

# **CONOSCENZE, ATTITUDINI E PROFESSIONI**

Roberto Vaccani

Roberto Vaccani

## Conoscenze, attitudini e professioni

### LE DISCONTINUITA'

*La prima negoziazione della professionalità si realizza nel momento di passaggio dalla scuola al mondo del lavoro.*

*Il processo d'inserimento nel mondo lavorativo dei neolaureati ha assunto nel tempo connotati di criticità crescenti.*

*L'inevitabile e fisiologica discontinuità che caratterizza il passaggio dal mondo universitario a quello del lavoro si può caricare di aspetti di tensione crescente tanto da farla spesso apparire come una traumatica frattura.*

*Per evidenziare i connotati di tale processo può essere utile analizzare disgiuntamente il fronte della domanda aziendale e quello dell'offerta universitaria.*

### La domanda aziendale

In primo luogo va chiarito che le aziende, in genere, si rivolgono malvolentieri al mercato dei neolaureati, ritenuto ad alto rischio d'inserimento e foriero di instabilità aziendale.

Il neolaureato è giudicato poco orientato a causa della mancanza di esperienza lavorativa, ritenuta unica in grado di confutare o validare attitudini e utilizzo di conoscenze. L'azienda si rivolge preferibilmente al mercato delle professionalità sostanzialmente validate e non a quelle teoriche e potenziali.

Alla già difficile stima e selezione delle potenzialità in ingresso, propria di qualsiasi risorsa professionale con esperienza, il neolaureato aggiunge il fatto di non sapere, lui per primo, quali sono le opportunità lavorative che più si addicono alle sue attitudini.

Per questa ragione le organizzazioni, nei limiti del possibile, cercano il mitico, quindi inesistente, laureato con 3 anni d'esperienza, 3 lingue straniere dominate *fluently*, disponibilità a muoversi sul globo, basse pretese economiche.

I contesti organizzativi costretti a rivolgersi al mercato dei neolaureati lo fanno nella piena consapevolezza di svolgere la funzione di nave scuola di primo orientamento, accettando i tanti rischi, l'alto *turnover* e le poche opportunità legate a tale fenomeno.

I criteri di selezione del neolaureato dipendono dal tipo di ruolo e azienda ma, in genere, si discostano dai soli criteri d'eccellenza scolare.

In molte aziende e su molte posizioni lavorative non è tanto richiesta l'eccellenza contenutistica e specialistica, enfatizzata in università, quanto la capacità di sapersi muovere precocemente in un contesto organizzativo e di intuire gli spazi e i tempi d'interazione con i numerosi "attori" aziendali. Possedere competenze professionali eccellenti ma sbagliare tempi, luoghi e interlocutori aziendali è ragione di disadattamento aziendale.

Per molte posizioni, già al primo impiego, vengono privilegiate capacità comportamentali, desumibili dalle avventure di vita degli individui, rispetto alle abilità conoscitive specialistiche.

Non è infrequente sentire selezionatori che affermano di cercare i candidati privilegiando i voti di laurea tra 90 e 100 perché, a loro dire, i laureati con 110, salvo eccezioni, sono bravi ma rigidamente scolastici, supponenti e spesso troppo obbedienti.

In genere, tranne che per posizioni ad alto valore aggiunto specialistico, le organizzazioni sembrano più attente alle attitudini comportamentali e culturali (che permetteranno di sviluppare *capacità gestionali*, ovvero abilità nel prendere decisioni sulla definizione di obiettivi e sull'uso e il dimensionamento delle risorse organizzative per raggiungerli) piuttosto che concentrare l'attenzione sul profilo cognitivo scolare testimoniato e privilegiato dalle accademie universitarie (che garantisce la conoscenza di modelli scientifico – disciplinari la cui applicazione creativa in mestieri specifici permetterà di sviluppare *capacità specialistiche*).

La continuità tra gli studi, indirizzi specifici scolari e mandato organizzativo è soventemente irrealizzata.

Anche l'università più attenta alla dinamica del mondo del lavoro sarebbe impossibilitata a seguire l'enorme diversificazione di aziende, di mandati professionali e di nuovi mestieri.

Soprattutto il terziario in continuo sviluppo e frantumazione e la terziarizzazione in atto anche in molti ambiti delle aziende industriali si allontanano dalla concezione delle professioni codificate sulle discipline accademiche.

I mestieri che fanno più appello al buon senso, all'attitudine relazionale e alla maturità individuale piuttosto che ai concetti appresi sono in aumento, ma dove si prende la laurea in buon senso e maturità?

## L'offerta del mondo universitario

L'offerta professionale prodotta dal mondo universitario, oltre a risentire dell'impossibilità fisiologica di tenere il passo con la diversificazione del mercato delle professionalità, risente sovente dell'atteggiamento di chiusura che la gran parte del sistema educante italiano ha rispetto al mercato del lavoro.

Generalmente il mondo universitario patisce la patologia diffusa nelle istituzioni, tende cioè ad autogiustificarsi più che percepirsi in funzione di servizio educativo e professionalizzante rispetto alla società in genere e rispetto al mercato del lavoro in particolare.

Le strutture universitarie e le regole che le governano risultano più concentrate sul reperimento di allievi, sui processi di carriera interna e in terza istanza sul trasferimento efficace di contenuti disciplinari specialistici ai discenti.

Pochi, non organici e tormentati sono i rapporti tra mondo universitario e sbocco lavorativo. Il concetto di mercato per l'università pare essere esclusivamente quello del mercato in ingresso degli studenti, non anche quello in uscita costituito da competenze trasferibili al mercato del lavoro.

Le metodologie di apprendimento molto centrate sui contenuti teorici e poco sull'esperienza e sulla sperimentazione empirica sembrano privilegiare un profilo di professionalità più spendibile all'interno della stessa organizzazione universitaria che nel mondo delle imprese.

Sembra che le università formino e premino maggiormente gli individui che avrebbero ottime attitudini per fare i docenti universitari e quindi essere assunti dalla stessa azienda che li ha formati.

Così facendo vengono generate aspettative e fantasie di futuro lavorativo destinate a infrangersi anche drammaticamente al primo impatto con il mondo del lavoro.

L'università più che attutire le difficoltà di adattamento tra mondo dello studio e mondo del lavoro può addirittura provocare maggior disadattamento.

Il modello del mondo lavorativo sottinteso in università può far nascere nella mente degli studenti la percezione fantastica e semplificatoria di organizzazioni lavorative in fremente attesa di specialisti eccellenti da 110 e lode, legati all'ortodossia disciplinare e in grado di infondere razionalità logica a sistemi organizzativi disordinati e confusi, gestiti da individui obsoleti professionalmente e in preda a empirismi lavorativi quotidiani. Questa fantasia che nasce, anche comprensibilmente, nel mondo che gravita nell'universo della regola e dell'ordine spesso statico e monodisciplinare, solitamente snobba il mondo del lavoro, il quale gravita invece nell'universo dell'eccezione, del disordine e del dinamismo multidisciplinare: tutto ciò può procurare notevoli delusioni delle aspettative.

