locali nei distretti fisici, come una spalla, un ginocchio, lo stomaco, e ogni altro organo.

Lo stesso per le economie legate alle competenze mentali, come la concentrazione o la lucidità decisionale. La mente ha proprie economie generali che la portano a funzionare bene o male, così come economie in specifiche aree cognitive, es., la creatività. Ciascun distretto (sia corporeo che cerebrale) è inoltre un sistema aperto, e risente dei distretti con cui interagisce. Il complesso delle energie individuali è quindi articolato e si connette alle performance che la persona può o meno generare.

Ogni organo vive di risorse esauribili, ha proprie capacità di tenuta e propri punti di stress e di rottura, che non possono essere ignorati. Ad esempio, in reumatologia si studia il concetto di "economia articolare", cioè l'"economia dell'articolazione"³. Ogni zona del corpo, come un ginocchio, ha una sua economia locale, e possiamo chiederci quanto una persona può correre senza infiammarlo, che attività fisiche lo irrobustiscono o invece lo danneggiano, che tipo di nutrienti servono per tenerne in buono stato la cartilagine, e ancora come alzare un oggetto pesante senza danneggiarlo.

³ Vedi ad esempio lo studio di Pasqui, F., Mastrodonato, L., Ceccarelli, F., Scrivo, R., Magrini, L., Riccieri, V., Di Franco, M., Gentili, M., Valesini, G., Spadaro, A., (2006), *La terapia occupazionale nell'artrite reumatoide: studio prospettico a breve termine in pazienti in trattamento con farmaci anti-TNF-alfa. Occupational therapy in rheumatoid arthritis: short term prospective study in patients treated with anti-TNF-alpha drugs*, Reumatismo, 58 (3), pp. 191-198.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Chiedere alle persone di dare performance senza studiare (1) lo stato delle economie energetiche complessive, e, (2) le economie locali più direttamente coinvolte nella specifica prestazione, è come chiedere ad un cavallo di correre senza controllare se ha mangiato o se ha gli zoccoli ferrati. Vuol dire fregarsene e spremere per poi gettarlo, e questa non è la nostra filosofia.

Non siamo nemmeno dell'idea che sia bene massaggiare il cavallo per un anno in attesa che abbia voglia di correre (buonismo inutile), ma non riteniamo nemmeno utile o giusto frustrarlo per spremere sino all'ultima energia di riserva. Ciò che serve è strategia allenante attenta.

L'approccio è quello del rimuovere (1) ipocrisie e buonismo, (2) aggressività inutili, e (3) improvvisazione.

Per lavorare tecnicamente alle performance attese, dobbiamo coltivare lo sviluppo personale e la condizione energetica, rispettando sia la **sacralità della persona** che la **sacralità dell'obiettivo**.

Cambiare comportamenti, studiare attentamente lo stato di un distretto fisico e/o mentale, tenerne conto nel proprio stile di vita, permette di gestire meglio le energie e la condizione sia del distretto che dell'intera attività personale.

Ottimizzare l'“**economia specifica**” dei **distretti fisici**, ridurre al minimo traumi o danni, permette di ampliare la possibilità operativa delle persone. Specifiche ricerche dimostrano come tenendo conto delle economie locali e ottimizzando i gesti e comportamenti sia possibile permettere di tornare a lavorare o ad allenarsi anche per chi ha avuto traumi. Questa attenzione alle energie ed economie, locali e complessive, va estesa ben oltre il fronte della malattia.

Lo stesso ragionamento “per distretti” tocca anche le **economie del funzionamento mentale e cognitivo**. Ad esempio, abbiamo una “economia delle capacità decisionali”, una “economia dell'ansia”, e ancora una “economia dell'attenzione”, o una “economia delle capacità relazionali”. Se parliamo tanto e forzatamente per lavoro, ci accorgiamo di non avere più voglia di parlare di lavoro magari in pausa, e vorremmo evitare altre attività relazionali obbligate. Questo ne è un esempio.

Tocchiamo con mano i livelli energetici ogni volta che una variabile viene chiamata in azione, ad esempio, per l'economia dell'attenzione, ne constatiamo l'esistenza ogni volta che un relatore sale sul palco o un docente insegna, e notiamo per quanto riusciamo a rimanere attenti.

Se non abbiamo dormito da giorni o abbiamo un forte mal di denti, o mal di testa, non avremo capacità di attenzione, la nostra economia ne sarà stata deprivata, le nostre energie saranno svuotate o assorbite da altro.

Ed ancora, incideranno le abilità del docente, l'interesse per il tema, in un rapporto mutevole e con equilibrio dipendente da molte variabili.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Il messaggio finale, anche in un contesto introduttivo come questo, è che – per lavorare seriamente al potenziale umano e delle organizzazioni – occorre la capacità di spostare il livello di analisi dal micro al macro, e viceversa, con una forte capacità di zoom, uno stretching mentale che è esso stesso lavoro allenante e formativo.

1.4. Analisi esistenziale: *meaninglessness* (mancanza di senso) vs. ricerca dei significati

E tutto quello che devi fare è metterti le cuffie, sdraiarti e ascoltare il cd della tua vita, traccia dopo traccia, nessuna è andata persa. Tutte sono state vissute e tutte, in un modo o nell'altro, servono ad andare avanti. Non pentirti non giudicarti, sei quello che sei e non c'è niente di meglio al mondo. Pause, rewind, play e ancora, ancora, ancora. Non spegnere mai il tuo campionario, continua a registrare e a mettere insieme nuovi suoni per riempire il caos che hai dentro, e se scenderà una lacrima quando lo ascolti, beh, non aver paura: è come la lacrima di un fan che ascolta la sua canzone preferita.

(Dal film: *Tre metri sopra il cielo* / 3MSC, di Luca Lucini)

Prima di entrare nei dettagli, vogliamo spendere qualche parola sul problema motivazionale di fondo delle performance e del potenziale: il “perché” facciamo le cose.

Un gruppo di ricercatori che operano nella sfera della Psicologia Umanistica ha condotto uno studio per confrontare i diversi punti di vista sul senso della vita, analizzando sia persone comuni che personaggi eminenti (cultura, scienza, politica)⁴.

Il senso fondamentale che emerge da questa ricerca è che l'essere umano ha bisogno di significati. Ha bisogno di ancorare la propria esistenza a qualcosa, ha la necessità di trovare una spiegazione. Il contrario è una “crisi di senso”: non sapere più cosa facciamo, non credere più a niente.

La spiegazione per il nostro agire può essere assurda, logica, razionale, mistica, scientifica, morale. La mancanza di una motivazione del fare, dell'essere, e dell'esistere, porta ad un profondo disagio esistenziale.

⁴ Kinnier, Richard T., Kernes, Jerry L., Tribbensee, Nancy, Van Puymbroeck, Christina M. (2003), *What Eminent People Have Said About The Meaning Of Life*, Journal of Humanistic Psychology, Vol. 43, No. 1, Winter 2003.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Come evidenziano gli stessi autori:

Albert Camus (1955), Viktor Frankl (1992), e Lev Tolstoj (1980), tutti credevano che, se la vita avesse o meno un significato in sè, fosse la domanda più importante della vita stessa. Per loro, tutti gli sforzi e imprese umane si confrontano con la questione del significato – senza significati, niente ha più importanza. Frankl (1978) vedeva la mancanza di senso (*meaninglessness*) come la neurosi primaria dei nostri tempi (p. 2), e Carl Jung (1933) sosteneva che tutti i suoi clienti, visti in oltre 35 anni di terapia, avevano problemi che si collegavano alla questione dei significati (*meaning*). Negli studi empirici, l'esperienza soggettiva della *meaninglessness* (mancanza di senso) è stata collegata alla depressione (Beck, 1967; Seligman, 1990) all'abuso di sostanze e al suicidio (Harlow, Newcomb, & Bentler, 1986), così come ad altre psicopatologie (Yalom, 1980)⁵.

In sintesi, se non percepiamo un significato nelle cose, andiamo in crisi.

La mancanza di significato porta a disturbi, o neurosi, e disagio esistenziale. Ogni azione connessa al potenziale umano deve quindi andare alla ricerca di significati profondi cui ancorarsi, siano essi in azienda, nello sport, nella vita, o in campo sociale e personale.

La psicoenergetica, nel metodo HMP, è una disciplina che deve analizzare, attaccare e aggredire la *meaninglessness* (mancanza di senso o caduta di significati della vita), e affrontare il senso di una prospettiva umana.

I fronti per cui applicarsi e le cause per cui impegnarsi possono veramente essere molte, dalla fame, alla protezione dei deboli, dei bambini, degli anziani, ma anche credere in un progetto aziendale importante, o impegnarsi in un percorso spirituale.

Il venire meno dei significati della vita o senso della vita generale distrugge qualsiasi volontà di affrontare un progetto o di impegnarsi in un'azione.

Il nostro fine profondo è recuperare il senso, in ogni brano della vita: sen-

⁵ Camus, A. (1955), *The myth of Sisyphus*, Alfred A. Knopf, New York.

Frankl, V. (1978), *The unheard cry for meaning*, Simon & Schuster, New York.