Succede così che il neolaureato, già alle prese con la discontinuità fisiologica di passaggio tra studio e lavoro, può essere ulteriormente disorientato dalle aspettative irrealistiche indottegli dal sistema universitario. Poche accademie, come la Bocconi, che hanno maturato precocemente strette relazioni con il mondo del lavoro sono più sensibili ai fenomeni precedentemente citati. Specificamente l'Università Bocconi, oltre ad avere adottato modelli didattici di maggiore contiguità con la concreta esperienza

lavorativa, ha deciso di varare il Pol – Programma Orientamento Laureati – appositamente finalizzato ad agevolare un ingresso più consapevole nel mondo del lavoro.

## Dentro la frattura

Nel *gap* domanda-offerta, lavoro-università i neolaureati si trovano soli a gestire il disordine e il disadattamento, oscillanti tra il bisogno di trovare un lavoro comunque e il desiderio di trovare il lavoro che meglio si adatti alle loro conoscenze, ancora inconsapevoli che il lavoro migliore è quello che meglio si adatta alle loro attitudini, attitudini che non sempre sono congruenti con le loro conoscenze. Anche quei fortunati che riescono a inserirsi in ruoli organizzativi che formalmente appaiono congruenti agli studi fatti, possono saggiare la delusione delle aspettative.

A fronte dell'attesa di essere impiegati pienamente per le conoscenze specialistiche apprese, i messaggi aziendali di ritorno sono spesso del tipo: "Qui non abbiamo bisogno di scienziati ma di persone umili e di buon senso", "non serve gente saccente ma gente che sappia 'muoversi' tra gli altri".

L'esperienza organizzativa chiarirà, col tempo, al neolaureato che la competenza e la conoscenza rappresentano fattori indispensabili ma non sufficienti per la professione e la carriera, che **le attitudini personali hanno spesso valenza superiore alla conoscenza nella determinazione dei sentieri di carriera**. L'impatto della complessità delle esperienze lavorative aiuterà sempre più a distinguere il livello delle conoscenze/competenze dal livello delle attitudini/personalità individuali. Ciò favorirà un cammino di consapevolezza sul fatto che le competenze rappresentano una precondizione indispensabile per ottenere risultati sufficienti rispetto ad un qualsiasi mandato organizzativo, ma la presenza di attitudini coerenti con il mandato professionale costituisce il fattore di successo nella carriera poiché rappresenta un moltiplicatore motivazionale.

## Studi o attitudini?

A fronte del processo esistenziale impegnato per più della metà della loro vita attiva in compiti lavorativi, i giovani laureati e diplomati si trovano a negoziare con le aziende quel bene che si chiama professionalità.

Le organizzazioni aziendali sono tese a scoprire nei candidati alla selezione la presenza di conoscenze e di attitudini in grado di dare corpo alle prestazioni professionali attese. Le aziende stanno centrando sempre più l'attenzione sulla diagnosi attitudinale, conscie come sono che le lacune di competenza si possono coprire con attività formative mentre i profili attitudinali sono poco modificabili raggiunta la cosiddetta maggiore età.

I laureati neoassunti, oltre all'intuibile soggezione dovuta allo sperequato rapporto di forza vissuto nei confronti delle aziende, si trovano spesso disorientati dal fatto di non sapere, per mancanza di esperienza lavorativa, che cosa stanno negoziando: il titolo di studio? le attitudini? la retribuzione? una collocazione di status organizzativo?

In genere la decisione finale di selezione è influenzata maggiormente dal possesso di contenuti riconducibili agli studi e dalle generiche capacità di "vendita" di se stessi mostrate dai candidati.

Solo più tardi (a volte troppo tardi), con costi sociali e aziendali non indifferenti, i non più neoassunti scopriranno che il lavoro più gratificante è quello che si avvicina maggiormente alle proprie attitudini, non necessariamente agli studi fatti.

Le agenzie orientative che aiutano giovani, e non, a prendere consapevolezza delle loro attitudini sono poche e poco diffuse. Eppure le attitudini di base di un individuo sono già leggibili intorno al 18° anno di età.

Gli studiosi di psicologia evolutiva e di scienze del comportamento hanno elaborato numerosi strumenti utili a favorire l'auto-orientamento ed il riconoscimento di attitudini lavorative.

L'Università Bocconi con il Programma Orientamento Laureati ha inteso dare una risposta a questa problematica lavorativa ed esistenziale al tempo stesso.

## Il primo impatto col mondo del lavoro

Per le motivazioni precedentemente espresse il primo confronto con il mondo del lavoro si presenta ricco di incognite e di potenziali delusioni.

I neolaureati si affacciano a questa esperienza spinti da molteplici ragioni, spesso in concorrenza e bisticcio tra loro.

In primo luogo il rapporto con la prima esperienza lavorativa simboleggia una discontinuità evolutiva fondamentale nella vita di un individuo.

Il primo lavoro rappresenta, soggettivamente, una inesplorata palestra di auto stima individuale, oggettivamente un'occasione concreta di autonomia economica.

Anche in termini di riconoscimento sociale il passaggio dal mondo degli studi a quello del lavoro viene salutato come il legittimo ingresso nello status di adulto.

Nei codici dell'antropologia industriale il battesimo del lavoro attribuisce il sigillo formale della maturità.

Accanto al significato di rito iniziatico, chi si affaccia al primo lavoro percepisce la necessità di giocare possibilmente un ruolo attivo nelle scelte e sente il bisogno di scegliere e non solo farsi scegliere da chi offre lavoro; qui s'intrecciano in modo più o meno implicito interrogativi spesso conflittuali tra loro:

scegliere un lavoro coerente con gli studi fatti?

scegliere un lavoro che intuitivamente piace?

scegliere un lavoro coerente con le aspettative di chi ci circonda?

scegliere un lavoro coerente con le nostre aspettative economiche?

scegliere il primo lavoro che capita e rimandare al futuro scelte più consapevoli?

Non è per nulla facile avere la consapevolezza della co-presenza di tutti questi quesiti e dei loro eventuali pesi ponderali. Per molti, poi, il timore di rimanere troppo tempo in stallo decisionale o le condizioni oggettive di urgenza d'ingresso nel mondo lavorativo provocano sentimenti di ansia e fretta di chiudere trattative d'assunzione.

L'emotività del momento rende, così, più ingarbugliato un processo decisionale già per se stesso complesso. Se si aggiunge poi il fatto che il rapporto di forza esistente tra le organizzazioni aziendali e singoli individui in cerca di collocamento risulta notevolmente asimmetrico, a favore delle prime, si percepisce con evidenza la criticità di una negoziazione vissuta dai neoassunti in stato di notevole sudditanza.

Dal lato della domanda, le organizzazioni che intendono rivolgersi al mercato dei neolaureati non sempre hanno idee chiare di che cosa vogliono.