Frankl, V. (1992), *Man's search for meaning* (4th ed.), Beacon Press, Boston.

Tolstoy, L. (1980), *My confession*, in S. Sanders & D. R. Cheney (Eds.), *The meaning of life*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Jung, C. G. (1933), *Modern man in search of a soul* (W. S. Dell & C. F. Baynes, Trans.), Harcourt, Brace & World, New York.

Seligman, M. E. P. (1990), *Why is there so much depression today?*, in R. E. Ingram (Ed.), *Contemporary psychoanalytical approaches to depression* (pp. 1-9), Plenum, New York.

Harlow, L. L., Newcomb, M. D., Bentler, P. M. (1986), *Depression, self derogation, substance abuse, and suicidal ideation: Lack of purpose in life as a mediational factor*, *Journal of Clinical Psychology*, 42, 5-21.

Yalom, Y. D. (1980), *Existential psychotherapy*, Basic Books, New York.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

so della giornata, senso di una settimana, senso di un trimestre, senso dell'anno in corso, o senso della vita, ma anche senso di un incontro (perché questo incontro?), senso di una relazione (perché questa relazione?), senso di un progetto (perché questo progetto?), senso di una sfida (perché questa sfida? Chi o cosa sto sfidando veramente?).

Lo scopo penetrante è di accrescere l'ancoraggio delle persone a obiettivi significativi, costruendoli e rinforzandoli (da un lato) e rimuovendo i blocchi (dall'altro) che impediscono a queste energie di manifestarsi.

1.5. Dalla perfezione impossibile ai segmenti di soddisfazione: capsule spaziotemporali, *frames*, *sensation windows*

Per accrescere il proprio potenziale bisogna apprendere nuove abilità, e si tratta spesso di abilità sottili, sfuggenti, impalpabili.

Imparare ad apprezzare le "capsule spaziotemporali" è una delle aree di apprendimento del metodo HPM, centrale sia nei piani di crescita personale, che nello sviluppo delle prestazioni.

Una capsula spaziotemporale è un segmento del tempo e dello spazio dotato di significato proprio. Può trattarsi di pochi minuti di un incontro, o del segmento di tempo di un allenamento, o di un qualsiasi brano di vita. La vita è piena di stupende "capsule" non viste.

In una capsula o *frame* (finestra, brano di esistenza) possono trovarsi esperienze meditative o fisiche, riflessive, o invece molto attive e dinamiche, valori e significati, da vivere soli o in compagnia.

I *sensation seekers* (cercatori di sensazioni) sono alla continua ricerca di capsule spaziotemporali positive e ne traggono energie.

La matematica non è opinione.

Se vivi 2 momenti positivi la mattina, 1 al pomeriggio, e 1 alla sera, avrai avuto 4 momenti positivi nella giornata, al di là del loro contenuto. Se questo si ripete per almeno 5 o 6 giorni, avrai una settimana in cui prevalgono sensazioni positive. Se invece nella giornata hai avuto 1 evento negativo la mattina, 1 il pomeriggio, il vuoto esistenziale la sera, e nessun momento positivo di ricarica, avremo una sequenza di giornate che scaricano.

Alla fine della settimana, del mese, dell'anno, e della vita, saremo sempre più scarichi e rintanati in un guscio sempre più stretto. Al punto di non aver nemmeno più la voglia di guardare fuori, o peggio, la forza di cercare.

Ancora una volta, stiamo attenti a non confondere le capacità di rilassamento (un fatto in sé positivo, da apprendere e coltivare) con stasi, apatia e abulia, la perdita di voglia di vivere.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Le capsule non sono pastiglie da digerire per "tirare avanti", ma momenti dotati di significato in sé e per sé. Hanno valore per come attivano le nostre sensazioni ed emozioni, e non come anestetico di altro che non va. Se ne hanno la proprietà, non è comunque questa la loro funzione.

Una capsula per qualcuno può essere un momento di allenamento in palestra o sul campo, "sentendo" un'attività intensa o che piace, una cena, la scrittura, la lettura di una lettera, o di un passaggio che colpisce in un libro, un momento di solitudine guardando il tramonto, una preghiera, un gioco, un dialogo profondo tra persone, o qualsiasi altro brano di vita dotato di significato proprio, persino uno sguardo.

Il semplice fatto che un momento di esperienza sia dotato di significati dovrebbe farci rizzare le antenne, visto che senza significati la vita muore e le energie mentali si annullano. Le capsule sono contenitori di significati.

Spesso si ricerca il senso compiuto all'interno della perfezione. Capsule di durata eterna, anziché di durata limitata e praticabile. Questa è una delle più grandi bestialità che un essere umano possa apprendere, e se gli capita di incamerare questo virus, farà bene a disfarsene prima possibile.

Il contrario è saper cogliere il dono limitato. Per dono limitato si intende nel metodo HMP una finestra di sensazioni (*Sensation Window – SW*), ad esempio la sensazione positiva che si prova quando siamo in presenza di persone che ci piacciono, in quel preciso momento, anche non potendo possedere illimitatamente il tutto, tutto il suo tempo, tutte le sue ore o minuti.

O ancora, la sensazione che può dare un allenamento, persino un brano di un allenamento (*training experience*), senza per forza dover vincere qualcosa, e dover diventare campioni per forza. Apprezzare il training, oltre che il risultato che ne può derivare, persino indipendentemente da esso, è una nuova forma di competenza.

Di fatto, siamo poco allenati a riconoscere e generare finestre di sensazioni positive, e ben allenati verso quelle negative. Questo produce danni psicologici e fisiologici.

Tra i fattori determinanti del lavoro sul potenziale umano: 1) far apprezzare alla persona i *frames* esperienziali di cui si compone un'esperienza allenante o formativa, 2) scoprire sensazioni nascoste anche nei momenti più piccoli o apparentemente insignificanti, 3) aumentare la capacità di cogliere, percepire e assaporare il fluire di sensazioni, 4) diminuire le passività e aumentare la capacità di costruire esperienze positive e di crescita.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

1.6. Radicamento solido (*grounding*) e ali per volare

Le persone hanno bisogno di tante cose: cibo, acqua, amore, denaro oggetti, ma, ancora di più, hanno bisogno di radici su cui poggiare (*grounding*) e ali per volare, strumenti per raggiungere i propri scopi, sogni, aspirazioni, e non spegnersi.

Lavorare su entrambi i piani è il nostro credo fondamentale. È un lavoro diretto ad un potenziamento generale della persona, ad un suo radicamento solido, un ancoraggio su piattaforme salde, per poi poter guardare in alto.

È un rafforzamento indispensabile, necessità sulla quale non è bene chiudere gli occhi.

Questo bisogno è mosso da due grandi classi di motivi: (1) potenziarsi per il desiderio di raggiungere obiettivi che solo con energie elevate possiamo toccare, (2) sviluppare la resistenza esistenziale, saper incassare, farsi forti e assorbire i colpi che arrivano con forza, quanto più la vita si fa complessa e competitiva, e centrano l'individuo da ogni lato (fisico, psicologico, economico, esistenziale). Colpi a volte durissimi e imprevisi.

Gli unici a non subirli sono coloro i quali hanno abbandonato, sono protetti, o possono permettersi di non avere obiettivi. Anche per loro tuttavia, quando la situazione cambia, farsi trovare forti e preparati piuttosto che deboli e impreparati farà la differenza.

Per tutti gli altri, la giostra è aperta qui ed ora, non è possibile scendere, ma solo imparare a potenziarsi, capire cosa succede, prendere coscienza, smontare i meccanismi del gioco, prendere in mano qualche leva di comando, e governare il timone dell'imbarcazione che ci conduce.

Prepararsi e potenziarsi ha senso non solo per l'oggi ma anche per un domani in cui vogliamo farci trovar pronti rispetto alle sfide che ancora non possiamo prevedere, l'imprevisto. E, come evidenzia l'umanista e scrittore francese Rabelais, verso il futuro è meglio essere preparati.

Bevo per la sete che è da venire

François Rabelais (1494-1553)

1.7. Andare oltre l'eredità mentale e amplificare l'espressività

Esprimersi è importante. In letteratura si distingue un'**espressività positiva** (generativa di idee e progetti) e un'**espressività negativa** (poter manifestare

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

stati di disagio, lasciare fuoriuscire le emozioni negative), su cui il patrimonio mentale ricevuto dai genitori ha notevole effetto (Kolak & Volling)⁶.

Esiste quindi uno sfondo importante del potenziale personale, il *Modeling* familiare e sociale: esempi, pensieri, modelli comportamentali e mentali cui siamo stati esposti ci fanno da sfondo e agiscono spesso a nostra insaputa. Tutti subiamo in qualche misura un *imprinting* psicologico (modellamento precoce al quale siamo stati esposti nella crescita).

In questo substrato si trovano apprendimenti positivi e negativi.

Prendere coscienza di cosa di buono abbiamo assimilato nella nostra crescita (risorse attive), di cosa invece *non* abbiamo assimilato (risorse assenti), e dei modelli sbagliati appresi, i modelli che ci danneggiano, la spazzatura mentale che ci circola dentro, è un'operazione eccezionale.

Se potessimo passare al setaccio ogni nostra debolezza, timore, paura, insuccesso, riusciremmo ad arrivare alla radice delle credenze "tossiche" per il nostro sistema, le idee acquisite che ci appartengono ma ci danneggiano.

Ogni singola credenza dannosa che ci assedia da dentro è come un sasso nel nostro motore. Rompe gli ingranaggi, inceppa, arresta, frena, distrugge.

Es: la credenza "devo sempre essere il massimo in ogni campo, sempre" a lungo termine sviluppa ansia, manie, depressione, tensione permanente e corrosiva. La sua impossibilità materiale di concretizzarsi genera frustrazione continua, e non solo stimolo positivo. Se lo portiamo dentro, da dove viene? Quando l'abbiamo imparato? Da chi?

O ancora: "la fortuna dipende solo dal destino: puoi fare ciò che vuoi, ma tanto tutto è già scritto", produce disimpegno verso lo studio e l'imprenditorialità, genera lassismo e pressapochismo. Se tutto è già scritto, a cosa serve impegnarsi per qualcosa?

Da dove viene questa spazzatura? Quando e da chi è stata appresa?

Oppure immaginiamo quanto la credenza "devi farcela da solo, se chiedi sei un debole" possa impedire ad un leader di apprendere a delegare correttamente, o invece produrre un accentratore incapace di gestire davvero un team, o di fidarsi nel assegnare un obiettivo.

Un caso ancora: il problema dell'utilizzare larga parte del proprio tempo libero a guardare programmi stupidi in televisione anziché dedicarlo alla propria crescita o a contenuti attivi. Da dove viene? Dove lo abbiamo appreso?

Al *Modeling* sociale precoce, che non è frutto di una scelta o libero arbitrio, il sistema HPM vuole aggiungere un *modeling* diverso, frutto di una de-

⁶ Kolak, Amy M., Volling, Brenda L. (2007), *Parental Expressiveness as a Moderator of Coparenting and Marital Relationship Quality*, Family Relations, v. 56, n. 5, pp. 467-478, Dec.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

cisione della persona, un atto di coraggio, un grido di emancipazione. Si tratta di una scelta di come e dove utilizzare il proprio tempo positivamente, di quali credenze liberarsi, di quale "cultura" nutrirsi invece di "digerire" a forza ciò che il sistema culturale dominante a ha sinora passato.

HPM lavora soprattutto come metodo di sviluppo nel quale la persona possa valutare la propria situazione in termini di energie, smontare alcune delle "celle" del proprio sistema, capire come radicarsi, e poi procedere in avanti: essere protagonista del proprio sviluppo. Lavora inoltre come sistema di riferimento per i coach e trainer che vogliono assistere le persone e le imprese in questo viaggio.

Che si usi come sistema di analisi della persona la piramide HPM, o altri sistemi più classici – come la tassonomia di Bloom centrata sui "saperi", "saper essere", e "saper fare"⁷ – l'essenziale è localizzare in quale direzione sono possibili avanzamenti, e dove agire.

Trovato un buon livello di ancoraggio, o *grounding* (radicamento), è possibile per ogni persona osare oltre, dare spazio alla propria espressività.

È decisamente vero, quindi, che l'espressività è un tratto in parte appreso, e riceviamo in eredità un dono (se presente, forte, ben accessibile) o un handicap sociale (se inibita, castrata, amputata).

In particolare la figura paterna ha un ruolo leggermente prevalente nell'esprimersi in progetti costruttivi (**espressività positiva**), mentre la figura materna ha un ruolo leggermente prevalente nel fare da contenitore emotivo, insegnando l'**espressività negativa**, cioè la nostra capacità di liberare le emozioni negative e non trattenerle dentro a macerare⁸.

Se il patrimonio genitoriale o culturale non è così fortunato, cosa si dovrebbe fare? Arrendersi? Non è il nostro progetto. E se invece fosse magnificamente fortunato, perché non chiedersi cosa possiamo *noi* conquistare ancora, al di là di quello che abbiamo ricevuto? E come praticare una *self-contribution*, o contributo autonomo, invece di adagiarsi su quanto ricevuto da altri? Ciò che si conquista vale sempre più di ciò che si riceve gratis.

Riuscire ad esprimersi in progetti, in risultati, nello sport, nel lavoro, nella leadership, o nel comunicare, è qualcosa che si può **decidere di apprendere**, non è solo questione di genetica o di fortuna.

⁷ Bloom Benjamin, S., Krathwohl, David R. (1956), *Taxonomy of Educational Objectives. The Classification of Educational Goals*, by a committee of college and university examiners. *Handbook I: Cognitive Domain*, New York, Longmans, Green.

⁸ Wong, Maria S., Diener, Marissa L., Isabella, Russell A. (2008), *Parents' Emotion Related Beliefs and Behaviors and Child Grade: Associations with Children's Perceptions of Peer Competence*, *Journal of Applied Developmental Psychology*, v. 29, n. 3, pp. 175-186, May-Jun.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Nella nostra visione, dobbiamo concentrarci su quello che possiamo fare, e non solo sui limiti. Esistono sfere della vita che sono in nostro potere, zone di obiettivi su cui si può intervenire. Non farlo è sprecare la vita.

Fare *focusing* (focalizzare e ri-focalizzare), in questo caso, significa prendere coscienza di nuovi traguardi, fare luce su cosa sia vero e falso, esaminare la quantità di bugie e abbagli annidate nelle presunte sfere di impossibilità e possibilità, fare un bilancio, dirigersi verso nuovi orizzonti.

1.8. Vincoli esterni e forze interne dell'individuo

Le tre grandi forze che agiscono sull'individuo vanno chiarite e distinte:

- genetica;
- apprendimento ambientale;
- apprendimento intenzionale.

Sulla prima non abbiamo ancora possibilità di intervento, per ora.

Sulla seconda, larga parte di quello che ci ha plasmato inizialmente è accaduto quando eravamo troppo piccoli per farci qualcosa, i modelli sociali e culturali dei nostri primi anni di vita, e i genitori, non li abbiamo scelti noi.

L'operazione più utile da compiere, come detto, è guardarvi dentro e decidere autonomamente cosa sia risorsa, cosa invece sia freno, e cosa manchi.

Sulla terza, gli spazi sono aperti.

Dall'adolescenza in avanti inizia la vera forza da coltivare nell'individuo, la coscienza della possibilità di *scegliere*: ad esempio, è possibile emanciparsi e *decidere* di smettere di guardare la televisione commerciale, e leggere qualche libro in cui si possa imparare qualcosa. Aiutare gli altri a farlo è altrettanto essenziale.

È possibile *decidere* di fare sport, fosse anche solo correre, o se il nostro corpo non ce lo permette ora, possiamo cercare altri spazi di espressione fisica, leggera o pesante, agonistica o meno. O muoverci sul fronte intellettuale.

Nelle relazioni, è possibile iniziare a *scegliere* le persone con cui passare il tempo libero. Sul lavoro, sullo studio, possiamo iniziare a fare scelte. La coscienza della possibilità di fare scelte è una conquista.

E non è detto che se una certa strada sia chiusa non ve ne siano altre, o che se ci si sente stanchi e demotivati non si possa cercare un modo diverso per esprimersi. La ricerca di un campo di espressione è lavoro allenante in sé.

È possibile iniziare a lottare contro le forze avverse, i sistemi clientelari, arretrati, corrotti e arroganti, le strutture ingessate, le culture amputanti.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Esiste chi non vuole che lo facciamo, chi teme che smettiamo di respirare a forza le regole del sistema che ci soffocano. I pensatori autonomi fanno paura. Non a caso, sono i primi che i regimi cercano di sopprimere.

Possiamo invece crearci un nuovo insieme di regole e spazi di espressione, che rispetti gli altri, ma anche se stessi. Questo significa *esprimersi*: andare oltre i vincoli esistenti, usare la ragione e procedere verso ciò che per noi sia una luce, una visione positiva, una forma di libertà.

1.9. Sacralità e tecnica dell'emancipazione: togliere i sassi dallo zaino

Esiste un momento sacro nella vita, in cui una persona decide se vuole o meno correre, o stare sul divano, o magari alternare le due cose, e se corre, *vuole* imparare ad accorgersi se ha o meno uno zaino sulle spalle, *decide* di guardarvi dentro. Può fare male, ma è un dolore che produce crescita.

Chi lo fa, si *impegna* per individuare i sassi e zavorre e distinguerli dalle cose buone, e *lavora* per iniziare a buttare fuori sassolini e macigni, *liberarsi* dalle zavorre, alleggerirsi, e correre più libero.

Questo momento è sacro, ma ad oggi nessuna istituzione lo promuove, anzi, è decisamente temuto. I liberi pensatori hanno sempre fatto paura.

Le performance sono forme di pensiero pratico e voglia di vivere in azione.