Se esiste un punto generalmente critico nelle intelligenze organizzative è quello dei processi di selezione.

Solo negli ultimi anni il mondo del lavoro si sta attrezzando al fine di progettare e gestire gli aspetti di selezione, di sviluppo della carriera e di formazione delle risorse umane. Accade così che, ancor oggi, molti responsabili del reclutamento non siano in possesso delle sufficienti competenze e delle sensibilità idonee a valutare le abilità professionali ed i tratti attitudinali dei neoassunti. Non sempre, poi, esiste coerenza di processo tra chi recluta e chi inserisce e gestisce le nuove risorse di personale.

Si aggiunga poi il fatto che molte grandi aziende, per ragioni di volumi considerevoli di assunzioni, rimandano il momento della valutazione attenta del potenziale umano al periodo di prova o ai primi anni d'inserimento.

Per le ragioni precedentemente esposte l'incontro domanda/offerta di lavoro vede spesso i neoassunti in confusa sudditanza e le organizzazioni reclutanti in posizione dominante ma con idee poco focalizzate e generiche.

In queste condizioni il primo impiego è spesso lasciato al caso e finisce col diventare una prova generale degli individui al lavoro, una sorta di stage lavorativo di lunga durata in grado di validare, nei fatti, competenze e vocazioni individuali.

Il banco di prova del primo lavoro propone ai neoassunti la totale immersione nella reale complessità degli impianti organizzativi.

Il peso ponderale delle competenze acquisite nei diversi percorsi scolari viene riconsiderato alla luce delle molte altre variabili che interagiscono sulla scena lavorativa.

I neoinserti saggiano fattori come: la cultura aziendale, il lavoro collegiale, la relazione capo-dipendente, il rispetto dei tempi, il rispetto degli spazi, le regole organizzative, le pressioni del mercato, la coerenza-incoerenza della dotazione di risorse organizzative, la rigidità dei programmi, l'indeterminatezza delle

esecuzioni degli stessi, la relatività della convivenza dei diversi ruoli aziendali, i conflitti fisiologici e patologici tra funzioni, ruoli e persone.

Solo dopo aver sperimentato le proprie capacità di adattamento rispetto a questa prima immersione totale nelle commedie organizzative specifiche i neoassunti sono in grado

di stimare l'adeguatezza delle competenze acquisite, le loro attitudini a proseguire in attività specialistiche o eclettiche, la loro vocazione ad agire in ambienti protetti e strutturati o in ambienti destrutturati e richiedenti imprenditorialità individuale, la loro predilezione per lavori individuali o per attività ad alta imprevedibilità di relazione sociale, la loro preferenza per contesti gerarchizzati o negoziali.

Solo dopo questa prima esperienza prendono ordine e visibilità i diversi aspetti lavorativi ed i non più neoassunti sono in grado di essere dei negoziatori più consapevoli della loro futura carriera.

Da questo momento in poi dipende anche dalla sensibilità aziendale nella gestione delle risorse umane negoziare con gli individui percorsi di carriera più coerenti con le loro competenze ed attitudini.

Se le organizzazioni non sono accorte nel rinegoziare patti aziendali in questo delicato momento della carriera gli individui si possono coerentemente rimettere sul mercato del lavoro alla ricerca di nuove offerte, arricchiti in termini di investimento di consapevolezza e di curriculum lavorativo.

In questo momento può anche accadere che la maggior consapevolezza acquisita spinga alcuni a riorientare le proprie competenze aziendali investendo tempo e motivazione in attività di formazione specialistica o di taglio gestionale.

## LE ATTITUDINI

*Ciò che rende affascinante, complesso ed imprevedibile il genere umano è la sua poliedricità e varietà anche tra quei «gruppi» considerati per cultura, razza e collocazione geografica antropologicamente omogenei.*

*È possibile ripercorrere le logiche che portano ogni individuo ad essere «unico ed irripetibile» e che illustrano le profonde diversità che caratterizzano ogni persona?*

*Proveremo a riflettere sulle variabili e sulle condizioni in cui si forma, si sviluppa e si evolve la personalità individuale.*

*Dopo averne scoperto la storia, proveremo a classificare le attitudini individuali in modelli che permettano di descriverle e riconoscerle in modo comparabile per tutti gli individui.*

### Educazione ambientale e attitudini

Partiamo nel nostro ragionamento con l'osservare che ogni individuo si presenta per l'avventura con la vita con una dotazione di risorse cerebrali stimata in circa dieci miliardi di neuroni. Un tale «budget» neuronico dipende dall'evoluzione della specie (filogenesi) ed è quindi determinato dalle leggi biologiche naturali indipendenti dalle culture specifiche che regolano i diversi contesti culturali.

I neuroni sono cellule nervose, elementi fondanti del nostro cervello, e il loro numero è, al momento della nascita, molto simile per tutte le persone; le eventuali minime differenze, in più o in meno, non sono tali da giustificare gli scarti di prestazioni comportamentali che poi si constateranno nelle diverse persone nel corso della vita.

Questo capitale neuronico è un'ingente risorsa disponibile per essere investita ai fini dello sviluppo e della crescita dell'individuo. (Renato e Rosellina Balbi, 1982).

I neuroni sono collegati e collegabili tra di loro in modo non casuale, per via d'apprendimento, da connessioni (le sinapsi); ogni neurone può dar vita da mille a seimila connessioni: questo dato può dare un ordine di grandezza delle nostre potenzialità.

Questo reticolo di cellule e collegamenti è enormemente plastico e pronto ad adattarsi congruentemente al contesto ambientale in cui l'individuo vive, si sviluppa ed apprende. (S. A. Rosemberg, 1994).

L'individuo si trova quindi durante tutta la sua storia di vita in una relazione di biunivocità di influenza con l'ambiente, o gli ambienti, in cui cresce e con i quali interagisce.

È prevalentemente da questa interazione che la persona edifica e consolida programmi e piani di comportamento.

Le modalità di costruzione di tali programmi o «software mentali» sono rintracciabili in un processo continuo che l'individuo consapevolmente o inconsapevolmente mette in atto vivendo in un ambiente e che, semplificando, si può distinguere in tre fasi: *percezione - interpretazione - azione*.

Attraverso il sistema di *percezione* si identificano, selezionano e raccolgono i dati ambientali. Attraverso schemi di *interpretazione* si catalogano e classificano gli stessi dati. Attraverso *l'azione* si validano gli schemi e/o si riorientano percezione e selezione.

Ogni individuo nello sviluppo di tale processo (che solo per tentativo di chiarezza è stato presentato in modo lineare e sequenziale) struttura dei veri e propri programmi di lavoro mentale e corporeo.

Ulric Neisser nel suo libro *Conoscenza e Realtà* parla di nascita di «schemi cognitivi». Gli schemi cognitivi rappresentano proprio i programmi mentali più sopra descritti, e sono degli assemblamenti non casuali di neuroni che si formano e si aggiornano continuamente attraverso le specifiche esperienze che l'individuo compie.