Esiste una vera sacralità dell'esistenza, come recita un capo Indiano:

*Nascere uomo su questa terra è un incarico sacro.
Abbiamo una responsabilità sacra,
dovuta a questo dono eccezionale che ci è stato fatto,
ben al di sopra del dono meraviglioso
che è la vita delle piante, dei pesci, dei boschi,
degli uccelli e di tutte le creature che vivono sulla terra...*
(Shenandoah Onondaga)⁹

Ognuno di noi ha ricevuto un'eredità mentale e genetica da chi lo ha preceduto, un patrimonio di risorse, per alcuni ricco e pieno di frutti, per altri disastroso e pieno di debiti non pagati, con la quale fare i conti. Di questo non abbiamo né colpe né meriti, è il nostro punto di partenza.

Da questo punto in avanti, tuttavia, si avvia la responsabilità della persona

⁹ Onondaga, Audrey Shenandoah (1995), *Nascere uomo*, in *Il Grande Spirito parla al nostro cuore*, Red Edizioni, Milano.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

nel compiere suoi progressi, tentativi anche piccoli, una responsabilità potente e individuale del volere realizzare se stessi, provare a farlo, o progredire per quanto sia possibile, senza accettare la stasi o la passività (passività da non confondere invece con capacità di rilassamento, un tratto invece positivo).

E quando parliamo di potenziale umano o espressività, non esiste punto di arrivo o traguardo finale. Si tratta di un atteggiamento costante di amore per la vita e per la *ricerca*.

La scienza è un'amica importante, perché dimostra che esistono possibilità enormi di emancipazione umana e crescita del potenziale personale.

Una grande quantità di studi provano che è possibile mettere mano attivamente alla propria espressività e alle abilità, sia generali che specifiche. Ma per farlo occorre volontà e lavoro allenante.

Lo studio autonomo o di gruppo, la crescita voluta, le esperienze, ma anche il lavoro allenante, formativo, di coaching, di counseling, di training, sono forme per alimentare le nostre *ali per volare*. Amplificare il potenziale umano significa dare ali a chi non le ha, e aiutare le persone che già volano a volare ancora più in alto.

Con le tecniche giuste, anche persone con handicap hanno potuto amplificare la propria espressività, nel caso specifico l'espressività comunicativa, grazie al ricorso a training particolari basati su tecniche efficaci.

Ad esempio, se parliamo di comunicazione verbale, il *prosodic modeling*¹⁰ – tecnica che allena la persona a gestire meglio il parlato, il ritmo e intonazione, la buona scansione delle sillabe – migliora la capacità di esprimersi bene, di generare frasi compiute e comprensibili, e ha prodotto effetti scientificamente dimostrati. Il miglioramento è un fatto concreto e possibile.

Ed ancora, è scientificamente dimostrato che le tecniche teatrali nelle loro varie forme (incluso il *role-playing*, lo psicodramma, le simulazioni) possono essere usate con successo nella formazione in azienda, e anche per aumentare l'espressività di ragazzi con problemi, con risultati tangibili, reali, forti.

Gli studi dimostrano efficacia su variabili determinanti dell'espressività, quali *listening skills* (capacità di ascolto), *eye contact* (gestione del contatto visivo), *body awareness* (consapevolezza corporea), coordinamento fisico, espressività facciale e verbale, focalizzazione e concentrazione, flessibilità mentale e *problem solving skills*, capacità di interazione sociale, ma anche tratti psicologici quali la *self esteem* (autostima)¹¹.

¹⁰ Young, Arlene R. et al. (1996), *Effects of Prosodic Modeling and Repeated Reading on Poor Readers' Fluency and Comprehension*, Applied Psycholinguistics, v. 17, n. 1, pp. 59-84, Mar.

¹¹ Bailey, S.D. (1993), *Wings To Fly: Bringing Theatre Arts to Students with Special Needs*, Woodbine House, Rockville.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Sono ambiti localizzati, dettagli di un *puzzle* di crescita, ma sono avanzamenti possibili e mostrano una via, una possibilità reale.

Questo per noi significa tanto: le persone possono andare oltre la posizione di partenza ereditata e oltre lo stato in cui si trovano, qualsiasi esso sia: (1) problematico o patologico, (2) normale o mediano, (3) eccellente o agonistico.

Sicuramente chi si impegna in programmi di sviluppo, su qualsiasi stadio di partenza, sta facendo uno sforzo intenzionale per andare oltre l'eredità ricevuta, e ha un merito. Lo ha anche chi li supporta, i coach, trainer o terapeuti che vi si impegnano. Lo hanno anche i leader se e quando nelle imprese fanno crescere le persone. I leader sono coloro che sviluppano le persone e non solo risultati.

Espressività è liberazione di sé, energia, possibilità di emancipazione, dare aiuto e contributi agli altri e ai loro sogni, così come ai nostri.

Le performance e l'apprendimento sono atti di espressività che non arrivano ad un punto per poi fermarsi, sono piuttosto momenti di azione, seguiti da altri di riflessione, ricarica, e poi ancora ricerca di altre zone di espressività e altre crescite, altri progetti positivi, e ancora riposo, contributi, espressione, in un susseguirsi di "respiro vitale", un battito di vita profondo e potente.

Ci si può esprimere in una poesia, in una corsa, in un progetto aziendale. Ci si può esprimere aiutando il prossimo, nel volontariato, o in una ricerca spirituale.

Ci si può esprimere nel raccontare con vividezza un racconto o una favola ad un bambino. Non è necessario far soldi o vincere le olimpiadi per esprimersi. Ci si può esprimere nelle professioni, nel lavoro, nell'impresa, ma diventare ricchi non è sempre sintomo di successo vero, anzi, persone che hanno raggiunto obiettivi spirituali, come Gesù, San Francesco, i monaci buddisti, e altri illuminati, hanno deciso che il loro metro di misura fosse *altro*.

È questa la vera emancipazione: decidere quale sia il nostro metro di misura senza ingoiarlo a forza da altri, non assorbirlo passivamente e impregnarsi da quanto certa società vorrebbe a forza, il consumismo, l'esasperazione, il comportamento "produci-consuma-muori".

Ma, quello che conta ai fini formativi, è che – qualsiasi sia il target o l'obiettivo – l'espressività sia percepita come fattore altamente "lavorabile", così come lo è, più in generale, ogni ambito della crescita e del potenziale umano.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

1.10. Dalla volontà al ricentraggio per la crescita personale e organizzativa

Il concetto del ricentraggio è stato analizzato in campo aziendale nel metodo ALM (*Action Line Management*), concentrato sulla ricerca di un senso di missione profondo in azienda, e di una strategia adeguata a concretizzarlo¹². Lo stesso concetto vale in ambito di coaching personale, formazione, leadership, direzione nei team.

Occorre supporto sia alle persone che ai team, concetti che aiutino a "ricentrarsi" e andare avanti con uno spirito nuovo, supporti che non siano solo d'emergenza, o "pacche sulle spalle", ma modelli di formazione e coaching strutturali, su basi scientifiche, con variabili ben inquadrare.

Per ogni ora passata a lamentarsi (spesso giustamente) su cosa non va, occorrerebbe un'ora di propositività, passata a cercare strade, ricentrarsi, progettare idee su come e cosa fare, ideare ipotesi o soluzioni, cercare strade, andare oltre.

Ricentrarsi non significa tornare agli status preesistenti ma trovare una nuova centratura o equilibrio entro nuovi principi cardine, più efficaci.

Il ruolo vero del supporto attivo consiste nell'accogliere stati di disagio oppure obiettivi sfidanti, e trasformarli in piani d'azione concreti, pratici, ancorati a principi validi e solidi, che fanno da perno per le operazioni di ricentraggio e di crescita personale o aziendale.

Occorre dare supporto serio ai risultati personali, dei team, delle organizzazioni, di chi agisce sotto pressione, su sfide difficili, e opera in ambiti estremi, competitivi, o agonistici, e soprattutto per chi si impegna per una causa nobile, qualsiasi essa sia.

Le energie mentali, tema centrale di questo lavoro, sono collegate al sapere di agire per una causa giusta. Chi di noi veda, in strada, un tentativo di rapire un bambino indifeso, troverebbe energie per difenderlo che nemmeno sospetta di avere. Per quella causa vale anche la pena morire, le energie saranno enormi.

¹² Per la versione aziendale del metodo ALM sono pubblicate sinora le seguenti opere:

Trevisani, D. (2000), *Competitività aziendale, personale, organizzativa: strumenti di sviluppo e creazione del valore*, FrancoAngeli, Milano.

Trevisani, D. (2001), *Psicologia di marketing e comunicazione: pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management*, FrancoAngeli, Milano.

Trevisani, D. (2003), *Comportamento d'acquisto e comunicazione strategica: dall'analisi del Consumer Behavior alla progettazione comunicativa*, FrancoAngeli, Milano.

Trevisani, D. (2005), *Negoziazione Interculturale: comunicazione oltre le barriere culturali*. FrancoAngeli, Milano.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Quando invece si deve lavorare per persone che si disprezzano nel profondo, o per aziende che non si amano, o in team spenti, o per progetti in cui non si crede, persino alzarsi dal letto diventa difficile.

Il modello HPM è sviluppato per dare concretezza, scientificità ed efficacia alle azioni di formazione e coaching avanzate, o come qui definite, *analitiche*, riguardanti l'una o l'altra sfera di intervento (performance o potenziale).

Tocca quindi la crescita personale, i team, l'azienda, lo sport, le imprese umane. Le applicazioni sono trasversali: ovunque esista voglia e bisogno di crescere, andare verso risultati e nuove sfide, e non fermarsi, di onorare la sfida umana della *ricerca*, e una causa giusta, di qualsiasi natura essa sia.

Il metodo ha al centro del proprio progetto la persona, la creatura vivente, l'essere umano con il suo enorme spazio e orizzonte di possibilità da scoprire, base fondamentale e imprescindibile da cui partire.

Il metodo HPM vuole anche porsi in antitesi (1) alla visione delle "sette dello sviluppo personale", la cui letteratura rifiuta la validazione scientifica, e (2) ai guru del management e del coaching motivazionale, autoproclamati (soprattutto americani), che trattano questi temi superficialmente, in un supermercato delle banalità pieno di bugie, arroganza, un crescendo di frasi fatte, di supponenza, promesse di potenza e ricchezza rapida che fanno presa sui deboli, senza etica, senza un minimo di verificabilità scientifica.

Per questo motivo i passaggi fondamentali del sistema HPM sono formulati tramite *principi*, ipotesi di lavoro, ciascuno dei quali contiene affermazioni che possono essere sottoposte a verifica (*hypothesis testing*) da parte della comunità scientifica. Ma, soprattutto, sono costantemente confrontate con l'applicazione ed esperienza pratica, e questo aiuta. La verificabilità dovrebbe essere un obiettivo per ogni scuola di pensiero, ogni sistema o modello utilizzato nell'educazione o nella formazione deve essere trasparente, aperto, suscettibile di critiche, di discussione e di miglioramento, sforzandosi di realizzare una comunicazione pulita e "rendicontabile".

1.11. Raggiungere obiettivi

Energie e capacità mettono le persone in grado di dirigersi verso i propri obiettivi o scopi, siano essi già inquadrati come progetti con un output preciso, o semplici idee ispiratrici, ancora non definite o ben focalizzate.

I tre grandi piani di lavoro (energie personali, competenze, obiettivi), sono variabili tecniche, ma dietro ad esse si trova uno sfondo umanistico enorme, dalle grandi implicazioni, che vogliamo esaminare.

Ottenere risultati e tagliare i propri traguardi è un tema importante per

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

l'individuo, per un gruppo (team sportivo, team aziendale), e per un'intera organizzazione o azienda, persino per una nazione o l'intera umanità.

La quantità di implicazioni psicologiche che si ritrovano dietro ai risultati, tuttavia, è impressionante. Solo chi li ha faticati in prima persona è consapevole dello sforzo, delle energie mentali e motivazionali spese per attività che apparivano, a prima vista, banali o puramente tecniche.

A volte non sono gli obiettivi ad essere difficili, ma le persone.

Ad esempio, la prestazione in un esame dipende sia dalla conoscenza della materia (aspetto tecnico) ma anche dalla capacità di gestire emozioni, ansia e attesa, essere comunicativi e mentalmente presenti (componente psicologica), e questa è ben più difficile da affrontare che non lo studio di una materia.

Anche nello sport, vincere una partita prevede la capacità di creare un team vincente, lavorare ai climi psicologici del gruppo, sostenere le individualità, creare uno spirito di squadra. Chi dimentica questo perde.

Lo sanno bene le nazionali forti che possono subire sconfitte pesanti e umilianti anche da squadre di paesi semisconosciuti, se affrontano l'impegno con "sufficienza", o si trovano nella condizione psicologica sbagliata, mentre gli avversari sono iper-motivati e affamati di vittoria.

Anche in azienda il fuoco della motivazione e della passione, e le qualità mentali, fanno la differenza: un progetto davvero innovativo prima si pensa, poi vi si investe. La qualità del pensiero viene prima.

Una distinzione fondamentale consiste nel riconoscere che esiste una matrice di obiettivi, e questa parte da risultati molto focalizzati (*micro-goal*, come rimanere positivi nei vari momenti di un'attività, anche se impegnativa), passa per obiettivi più ampi (es.: gestire bene un progetto cui teniamo), sino a salire agli obiettivi esistenziali (*Life Objectives*), come il bisogno di vivere a pieno la vita, e la ricerca della felicità.

In ciascuno di questi stadi vi sono catene da spezzare e cose da imparare.

Secondo questa visione, vivere pienamente significa ben più che esistere.

Questo ha ripercussioni non piccole sul concetto stesso di performance e di potenziale umano. Come sostiene Oscar Wilde:

La cosa più difficile a questo mondo? Vivere! Molta gente esiste, ecco tutto
(Oscar Wilde).

Quindi, fissiamo immediatamente un concetto: si possono ottenere performance senza lavorare sul potenziale umano seriamente (es.: doping, o comprare un risultato) ma questo non ci interessa, non è il nostro fine. Anzi, questi pseudo-risultati sono il polo negativo, il male, le bugie, le false promesse, ciò da cui vogliamo stare lontani.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Il lavoro che ci apprestiamo a fare infatti è quello allenante, preparatorio, formativo, costruttivo, il dare forma (*Modeling*) al potenziale e alle prestazioni tramite un lavoro serio, fatto di continuità, tecnica, strategia, sudore.

Due elementi fondamentali di una prestazione umana sono: (1) gli scopi (obiettivi) e (2) il loro grado di raggiungimento (nullo, intermedio, totale).

Rispetto agli scopi, ci concentriamo soprattutto su quelle prestazioni o performance che hanno un senso di *contributo*, di *liberazione*, di *espressione*, di *emancipazione*. In altre parole, le prestazioni non solo meccaniche.

Rispetto al grado di raggiungimento, consideriamo che esso sia una funzione strettamente dipendente dal tipo di potenziale raggiunto (dalla persona, dal team, dall'organizzazione), e che per l'eccellenza bisogna lavorare sulla **crescita strutturale** più che sui risultati immediati. È la nostra visione.

È più importante insegnare ad un atleta a gestirsi, a non bruciarsi, ad avere una carriera e una vita, a trovare equilibri, che non spremerlo e gettarlo per una singola gara o stagione.

Lo stesso per avere manager e professionisti preparati in azienda: stiamo o no creando un sistema che li formi, una **palestra di formazione aziendale**? Se non abbiamo un programma serio in merito, non lamentiamoci se dovremo richiamare i pensionati. In ogni squadra seria si coltiva un vivaio e un settore giovanile, e questo vale anche in azienda. Molti vogliono risultati senza investire, e spremono l'azienda, ma non fanno crescere le persone.

Ancora una volta, vogliamo lavorare alle condizioni che permettono di ottenere i risultati quando li desideriamo, senza attendere manna dal cielo o la fortuna.

Il nostro approccio considera le performance vere non solo come atti tecnici, ma espressioni di libertà, applicazioni di una volontà emancipata di andare oltre, di scegliere (*Free Will*), un concetto che sta entrando finalmente nella letteratura anche manageriale:

La libera volontà è l'abilità di un agente di selezionare un'opzione (comportamento, oggetto, etc.) da una serie di alternative¹³.

Nei capitoli successivi passeremo in rassegna numerosi dettagli tecnici sui quali lavorare per una formazione e coaching analitici e in profondità.

Non dimentichiamo però lo spirito di fondo, che è sempre quello di un messaggio positivo, ciò che un padre vuole trasmettere ad una figlia, o figlio, o al prossimo, rispetto alle energie e alla vita: ogni volta che ti svegli, pensa

¹³ Mick, D. Glen (2008), *Degrees of Freedom of Will: An Essential Endless Question in Consumer Behavior*, Journal of Consumer Psychology, 18 (1), 17-21.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

positivamente a cosa fare di buono oggi. Ogni volta che vai a dormire, rivedi le cose buone accadute, sensazioni positive che avresti dato per scontato. Poi, pensa a cosa ti piacerebbe fare di buono domani, cosa ti renderà felice, che contributo puoi dare a te e agli altri, in cosa puoi applicarti bene. Fai cose che ti daranno energie, riduci quelle che ti impoveriranno spiritualmente e fisicamente.

Non lasciarti spegnere. Ogni volta che sei triste chiediti se la tristezza ti merita o se puoi dirottare le tue energie verso qualcosa di positivo.

Ogni volta che guardi avanti cerca il bene, e quando ti guarderai indietro sarai orgogliosa di te. Questo è rendere omaggio al dono di esistere.

Agire, provarci, in modo da potersi guardare indietro con senso dell'onore, è luce, un bisogno che traspare in ogni storia vera, in ogni cultura umanistica e spirituale, come si intravede bene in questa testimonianza dagli Indiani d'America:

“Oh Grande Spirito, la cui voce ascolto nel vento,
il cui respiro dà vita a tutte le cose.
Ascoltami; io ho bisogno della tua forza e della tua saggezza,
lasciami camminare nella bellezza,
e fa che i miei occhi sempre guardino il rosso e purpureo tramonto.