Accade così che la dotazione neurologica di partenza si adatta plasticamente all'ambiente che sperimenta concretamente. È così che i neuroni si associano ramificando programmi di P.I.A. (percezione, interpretazione, azione) strettamente legati alle nostre esperienze. È così che noi diventiamo mentalmente ciò che sperimentiamo quotidianamente, e poiché la nostra vita è una collana di quotidianità unica ed irripetibile nella sua specificità, i nostri modelli cognitivi ne diventano lo specchio cerebrale, anch'esso unico ed irripetibile. (Ulric Neisser, 1981).

I processi cognitivi che attivano le nostre competenze, la nostra motivazione, la nostra vigilanza, le nostre paure non nascono in un universo astratto ma sono legate alla nostra esperienza che, per casualità ambientale e/o per scelta protagonistica, ci ha portato a sviluppare competenze, ci ha fatto saggiare motivazione, vigilanza, paure legate a situazioni o ad oggetti sperimentati concretamente.



L'individuo diventa sempre più abile nel mestiere di vivere nella misura in cui più volte usa e circuita neurologicamente processi cognitivi vincenti, ossia programmi di azione/comportamento che hanno raggiunto l'obiettivo desiderato o hanno saputo cogliere le ragioni dell'insuccesso.

In altri termini è attraverso prove ripetute di indagine e selezione ambientali, di sperimentazione mirata, di validazione di quanto sperimentato che l'individuo acquisisce la capacità semplice di avvistare un bullone o quella più complessa (integrazione non casuale di capacità semplici) di esercitare una professione.

Ma se l'influenza ambientale appare così determinante, cerchiamo allora di definire e circostanziare cosa si intende per ambiente. A rischio forse di un'eccessiva semplificazione possiamo cercare di fissare alcune macro distinzioni che connotano il «sistema ambiente» e che possono portare in evidenza quali sono le «agenzie educative» a cui un individuo viene esposto e facilitare anche la stima del loro peso relativo nell'edificazione della sua identità comportamentale.

Una PRIMA DISTINZIONE si può fare guardando all'ambiente nel suo aspetto fisico geografico.

Ambienti connotati da spazi aperti e percorribili e da climi caldi e temperati, che allenano l'occhio al concetto di infinito, dove l'invito seduttivo dell'ambiente fisico è di «vivere» lo spazio, potranno produrre influenze diverse da ambienti caratterizzati da climi freddi e spazi chiusi, che privilegiano ed orientano la percezione non tanto verso una dimensione *spaziale*, quanto piuttosto *stanziale e temporale*.

Solo a titolo di esempio l'induzione dell'ambiente potrebbe in parte spiegare lo sviluppo privilegiato di differenti attività professionali nelle diverse aree geografiche: potremmo così trovare più facilmente i mercanti che professionalizzano il gusto del viaggio nello spazio in tutti quei paesi dove risulta prevalente la dimensione spaziale, così come potremmo osservare la presenza di artigianato, o di processi di rapida industrializzazione, tesa al continuo miglioramento di produzione di beni in tempo dato, in tutte quelle aree dove la dimensione temporale risulta prevalente.

Con questo non si intende assolutamente affermare che il nascere in un posto piuttosto che un altro influenzi e determini in modo rigido i profili attitudinali degli individui, ma semplicemente che i due tipi di ambienti offrono già fisicamente fonti multisensoriali di percezione molto diverse che possono rinforzare una maggiore o minore attenzione verso la dimensione spaziale o temporale, dimensioni che vedremo essere significative rispetto ad alcune attitudini.

Una SECONDA DISTINZIONE può essere fatta individuando nel contesto socio culturale due diverse «agenzie formative» categorizzabili in «genitoriali» ed «associative».

La prima è rappresentata da tutte quelle figure (padre, madre, sacerdote, insegnante, allenatore, nonni, leader politici ecc.) che addestrano al rapporto con l'autorità, che forniscono modelli di riferimento su come dirigere o essere diretti.

La seconda, di tipo associativo (fratelli, sorelle, compagni di scuola, amici, colleghi ecc.), fornisce prevalentemente modelli di riferimento, di confronto, di rapporto paritario, di compartecipazione dialettica.

Tutti gli individui sono esposti nel corso della loro vita ad entrambe le agenzie e si confrontano quindi con più modelli di riferimento; l'influenza maggiore o minore di una delle due dipenderà dal tempo e dalla piacevolezza di esposizione, ma anche e contemporaneamente dal privilegio di selezione e di adozione messa in atto dalla singola persona.

Sempre a titolo esemplificativo si potrebbe dire, guardando prevalentemente alla variabile «tempo di esposizione», che esistono differenze tra i primogeniti ed i terzogeniti all'interno della stessa famiglia.

I primi passano più «tempo» in presenza di figure genitoriali ed il primo vero momento di confronto paritario in cui iniziano a misurarsi in contesti associativi è verso i tre/quattro anni, quando vanno all'asilo.

I terzogeniti al contrario iniziano ad affacciarsi consapevolmente alla vita avendo già a disposizione tutte e due le agenzie formative, quella genitoriale (padre e madre) e quella associativa (i fratelli).

L'esempio serve semplicemente a mostrare come solo l'ambiente familiare, che rappresenta forse il nucleo più piccolo del «sistema ambiente» in cui siamo inseriti, presenta già al suo interno differenze rilevanti, se analizzato in momenti storici diversi.

Una terza distinzione può essere quella tra ambienti «ricchi» di stimolazioni e ambienti «poveri» di stimolazioni.

Gli ambienti «ricchi» di stimolazioni sono caratterizzati dalla copresenza di culture diverse, di luoghi geografici diversificati, di pluralità di fattori in gioco, di dinamicità di processi, di bassa prevedibilità.

Gli ambienti «poveri» di stimolazioni sono caratterizzati da una predominanza monoculturale, dal localismo geografico, dal numero ridotto dei fattori in gioco, dalla staticità e ripetitività dei processi, dall'alta prevedibilità.

Risulta molto diverso quindi l'uso della propria potenzialità neuronale se messa in ginnastica in ambienti ricchi, complessi, multifattoriali, dinamici, multisensoriali, non prevedibili e non progettati o se, al contrario, addestrata in ambienti monoculturali, localistici, a basso disagio, ovattati, prevedibili, iperprogettati, statici.

Le tre macro distinzioni che sono state utilizzate per connotare l'ambiente non sono certamente esaustive, ma possono favorire riflessioni in merito alle logiche che regolano il rapporto di influenza tra individuo ed ambiente.

Si può sostenere che risulta arricchente per ogni persona misurarsi durante la sua crescita in ambienti socio culturali e fisici molto diversi, in modo da sviluppare una continua ginnastica di adattamento a situazioni e stimoli molto differenziati tra loro.