Fa che le mie mani rispettino la natura in ogni sua forma
e che le mie orecchie rapidamente ascoltino la tua voce.
Fa che sia saggio e che possa capire le cose che hai pensato per il mio popolo.
Aiutami a rimanere calmo e forte di fronte a tutti quelli che verranno contro di me.
Lasciami imparare le lezioni che hai nascosto in ogni foglia ed in ogni roccia.
Aiutami a trovare azioni e pensieri puri per poter aiutare gli altri.
Aiutami a trovare la compassione
senza la opprimente contemplazione di me stesso.

Io cerco la forza, non per essere più grande del mio fratello,
ma per combattere il mio più grande nemico: Me stesso.
Fammi sempre essere pronto a venire da te con mani pulite e sguardo alto.
Così quando la vita appassisce, come appassisce il tramonto,
il mio spirito possa venire a te senza vergogna”.

Preghiera per il Grande Spirito,
Tatanka Mani (Bisonte che Cammina) (1871-1967)

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

1.12. Mettere in moto le energie

Il bisogno forte verso il quale muoviamo è mettere in moto le energie delle persone verso fini importanti.

Rantolare nel dolore non è bene. Adagiarsi su quanto ricevuto da altri non è bene. Il bene è cercare un progresso, sia esso un progresso interiore (ricerca spirituale) o tecnico (innovazione) o una performance.

Questo lavoro non tocca solo gli "altri", ma chiunque, anche noi direttamente. Come sostiene Sant'Agostino, ci stupiamo spesso per i fenomeni naturali e la loro bellezza, viaggiamo per cercarli, ma a volte non consideriamo noi stessi mete degne di altrettanta attenzione ed esplorazione.

Quando una persona si limita a fare su se stessa poco più dell'ordinaria manutenzione, vive senza passioni, con energie ridotte rispetto a ciò che potrebbe essere. Probabilmente in cielo qualcuno soffre per questo.

Dare fuoco alle passioni è invece importante, credere in una causa, trovarla, volere un progetto, desiderare di dare un contributo, evolvere, progredire, migliorarsi.

Non è banale pensare che chi agisce per aiutare le persone a produrre risultati e crescere – come un coach, un formatore, un insegnante, un terapeuta, un consulente, un manager, ma anche un padre, una madre, un fratello – sia eroico, sia guerriero di una causa giusta.

Serve uno sforzo per fare sinergia tra i messaggi ispirativi, evocativi, le esperienze dirette, i dati delle ricerche e quelli che derivano dall'accademia.

Se siamo sufficientemente aperti, i messaggi portati da persone diverse non faranno paura ma aiuteranno solo a riflettere, sebbene possano provenire da religioni che non ci piacciono, da persone che non apprezziamo, da scuole accademiche o sistemi di pensiero a noi antitetici o lontani.

Impariamo ad osservarli comunque come stimoli su cui riflettere, tracce di pensiero di altre menti con cui abbiamo la fortuna di confrontarci liberamente, mantenendo la nostra autonomia di giudizio. Per questo, quanto più varie sono le fonti, tanto maggiore diventa la possibilità di un confronto ricco e produttivo.

Proponiamo questo messaggio che deve far riflettere sulla pienezza del potenziale umano e sul vero senso delle performance.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Inno alla vita

di Madre Teresa di Calcutta

Vivi la vita

La vita è un'opportunità, coglila.

La vita è bellezza, ammirala.

La vita è beatitudine, assaporala.

La vita è un sogno, fanne una realtà.

La vita è una sfida, affrontala.

La vita è un dovere, compilo.

La vita è un gioco, giocalo.

La vita è preziosa, abbine cura.

La vita è ricchezza, conservala.

La vita è amore, godine.

La vita è un mistero, scopriilo.

La vita è promessa, adempila.

La vita è tristezza, superala.

La vita è un inno, cantalo.

La vita è una lotta, accettala.

La vita è un'avventura, rischiala.

La vita è felicità, meritatala.

La vita è la vita, difendila.

1.13. Agire nella pienezza e ricercare la potenza

Potenziare se stessi e gli altri è una volontà non solo del coaching ma anche di ogni serio insegnante, terapeuta, formatore e leader.

Chi nella vita vuole produrre risultati e performance non può che lavorare sodo per essere il massimo di ciò che la genetica, la natura e la storia gli consentiranno entro la sua vita limitata, il suo soffio nell'universo.

Puntare al minimo, decidere di vivere soffrendo, sprecarla, autocastrarsi, o accettare i sistemi oppressivi, è un'offesa alla vita. Se una persona ha la possibilità di essere un atleta, lo deve essere, ci deve provare. Se può essere uno scienziato, lo deve essere, o ci deve provare. Se può essere uno che aiuta gli altri, li deve aiutare. Se ama insegnare, deve ambire ad insegnare.

Un buon coach saprà anche aiutare la persona a capire se il suo volere è veramente quello o non stia solo copiando qualche modello proposto dai media, o seguendo ciecamente le aspettative sociali, e questo è un lavoro delicato.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Come sostiene la riflessione di Williamson¹⁴:

La nostra paura più profonda non è di essere inadeguati.

La nostra paura più profonda, è di essere potenti oltre ogni limite.

È la nostra luce, non la nostra ombra, a spaventarci di più.

Ci domandiamo: "Chi sono io per essere brillante, pieno di talento, favoloso?"

In realtà chi sei tu per NON esserlo?

Siamo figli di Dio.

Il nostro giocare in piccolo, non serve al mondo.

Non c'è nulla di illuminato nello sminuire se stessi

cosicché gli altri non si sentano insicuri intorno a noi.

Siamo tutti nati per risplendere, come fanno i bambini.

Siamo nati per rendere manifesta la gloria di Dio che è dentro di noi.

Non solo in alcuni di noi: è in ognuno di noi.

E quando permettiamo alla nostra luce di risplendere,
inconsapevolmente diamo agli altri la possibilità di fare lo stesso.

E quando ci liberiamo dalle nostre paure,
la nostra presenza automaticamente libera gli altri.

Molta parte dei sistemi educativi e delle religioni non aiutano le persone a sviluppare, ma piuttosto a soffocare, le aspirazioni più profonde di crescita personale, condannandole come egoismi.

Dobbiamo odiare con il più profondo del cuore i sistemi di pensiero che mettono le persone in condizioni di spegnere le loro aspirazioni e le loro energie. Aiutare le persone a risplendere, ed essere sinceri, richiede coraggio.

Molto più comodo sarebbe dire che tutto va bene, anche se non è vero.

L'essenziale è lanciarsi in un viaggio di scoperta di se, nello sport, nella vita, nel lavoro, dovunque sia, non importa dove. È iniziare e poi cambiare strada facendo, se i risultati non arrivano, o se le strade sono chiuse, ma non bisogna stare fermi. I possibili campi di espressione sono enormi.

E dietro ogni fallimento si può nascondere una lezione, non un semaforo rosso a vita. Anche un incidente di percorso può insegnare qualcosa.

I fallimenti non sono sufficienti a bloccare un'ambizione, sono invece casi importanti da analizzare e da cui apprendere per sostenere future sfide con più preparazione. I fallimenti devono essere esaminati e diventare lezioni apprese (*lessons learned*).

Il senso delle performance è agire nella luce, il senso del potenziale umano è squarciare il buio delle paure immotivate e dell'auto-riduzionismo le-

¹⁴ Brano tratto da Williamson, Marianne (1992) *Return to Love*, Harper Collins. Vedi http://en.wikiquote.org/wiki/Marianne_Williamson.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

targico. Questo sia nell'individuo, in noi stessi, che nelle imprese, e persino nei sistemi estesi come le nazioni, o per l'intera razza umana.

Il senso profondo del coaching e dei progetti di sviluppo è di permettere alla luce altrui di risplendere, aiutare le persone a produrre squarci di luce nei propri orizzonti, liberare il potenziale. Questi sono i tratti di una psicologia positiva delle performance.

La ricerca della potenza da obbligo di elevazione del "guerriero" è diventata – in tempi di buonismo – cosa cattiva. Un errore madornale.

I *performer* e i cercatori del potenziale umano vanno in cerca di potenza, e non si devono vergognare di questo.

Dalle sue energie l'uomo trae linfa, e una società di persone spente non fa comodo a nessuno, se non a chi vuole governare persone spente, impaurite.

A seconda del suo stato vitale, l'uomo, questo strano essere, si impegna per compiere imprese incredibili così come per trascinarsi giorno dopo giorno nell'esistenza. Una psicologia negativa, che coltiva soprattutto la disistima in sé, il depotenziamento, ha paura di ciò che una persona emancipata può fare, genera il collettivismo forzato, soffoca l'individuo.

Il bisogno di silenziare la pulsione a crescere, mettere i paraocchi rispetto a ciò che sono le vere opzioni della vita, oscurare orizzonti, è malvagità. Impedire, silenziare e depotenziare, anziché stimolare la forza e creatività individuale, può solo uccidere le persone e le loro performance nel loro senso più profondo e umano, quello di atti di liberazione.