È attraverso i processi precedentemente descritti che l'individuo nell'interazione con l'ambiente si specifica e prende identità. Diventiamo e siamo l'insieme degli schemi cognitivi che abbiamo acquisito sotto stimolo e stimolando selettivamente ambienti specifici.

Noi siamo la nostra storia, tutta e non più della nostra storia cognitiva, quella piacevole e quella spiacevole, quella coscientemente usata e quella inconsapevolmente in azione. Non è insolito constatare che molte delle doti vincenti negli individui sono quelle apprese inconsapevolmente.

L'apprendimento consapevole è solo una parte, e non sempre la più significativa, del nostro apprendimento. Nelle situazioni istituzionali di apprendimento si possono insegnare *tecniche*, ovvero procedure e prescrizioni sulle modalità di esecuzione dei compiti, e *metodologie*, ovvero modelli disciplinari di riferimento per la definizione di obiettivi e la costruzione di piani di lavoro. Sono invece difficilmente insegnabili le attitudini di fondo in quanto queste ultime germogliano prevalentemente nella trama della complessa e quotidiana esperienza personale intesa nella sua globalità di situazioni.

In altri termini, noi diventiamo gli schemi e i comportamenti cognitivi maturati negli ambienti concreti che ci hanno circondato e che abbiamo potuto e/o saputo selezionare e nei quali ci siamo allenati alla vita.

Noi siamo contemporaneamente, e in ogni nostro atto, i nostri affetti, le nostre paure, le nostre abilità professionali, i nostri hobby. Noi siamo limitati ma unici nella nostra esperienza, siamo la *ricchezza* e la *povertà* della nostra storia attualizzata e se vogliamo usarci al meglio è suggeribile agire in campi (mercati) professionali congruenti con le inclinazioni maturate in noi al fine di non subire spiacevoli disadattamenti.

## Come classificare le attitudini?

Chi si occupa di orientamento attitudinale, di selezione, di orientamento alle carriere lavorative si pone, in prima istanza, un problema metodologico: la definizione di modelli classificatori delle attitudini individuali. I modelli convenzionali di classificazione devono essere generalizzabili, quindi in grado di operare una diagnosi comparabile di tutti gli individui. Se si parla, poi, di attitudini lavorative i modelli di diagnosi attitudinali devono essere in grado di classificare sia gli aspetti di fondo del profilo di personalità individuale sia quegli aspetti osservabili di profili di prestazione e di carriera lavorativa che identificano i mestieri. Solo i modelli che sanno coniugare contemporaneamente e con il medesimo vocabolario attitudini e mestieri permettono una chiara lettura delle coerenze/incoerenze che legano soggettività e lavoro.

Questo scritto propone i due modelli di classificazione attitudinale che stanno alla base di tutto il progetto di orientamento attitudinale proposto dall'Università Bocconi ai propri laureati.

Un primo modello, che per convenienza semplificatoria può essere chiamato *dinamico*, tende a mettere in luce le preminenze attitudinali degli individui rispetto alle fasi che caratterizzano il processo decisionale (percezione - interpretazione - azione).

Un secondo modello, che per convenienza di sintesi potremmo chiamare *fotografico*, tende a mettere sotto osservazione le aree psicofisiche di preferenza/eccellenza attitudinale degli individui.

## Un modello di classificazione dinamica

Molti pensano che il risultato di comportamenti individuali di successo sia prevalentemente dovuto a progetti educativi canonici e formali legati all'educazione impartita dalla famiglia, prima, e dai vari ordini di scuola, poi. Che l'educazione canonica e la scolarizzazione assumano un ruolo importante nel fornirci schemi cognitivi o, per dirla con Simon (1988), «blocchi di cognizioni» è fuor di dubbio. Ma pensare che solo o prevalentemente a questo tipo di educazione sia da attribuire l'abilità di muoversi in una professione o mestiere è fuorviante. Sarebbe come credere che il successo di un'impresa sia da ricercare solo nella

corretta e ortodossa definizione formale dei suoi organigrammi e funzionigrammi, delle procedure di controllo di gestione, delle specifiche di produzione, dei protocolli di lavoro d'ufficio.

Nelle imprese, come negli individui, i fattori di successo non sono tanto da ricercare negli aspetti formali e più direttamente osservabili quanto da rintracciare nei paradigmi di fondo che orientano implicitamente tutto il loro comportamento.

Così nell'impresa «individuo» l'educazione e lo studio convenzionale sono inscindibilmente legati ad abilità apparentemente così lontane dai tradizionali contenuti educativi da essere inconsapevoli o trascurate dall'individuo stesso.

Le competenze specifiche apprese nei diversi ordini scolari possono essere qualificate o squalificate a seconda che siano o che non siano sorrette da funzioni di comportamento di base (attitudini) ad esse coerenti o incoerenti.

Alcune funzioni di base dell'agire umano che informano di sé quasi ogni atto o processo cognitivo traggono «educazione» da esperienze di vita sovente trascurate dall'educazione ufficiale.

Senza soverchi sforzi creativi, ma prendendo semplicemente suggerimento intuitivo dai concetti di input, di elaborazione e di output, proviamo a suggerire tre funzioni (capacità) di base dell'agire umano: la funzione di *ascolto*, la funzione di *organizzazione intellettuale*, la funzione di *decisione*.

Gran parte dell'educazione canonica, scolare e non, interviene massicciamente in termini di dotazione di modelli, o schemi cognitivi, di organizzazione intellettuale. L'educazione all'ascolto o alla decisione, se avviene, prende spesso spunti in altri ambiti.

Per riflettere su quanto siano importanti le funzioni d'ascolto e quelle decisorie si pensi a quanti problemi creano nella vita come nel lavoro i «sistemi individuo» che non sanno ascoltare e/o decidere.

Problemi analoghi sono quelli di un'azienda che sa solo progettare prototipi senza saper «ascoltare» se combaciano con le richieste del mercato, né «decidere» di passare al ciclo produttivo. Le funzioni di ascolto, organizzazione intellettuale e decisione sono interdipendenti e arricchenti il processo evolutivo del «sistema individuo».

La capacità di ampio ascolto ambientale stimola la nascita di modelli interpretativi. L'interpretazione suggerisce progetti d'azione. I progetti motivano al rischio dell'azione decisoria. L'azione decisoria conferma, aggiusta o invalida i modelli interpretativi e i progetti. I modelli interpretativi validati dalle decisioni di successo orientano e focalizzano maggiormente l'ascolto. Le funzioni di ampio ascolto ambientale aiutano a porre in crisi modelli interpretativi e di progetto che, se pur utili, tenderebbero a restringere l'ascolto solo a dati pertinenti con i modelli stessi e così via.

Ma quali sono le scuole d'ascolto e decisione? Che cosa costringe o educa a tali funzioni cognitive?

### **Dove si impara ad ascoltare e decidere?**

Non si conoscono indagini specifiche in tali direzioni, perciò le riflessioni che seguono sono frutto dell'esperienza di vita, di formazione, selezione e consulenza organizzativa di chi scrive. Come tali, esse hanno il pregio dell'opinabilità e quindi stimolano la vigilanza intellettuale.

La *funzione di «ascolto»* (e i modelli cognitivi che ad essa afferiscono) si addestra dedicando tempo, e quindi esercizio, ad attività di input multisensoriale.

Ascoltare musica, ascoltare un paesaggio, ascoltare suoni ambientali, ascoltare una scultura, ascoltare un quadro, ascoltare il proprio corpo in attività fisiche di equilibrio, ascoltarsi in attività di rilassamento, ascoltare un cibo, ascoltare una bevanda, ascoltare gli altri individui e quindi noi in rapporto a loro, rappresentano attività addestrative alla funzione d'ascolto. Le persone che per hobby, per avventura di vita o per lavoro si sono più allenate in attività di ascolto ambientale, tendono ad utilizzare al massimo le loro sensorialità percettive. Esse hanno affinato l'abilità di differenziare consapevolmente gli eventi ambientali percependo note acute e note basse, luci e ombre, tutta la gamma delle forme, delle condizioni emotive, dei colori e dei sapori.

Questa differenziazione fa di costoro dei sensibili ascoltatori dei segnali deboli o/e premonitori, più che dei segnali forti, spesso fuorvianti.

Solo un buon ascoltatore sa che la comprensione di un fenomeno si nasconde spesso all'ombra (segnali deboli) dell'evidenza (segnali forti) e che il tempismo storico non prende suggerimento dal rumore d'attualità ma dai segni premonitori del futuro.

Forse non tutti i protagonisti nelle organizzazioni sono consapevoli che la loro visione a 360° dei problemi, che il loro intuito percettivo, non sono tanto frutto di addestramento scolare ma si sono formati ascoltando musica classica, ammirando pitture e sculture, praticando l'ozio attivo di contemplazione della natura,

osservando il linguaggio non verbale di animali domestici, ascoltando la gente, ascoltando i propri figli e il proprio partner, ascoltandosi in momenti di rilassamento corporeo, stando in piacevole e curiosa attesa di un imprevisto, ascoltando le ragioni ambientali che danno origine ai nostri momenti di disagio o di sofferenza. Chi sa ascoltare sa massimizzare la ricchezza ambientale, sa cautelarsi dai pregiudizi, sa sospendere le valutazioni affrettate nell'attesa di sufficienti informazioni.

L'ascolto aperto è una dote che arricchisce di innumerevoli informazioni tutto il processo di funzionamento di un individuo.

La funzione d'ascolto, e quindi l'attitudine individuale ad essa coerente, è indispensabile per capire e gestire sistemi ed ambienti complessi. Ma la funzione d'ascolto ha bisogno di tempo dedicato, solo apparentemente improduttivo.

Uno dei conflitti impliciti nelle culture industriali risiede proprio nel fatto che a fronte di sistemi socio-organizzativi divenuti sempre più complessi (interfattoriali, interdipendenti, globalizzati, instabili, a potere diffuso) e che richiederebbero molto tempo dedicato all'ascolto ed alla comprensione dei fenomeni, si è sottoposti ad una pressante richiesta di decisioni da prendere in tempi rapidi. Decidere comunque e prima sembra valorialmente premiato rispetto al decidere meglio e in tempi adeguati.

Un eccitato concetto di produttività fisica e mentale tende ad attribuire un connotato di improduttività ai tempi di ascolto quasi fossero inutili tempi morti in quanto non generatori diretti di «prodotti». L'ascoltatore attento invece sa che spesso i tempi morti di produzione rappresentano tempi vivi per il produttore. Solo in momenti di ascolto aperto e articolato prendono vita idee originali e vincenti che non potrebbero essere partorite in momenti intellettualmente morti e dedicati alla routine produttiva. Ma la cultura produttivistica sembra sorda su questi aspetti.

Non deve perciò stupire il fatto che, proprio in contesti complessi da diagnosticare e gestire, vengano frequentemente prese decisioni affrettate e di breve periodo, condannate a pagare i prezzi della superficialità d'ascolto e di comprensione dei fenomeni. La cultura dell'attivismo e della produttività a tutti i costi diseduca interi contesti sociali alla fatica fertile dell'ascolto autonomo e protagonista e li rende dipendenti dalle ricette superficiali promosse da politicanti semplificatori, da mezzi di disinformazione di massa, da propagandismi pubblicitari manipolatori o ancor peggio dalla loro non insolita alleanza.

La delega attribuita a pochi, ritenuti i soli esperti dell'ascolto e della comprensione, condanna interi nuclei umani alla cecità ed alla sordità sociale e li rende gregari nella ricerca del che cosa e del perché, alla spasmodica attesa di qualche Solone fatuo, semplificatore e rassicuratore. La diffusa attitudine all'ascolto è indispensabile per lo sviluppo democratico delle società complesse.

È scontato comunque che le capacità di ascolto da sole, se non strumentate e orientate da *modelli elaborativi e progettuali*, rischiano di andare in «overdose» intuitiva, d'impantanarsi in ascolto solo estetico e non finalizzato. Ma è altrettanto scontato che individui ortodossamente scolarizzati a modelli di elaborazione e progetto accademici e formali ma poco abili nell'ascolto «pieno» usano detti modelli in modo burocratico; privilegiando così il modello interpretativo rispetto all'interpretazione della realtà, essi confondono il rumore con il suono, la barca con il navigare, i dati di bilancio con la realtà aziendale, il parlare con il comunicare, l'anatomia con l'individuo vivente. Siffatti individui ascoltano tautologicamente solo i dati pertinenti con i modelli appresi, perdendo spesso informazioni essenziali semplicemente perché non previste dai modelli stessi.

Ma la funzione di ascolto e quella di organizzazione intellettuale, anche se in fervida dialettica tra di loro, non garantiscono la presenza di un'adeguata *funzione decisoria*.

Anche l'allenamento decisivo spesso trae spunto da ambiti di esperienza che poco hanno direttamente a che fare con momenti di scolarizzazione istituzionale (soprattutto in una realtà scolare come quella italiana povera di spazi protagonisti per i discenti).

Le capacità di agire in aree di rischio, di assumersi responsabilità, di essere tempestivi e determinati sotto pressione, di reagire costantemente alle delusioni delle aspettative e agli errori, di privilegiare le opportunità sui vincoli, sembrano avere più a che fare con attività agonistiche e fisiche in genere. Ed è appunto nell'ambito dello sport, delle attività fisiche, delle attività di animazione sociale, dei passatempi artigianali o dei «giochi di società» che avviene un importante addestramento alla decisione e alla competizione equa.

L'area della decisione è l'area dell'errore, chi nutre eccessive paure di sbagliare possiede basso potenziale decisionale.