Coaching, training e formazione, nella nostra visione, sono attività che devono portare l'essere umano (da solo o in gruppo) ad aumentare la sua potenza, a compiere nuove imprese, dare strumenti per realizzare ciò che può diventare, per se stessi, per l'organizzazione per cui si lavora, per le squadre in cui si agisce, ma soprattutto e prima di tutto per rispettare un impegno sacro: rendere onore al fatto di essere pienamente vivi, e non vivi a metà.

Per farlo, il lavoro sul potenziale e sulle performance deve, in linea di massima, lavorare su due piani: (1) riconoscere e liberare le incrostazioni e "sassi nello zaino", stili di pensiero negativi, errori comportamentali e mentali, e (2) far entrare il nuovo, imparare concetti e atteggiamenti, abilità, formarsi, prepararsi, abituarsi anche a pensare con abiti mentali mai indossati prima. Il ruolo di un coach serio, di un formatore impegnato, di un consulente, o di un insegnante, dovrebbero essere impregnati di questo spirito vitale.

Va da sé che una persona che sia stata in grado di accedere a tutto il suo potenziale, potrà dare a sé e agli altri contributi eccezionali. La potenza è energia pura, va solo direzionata per fini positivi.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

1.14. Dare il meglio di sé

*Il significato di un uomo non va ricercato in ciò che egli raggiunge, ma in ciò che vorrebbe raggiungere.
(K. Gibran)*

Chi si occupa di potenziale umano e di performance con fini professionali ha in mente sicuramente traguardi veri e forti di miglioramento, per sé e gli altri. Se così non fosse saremmo veramente fuori strada. Chi svolge questo tipo di missione con fare burocratico o apatico ne stravolge realmente il senso.

Ne deforma il senso anche chi confonde le performance di superficie (più eclatanti ed evidenti) con le performance profonde (crescita personale, evoluzione spirituale), e investe solo sulle prime e poco sulle ultime.

Facciamo un esempio pratico rispetto al coaching educativo e al ruolo di un *learning coach*. Far sì che un ragazzo/a dia il meglio di sé nella scuola o università è il motore morale corretto, e soprattutto che trovi equilibrio tra studio e attività fisica, senza scompensi che lo danneggino nel lungo termine. Essere i primi della classe ma non amare lo studio è pura distorsione.

Le società iper-competitive che premiano solo chi arriva in alto, chi primeggia, i vincenti forzati, creano mostri. Confondono il contributo con la posizione. La domanda che qualcuno, al termine dei nostri giorni, dovrebbe porci, non è "dove sei arrivato", ma "a cosa hai contribuito veramente"?

Questo è un nuovo metro di misura da adottare. Per un manager, per un trainer, per un politico, per un ricercatore, e per ogni essere vivente, vivere a pieno non significa "smarcare" le proprie giornate arrivando a sera in qualche modo. Significa assumersi in pieno il ruolo di "contributori".

Dare il meglio di sé non equivale a primeggiare. Significa invece essere parte di un ideale, e concretizzarlo in piccoli cambiamenti di atteggiamento.

Nello studio, non sarà il singolo voto a contare, ma l'avvio di un nuovo atteggiamento di amore verso lo studio o verso una materia. Sarà un nuovo senso di sfida positiva, o il piacere dell'apprendere, a dirci se siamo o meno sulla strada giusta. Ancora una volta: dare il meglio di sé non è studiare per il singolo voto ma studiare per apprendere.

La pura performance (il voto), è secondaria, è una cartina di tornasole di cosa succede dentro, ma non è il *dentro*, e, addirittura, se fosse regalato o frutto di copiatura non ci direbbe niente sullo stato di avanzamento della persona. Proponiamo questa libera riflessione di Madre Teresa di Calcutta, come stimolo di riflessione, aperto sia a critiche che apprezzamenti:

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Il meglio di te

L'uomo è irragionevole,
illogico, egocentrico:
non importa, amalo

Se fai il bene,
diranno che lo fai
per secondi fini egoistici:
non importa, fa' il bene.

Se realizzi i tuoi obiettivi,
incontrerai chi ti ostacola:
non importa, realizzali.

Il bene che fai
forse domani verrà dimenticato:
non importa, fa' il bene.

L'onestà e la sincerità
ti rendono vulnerabile:
non importa, sii onesto e sincero.

Quello che hai costruito
può essere distrutto:
non importa, costruisci.
La gente che hai aiutato,
forse non te ne sarà grata:
non importa, aiutala.

Dà al mondo il meglio di te,
e forse sarai preso a pedate:
non importa, dà il meglio di te.

Queste parole non sono vuote, possono essere concretizzate.

Coach e formatori impegnati e seri lavorano per rendere concreta l'espressione di sé e dei potenziali.

Un coaching analitico ricerca la crescita della persona e non la crescita di un lato della persona a scapito dell'equilibrio complessivo. Spremere un frutto e gettarlo non è il nostro fine. Il nostro fine è coltivare la pianta.

Dare il meglio non significa bruciare se stessi o gli altri, spremersi sino a distruggersi. Anche in un coaching sportivo vale lo stesso principio. Operare per rendere un atleta una persona d'onore, seria, impegnata, continuativa,

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

deve essere il motore psicologico di un coach sportivo. Vincere una stagione e bruciarla per il resto della vita non è coaching, è uccidere la persona.

Lo stesso nel *TeamCoaching*. Fare di una squadra un gruppo con dei valori e degli ideali, un gruppo che quando va in campo dà il meglio di sé, un gruppo che vuole esprimersi ed essere sempre orgoglioso di come ha giocato e dello spirito che ha, è lo scopo di uno *team-coach*.

Stesso discorso sul piano aziendale. Un coach aziendale, un formatore o consulente serio, puntano alla realizzazione delle potenzialità (nel coaching manageriale). O, nel lavoro sulla leadership, avremo successo quando un leader smette di fingere a se stesso e agli altri, procede verso una direzione di autenticità e maturità prima di tutto come persona.

Nella consulenza, avremo obiettivi diversi, come il trovare nuovi equilibri solidi, e non necessariamente aumenti di fatturato "di facciata", se possono nascondere drammatiche crisi di solidità aziendale vera.

Ed ancora, un formatore aziendale non è felice solo per come *finisce* la giornata formativa, ma per lo spirito che lo anima, e con cui entra: si entra nell'aula con anima combattiva (o missionaria), voglia di incidere, creare pensiero e crescita. Questo significa aiutare il gruppo che ha davanti a sé a riflettere su come pensa e come lavora, fargli fare esperienze impattanti ma soprattutto utili, portargli stimoli e concetti che allargheranno il loro patrimonio professionale o ne rimuovano incrostazioni.

Un trainer serio non si accontenta di "smarcare" una giornata, dire o fare qualsiasi cosa faccia divertire il pubblico e gli dia punteggi elevati sulle "valutazioni" di fine corso.

Per far emergere il meglio delle persone bisogna anche essere disposti ad andare controcorrente, a rischiare, a difendere un concetto in cui crede.

Un ulteriore commento: dare il meglio di sé è un atteggiamento che si può apprendere, è stimolabile e generabile tramite un buon *modeling*, e fare da esempio agli altri, ove possibile, è una nostra precisa responsabilità.

1.15. L'abito mentale delle performance, lo spirito guerriero nella vita di ogni giorno (lezioni dai Samurai)

Chi si impegna per produrre performance umane deve assumere un preciso abito mentale. È l'assetto del guerriero, del Samurai, del combattente, del ricercatore concentrato, del missionario che crede in una causa.

È l'atteggiamento focalizzato di chi desidera ottenere qualcosa che reputa importante e – durante l'esecuzione – non si lascia distrarre da altro. Di chi ha un valore e lotta per esso. Di chi fa della causa una parte di sé.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Non riguarda solo enormi imprese, ma anche e soprattutto la vita di ogni giorno. Il più grande Samurai di ogni tempo, Musashi¹⁵, così descrive l'abito mentale di chi vuole intraprendere la vita del Samurai:

Chi voglia intraprendere la via dell'*Hejò* (strategia)

tenga a mente i seguenti precetti.

Primo: Non coltivare cattivi pensieri.

Secondo: Esercitati con dedizione.

Terzo: Studia tutte le arti.

Quarto: Conosci anche gli altri mestieri.

Quinto: Distingui l'utile dall'inutile.

Sesto: Riconosci il vero dal falso.

Settimo: Percepisci anche quello che non vedi con gli occhi.

Ottavo: Non essere trascurato neppure nelle minuzie.

Nono: Non abbandonarti in attività futili¹⁶.

È eccezionale notare come anche oggi questo abito mentale sia dotato di enorme suggestività per chi intende sviluppare il proprio potenziale. Ci parla, infatti, di un atteggiamento di fondo.

È l'atteggiamento di serietà con cui un calciatore professionista rimane persona umile, cura alimentazione e riposo, rispetto al divo del calcio che assume atteggiamenti da star e si presenta tardi agli allenamenti.

È lo spirito di una ragazza che decide di sputare (esatto, sputare) sul modello proposto dai media di cosa sia una ragazza "arrivata" (fotomodella, star televisiva, protagonista di reality show, anoressica, o bambola da chirurgo plastico) e piuttosto si impegna nello studio, in una professione utile, o in campo sociale, mandando a quel paese il modello che fa coincidere carriera con arcata dentale, natiche e scollatura.

È il coraggio di un ricercatore che intraprende vie di ricerca e sperimentazione inusuali ma dalle quali pensa di poter dare una aiuto al mondo, piccolo o grande, anche andando contro i baroni accademici e lo *status quo*.

¹⁵ Miyamoto Musashi, 1584-1645, giapponese, considerato nelle arti marziali come il più grande Samurai vissuto in ogni tempo. Ebbe il primo duello mortale a 13 anni, e vinse. Vagò per il Giappone come Ronin (guerriero errante) per anni, battendosi per sessanta volte ottenendo sempre la vittoria, lottando anche contro più avversari contemporaneamente o superando imboscate e duelli con decine di avversari. A 50 anni si ritirò per dedicarsi allo studio, alla letteratura e ad altre discipline artistiche risultando un maestro in molte di esse. Nella pittura, nella calligrafia, le sue opere oggi fanno parte del patrimonio artistico giapponese. A 60 anni si ritirò in una grotta per scrivere il suo Manuale. In Giappone oggi è leggenda.

¹⁶ Musashi, Myamoto (1644), *Il libro dei cinque anelli (Gorin No Sho)*, edizione italiana Mediterranee, Roma, 1985, ristampa 2005, p. 61.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

È la saggezza del lottatore che cura attentamente il suo recupero prima di gettarsi in una nuova battaglia, consapevole del fatto che se non avrà riposato abbastanza non potrà sostenere molte battaglie e si brucerà.

È la passione di chi si impegna per una causa, fatica, fa rinunce ma non le rimpiange, e si sacrifica per qualcosa di cui forse non vedrà nemmeno i frutti in vita.

Ma non tutto è solo sacrificio. Le performance sono anche contribuzione, gioia, celebrazione, divertimento, piacere, il gusto di fare qualcosa di importante, essere parte di qualcosa, di lasciare un segno, di compiere imprese assieme a qualcuno e fare team. O la voglia di essere ciò che possiamo essere.

I veri performer sanno anche celebrare i propri risultati e vivere a pieno.

Ciascun precetto di Musashi si riferisce anche oggi ad una o più aree della psicologia delle performance e mantiene una validità assoluta:

Primo: Non coltivare cattivi pensieri. L'esercizio di un atteggiamento mentale positivo, il pensiero positivo, la concentrazione su ciò che di buono e utile vogliamo ottenere, allontanarsi da pensieri negativi o dal male; la ricerca di quello che oggi chiamiamo uno "stile cognitivo" efficace.

Secondo: Esercitati con dedizione. Oggi chiamato training, formazione, tecniche di allenamento e addestramento, e soprattutto, la necessità del performer di applicarsi in un *active training*, cioè in esercitazioni attive e non solo analisi teorica, e farlo con dedizione, nel tempo, e con continuità.

Terzo: Studia tutte le arti. L'approccio enciclopedico, la contaminazione positiva che deriva dall'andare fuori dai propri recinti e studiare le cose più disparate, interessarsi anche di ciò che altre discipline indagano, il contrario della chiusura in un recinto professionale o disciplinare, male odierno, il contrario delle sette, e della cultura dell'egoismo.

Quarto: Conosci anche gli altri mestieri. La capacità di muoversi ed agire anche in campi esterni, l'allargamento del proprio repertorio professionale, sapersi muovere anche fuori dal proprio campo di azione limitato, essere capaci anche in altre abilità e professioni, spaziare, non chiudersi.

Quinto: Distingui l'utile dall'inutile. Concetto simile a quello che nel sistema HPM chiamiamo *Retargeting Mental Energy*, o ricentraggio delle energie mentali, ciò che permette alle persone di capire veramente cosa merita il proprio impegno e cosa non lo merita, dove centrarsi o ricentrarsi nel proprio focus di attenzione, e quindi verso cosa direzionare le energie personali.

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

Sesto: Riconosci il vero dal falso. Coltivare le capacità di analisi, la percezione pura e decontaminata da preconcetti e distorsioni, il bisogno di verità, il bisogno di pulizia psicologica, il bisogno di sviluppare le capacità di riconoscimento (*detection*) indispensabile ad esempio in chi svolge il mestiere di negoziatore o di comunicatore, o in chi guida le persone (leader) o in chi lavora in gruppo (team working). Ed ancora, il bisogno di distinguere fatti da opinioni, teorie accertate da ipotesi, affermazioni personali da idee condivise.

Settimo: Percepisci anche quello che non vedi con gli occhi. La percezione è il fenomeno oggi più centrale in molte forme di psicologia, e comprende sia la propriocezione (capacità di percepire se stessi), che la percezione ambientale. Il settimo precetto di Musashi indirizza verso abilità di percezione aumentata, disambiguamento dalle illusioni percettive, sviluppo della sensibilità umana e sensoriale, ricerca di significati e quadri di analisi (*Gestalt*), e il potenziamento delle facoltà di osservazione. Tratta quindi di una "percezione allargata", opposta ad una chiusura percettiva.

Ottavo: Non essere trascurato neppure nelle minuzie. Il bisogno di entrare nelle micro-competenze, la ricerca dell'eccellenza, l'abbandono di un atteggiamento di pressapochismo e banalizzazione. Attenzione ai dettagli che contano, assunzione di un atteggiamento di amore per quello che si fa e per come lo si fa.

Nono: Non abbandonarti in attività futili. Capire che il tempo è prezioso, e dobbiamo veramente decidere se abbandonarci ad uno squallido clone del modo con cui le persone comuni usano il tempo (copiare il *mainstream*), lasciarsi andare come bastoni sul corso di un fiume di qualunquismo, assecondare la piattezza di ciò che tutti gli altri fanno, o assertivamente prendere in mano il nostro tempo e decidere di farne qualcosa, allenarci, studiare, intraprendere, esplorare, scrivere, condividere, sperimentare nuove conoscenze; ed ancora, capire che esistono diversi macro-tempi, quello della produttività, dello studio, dell'auto-organizzazione, delle relazioni sociali, e quello del recupero, della meditazione, del relax, ma non esistono i tempi delle relazioni obbligate, lo spreco di tempo con persone piatte o arroganti o prepotenti, e vanno riconosciute e rimosse le attività di pura abulia o distruzione di sé.

Le lezioni di Musashi vengono da un *performer* che ha passato la vita a sfidare la morte, e hanno un significato odierno assoluto.

È ancora più incredibile notare come già nel 1600 Musashi concentrasse

Estratto dal volume "Il Potenziale Umano". Franco Angeli editore, 2009, Milano.

Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it

Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore.

tutta la sua analisi su aspetti di enorme attualità: sinergia tra corpo e mente, correlazione tra preparazione fisica e mentale, il fatto che la preparazione o una vittoria sia una conquista personale e non un diritto da pretendere, e che prima si debba cercare un approccio mentale e strategico valido, e solo dopo vengono i dettagli operativi. Una lezione che nel terzo millennio moltissimi sportivi e manager devono ancora imparare.

Quando si dedicano assiduamente tutte le proprie energie all'*Hejò* e si cerca con costanza la verità è possibile battere chiunque e ovviamente raggiungere la supremazia, sia perché si ha il pieno controllo del proprio corpo, grazie all'esercizio fisico, e sia perché si è padroni della mente, per merito della disciplina spirituale. Chi ha raggiunto questo livello di preparazione non può essere sconfitto¹⁷.

Dobbiamo oggi riflettere sul significato profondo che queste parole assumono: dedizione, ricerca della verità, pulizia spirituale, sono il vero messaggio di fondo. La ricerca della supremazia e della vittoria appartengono ad una realtà medioevale, vengono dall'essere nati in un certo momento storico dove questo significava vivere o morire. Se, in una mattina del 1600, qualcuno si fosse presentato a noi con una spada per ucciderci, sarebbero state drammaticamente importanti anche per noi.

Oggi i nemici veri non portano spade ma, là fuori, si aggirano ringhiando.

Si chiamano miseria, ignoranza, ipocrisia, prepotenza, arroganza, dolore esistenziale, fame, violenza, bambini che soffrono, nepotismi, corruzione, sistemi clientelari – e soprattutto- fonte di ogni male, l'incomunicabilità.

I nemici possono essere anche dentro: presunzione, chiusura mentale, perdita di senso, perdita di stima in sé, perdita di valori, perdita di orizzonti, chiusura verso nuovi concetti, auto-castrazione, smettere di sognare o credere in qualcosa, chiusura della propria prospettiva temporale in orizzonti sempre più brevi e limitati, vivere solo per se stessi.

Contro questi nemici gli insegnamenti di Musashi, e lo spirito guerriero che li anima, hanno ancora enorme senso e validità. **Respirare ogni giorno a pieni polmoni uno spirito guerriero per fini positivi è un abito mentale. Alzarsi con questo spirito, andare a dormire con questo spirito, risvegliare gli archetipi guerrieri e direzionarli per costruire, è una sfida nuova, entusiasmante, che fa onore al dono di esistere.**

¹⁷ Ivi, p. 62.