Nelle attività artigianali di gioco, negli sport in genere e nelle situazioni di convivenza sociale più o meno strutturate se non si decide si sbaglia, si corregge il tiro, si riprova infinite volte, non si raggiungono risultati di eccellenza. L'«arte» del decidere non è, come qualche intellettuale può pensare, l'arte mentale di

elaborare e cogliere l'unica decisione esatta, ma è l'abilità empirica di agire in tempo utile minimizzando gli errori. Soprattutto chi ha «sbagliato» innumerevoli volte «tempi» e «mira», progressivamente riaggiustando «ritmi» e «tiro», può muoversi piacevolmente nel «campo» a rischio delle decisioni. La scuola delle decisioni è la scuola dell'azione, ecco perché presuppone stretta parentela con attività che prevedono il corpo in movimento.

Inoltre i giochi sportivi o di società, in quanto basati su regole del gioco chiare e trasparenti, allenano gli individui ad agire in termini emulativi equi e non in termini competitivi non equi. Allenano cioè prevalentemente a vincere solo se si è migliori all'interno di regole e pari opportunità date e non a vincere a qualunque costo e fuori da qualsiasi regola.

Chi sa quanti dirigenti o manager sono consapevoli che la loro capacità di prendere decisioni rapide, equilibrate e sotto stress si può far risalire anche a giochi, hobby o sport che richiedono prestazioni a tempi brevi (calcio, pallavolo, tennis, sci di discesa, pugilato, danza, scherma, briscola, scopa, bricolage ecc.)? O quanto la loro capacità di assumere decisioni più strategiche prende le mosse anche da posture e paradigmi mentali acquisiti andando in barca a vela, giocando a scacchi o a bridge, praticando sci alpinistico o podismo, organizzando iniziative di animazione sociale? Si può affermare l'esistenza di un rapporto stretto che lega la diffusione culturale di giochi, bricolage, pratiche sportive e ricreative e la correlata capacità diffusa di un nucleo sociale di prendere decisioni.

### **Il sistema individuo e la dialettica delle funzioni d'ascolto, elaborazione e decisione**

I «sistemi individuo» che più riescono ad utilizzare il proprio «potenziale neuronale» in modo efficace, oltre ad avere adeguatamente addestrato le funzioni *d'ascolto, organizzazione intellettuale e decisione*, hanno anche piacevolmente appreso a mantenerle in dialettica evolutiva tra loro.

Specializzarsi prevalentemente in una delle funzioni può spingere alla patologia il sistema individuale.

Un «sistema individuo» sproporzionatamente abile nelle capacità di ascolto sarà un ottimo indagatore sensoriale d'ambiente ma, in carenza di modelli elaborativi, avrà difficoltà a categorizzare e organizzare le proprie sensazioni/intuizioni e quindi ad approdare a decisioni frutto di adeguate analisi di vincoli e opportunità d'azione. Potrà essere un sensibile monitor ambientale, un «sensitivo» poco scolarizzato alla consapevolezza e titubante nella decisione.

Per fare un paragone con un sistema aziendale lo si potrebbe assimilare a un'azienda sproporzionatamente abile nelle funzioni di «ascolto»: indagini di mercato, analisi della concorrenza, ricerche e selezione del personale, ricerca tecnologica di base, rapporti con fornitori ecc., ma anche con grosse difficoltà nel tramutare informazioni, risorse umane e tecnologiche in mix produttivo e di conseguenza in prodotto o servizio vendibile.

Una tale azienda rischierebbe sicuramente il fallimento. E gli individui allora?!

Un «sistema individuo» sproporzionatamente scolarizzato e abile in modelli di analisi e progetto può tendere a piegare l'ambiente ai modelli, a selezionare solo le informazioni ambientali pertinenti con i modelli a sua disposizione e non viceversa, a chiudere e prosciugare l'ascolto scartando le informazioni non previste dai modelli. Quest'atteggiamento che privilegia il modello di interpretazione piuttosto che la realtà da interpretare può indurre gli individui ad assumere sempre più un distacco teorico e intellettuale dalla realtà stessa accompagnato dalla resistenza al vedersi implicati in concrete operazioni d'ascolto e concrete attività decisorie. Individui simili non «guardano» e non «toccano» sufficientemente poiché l'ascoltare e il decidere potrebbero mettere in discussione i loro modelli.

Sempre per fare un paragone con un sistema aziendale si potrebbe immaginare un'azienda che privilegia, rispetto a tutte le funzioni di organizzazione, quelle di ricerca e sviluppo di prototipi di prodotti e servizi, senza badare al fatto che tali prodotti-servizi non fanno per nulla i conti con le domande espresse dal mercato né con i bisogni concreti dei potenziali utenti.

Un tale sistema aziendale uscirebbe dal mercato. E un «sistema individuale»?!

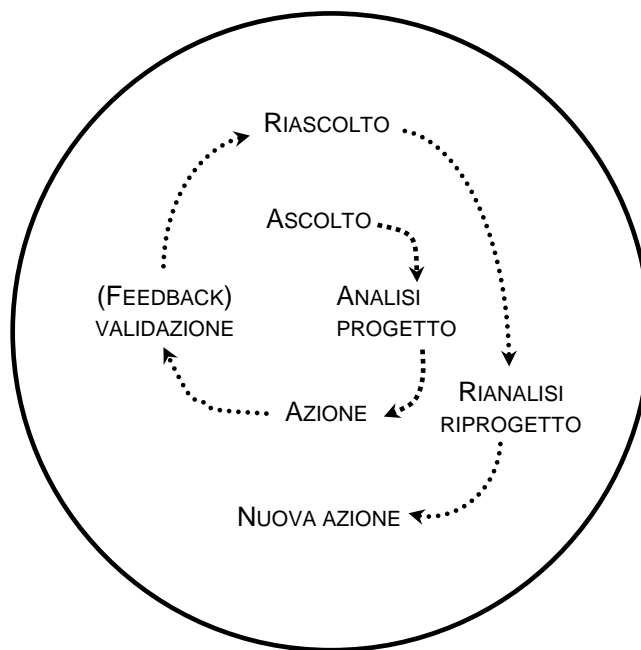
Ci sono poi «imprese individuali» sproporzionatamente abili nell'attivismo decisionale quasi che l'atto decisionale costituisca l'unica legittimazione all'esistenza. Tali individui stimano l'attenzione all'ascolto una perdita di tempo e la funzione elaborativa un ozioso solitario mentale, produttore di indugi più che di azione.

Siffatti «sistemi individuali» possono diventare abili in attività dove l'attivismo empirico è vincente ma mostrano la corda quando si trovano a dover amministrare oculatamente la loro azione in un contesto spazio/temporale più ampio. Come succede spesso ad atleti che, finita la carriera agonistica, dilapidano le loro fortune disabituated come sono ad amministrarsi con attenzione d'ascolto ambientale e acume di

progetto. Tali individui sono simili ad aziende pesantemente centrate sui volumi produttivi e sui fatturati di vendita, noncuranti degli innumerevoli scarti di produzione e delle proteste e ritorni dei clienti. Tali aziende escono dal mercato. E gli individui allora?!

La dialettica tra le funzioni di ascolto, elaborazione e decisione permette invece al «sistema individuo» di aprire una spirale evolutiva che promuove un circuito positivo, come illustrato nella Fig. 1.

Fig. 1



In questa dialettica può giocare un ruolo importante la scolarizzazione o la riflessione autodidattica. Solo ben articolati ed efficaci modelli di elaborazione permettono di mediare la sospettosa e cauta funzione di ascolto con la intraprendente e ardita funzione decisoria. I modelli di elaborazione, siano essi appresi per formazione scolare o per autoformazione, hanno bisogno di vocabolari ricchi e di sintassi appropriate.

La scelta di vocaboli corretti permette di evocare elementi cognitivi puntuali.

La possibilità di costruire percorsi sintattici adeguati consente di organizzare i processi cognitivi più appropriati.

Un po' come avviene nei processi di produzione aziendale quando vengono scelte le materie prime con oculatezza e vengono processate da specifiche di produzione corrette e dettagliate.

Con vocabolari poveri e miseria di sintassi l'elaborazione è costretta a essere povera come una carta stradale che riporta solo le città capoluogo di provincia e le autostrade che le collegano, incapace di dare lettura della ricchezza del territorio. La «ginnastica» alla dialettica precedentemente citata si realizza quando gli individui nelle avventure di vita, a scuola, al lavoro, in famiglia, si trovano implicati in attività che

prevedono un percorso progettuale che presuppone ascolto e selezione ambientale, organizzazione e gestione delle risorse e ritorno visibile del risultato finale, attività che prevedono integrazione circolare dell'intero processo «ascolto, elaborazione e decisione» (Fig. 1).

Gestire un'attività artigianale (dal procacciamento di materie prime alla realizzazione del prodotto finale), gestire un'iniziativa sociale (dalla raccolta di consenso all'attuazione), gestire tutte le fasi di un progetto o di un'iniziativa aziendale, gestire il proprio sostentamento (dal fare la spesa al predisporre il pasto), gestire progetti teatrali, musicali, pittorici, tutti questi processi rappresentano esempi che facilitano l'allenamento alla dialettica delle funzioni mentali.

Chissà quanti dirigenti di successo sono consapevoli che le loro attitudini vincenti sono «parenti strette» di attività organizzative risalenti agli anni adolescenziali, frutto della loro passione nell'allestire escursioni per monti o per mare, della loro capacità di organizzare eventi o della capacità di saper autonomamente gestire l'«impresa domestica»? E, parimenti, chissà quanti artisti, creativi, gestori di marketing, selezionatori del personale, consulenti, sanno che le loro abilità d'ascolto si sono allenate con la lettura e l'ammirazione pittorica, paesaggistica, teatrale, musicale? E ancora, quanti decisori grintosi di produzione e di vendita sono consapevoli di dovere la loro energia fattiva alla pratica sportiva, alla convivenza associativa o al bricolage artigianale?

## Favola La selezione

Il saggio Suny intuiva di essere in prossimità della soglia dove il finito si confonde con l'infinito, dove i «punti» si fondono con la linea dell'orizzonte e cielo e terra s'incontrano.

La sua vita aveva doppiato più di mille volte la faccia tonda della luna. Sentiva di dover consegnare la grande responsabilità del suo compito ad un saggio degno di tale impegno. Suny ricopriva la carica di selezionatore ultimo dei samurai: a lui spettava decretare inappellabilmente la presenza di attitudini in grado di ricoprire un tale ruolo.

Notevole era la curiosità che nasceva intorno a Suny visto che non aveva mai errato una valutazione, molti si chiedevano quali potessero essere le prove ma, soprattutto, i criteri di selezione adottati dal grande saggio. Nessuno però aveva mai osato chiederglieli nella convinzione che lui avrebbe saputo scegliere il tempo ed il modo per comunicarli.

Ora il tempo era giunto. Suny chiamò a sé il saggio samurai Soyoky. Soyoky sedette accanto al vecchio saggio e ascoltò. Suny raddrizzò faticosamente la schiena e riempì lentamente i polmoni d'aria. L'apparente solennità del gesto era attutita dal sorriso sereno del vecchio. La vivacità del suo sguardo segnalava una straordinaria energia vitale che abitava quelle stanche membra. Suny intrecciò le dita delle sue mani e con le palme rivolte verso l'alto, come a sorreggere lo scrigno dei suoi segreti, parlò: «Saper ridere, pollici opponibili, equilibrio sulla pianta dei piedi, ecco i tre fuochi di attenzione!».

Soyoky non poté trattenere un'espressione sgomenta ed interrogativa.

Suny proseguì: «Per riconoscere un albero basta una sua foglia, per conoscere un uomo bastano pochi tratti che vengono da radici profonde.

Un samurai sceglie il cammino delle incertezze, delle tante risposte possibili, del nuovo, dei tanti percorsi alternativi, dove la storia può dare solo qualche indicazione, dove l'errore è cibo quotidiano e la certezza è pessima consigliera.

Un samurai deve essere sicuro di saper rimediare i propri frequenti errori, mai certo di non sbagliare.

Un tale cammino può essere percorso solo da chi sa giocare con l'incertezza ed ascoltarla, non da chi è certo di governarla o, peggio, ne ha paura. E chi sa giocare sa 'ridere' di sé e del mondo e perciò può sperare di modificarlo e modificarsi. Diffida dunque dei seriosi e dei depressi, non cambieranno mai i percorsi né tratteranno nuove strade.

Ma attenzione! Non guardare il riso solo sulla bocca, esso può essere mendace. La bocca può ridere solo per convenienza. Guarda il riso negli occhi, solo gli occhi hanno briglie che giungono fino al cuore!».

Soyoky ora aveva capito ed attendeva curioso il seguito.

Suny proseguì, apparentemente incurante del suo ascoltatore:

«Un samurai deve saper decidere frequentemente e spesso in tempi limitati ed in carenza di sufficienti informazioni. Guarda che i suoi 'pollici' abbiano nocche evidenti e che siano muscolarmente tonici e opposti alle altre dita, segno di ginnastica al lavoro manuale. Il lavoro manuale e, con esso, quello fisico è scuola di decisioni. Non è possibile esercitare lavoro manuale e fisico senza decidere ed apprendere perciò l'arte del saper interrompere adeguatamente il pensiero incompiuto ed agire, l'arte di saper sbagliare e riprovare, e riprovare ancora, mai domati da apparenti impossibilità.

Diffida degli individui con pollici poco opponibili, flaccidi e tremebondi, non riusciranno mai a prendere in 'pugno' la situazione, saranno forse maestri del pensare e del dire ma non dell'agire. Ricordati che devi selezionare dei samurai, non degli intellettuali, dei mistici o dei politicanti!».

Soyoky ascoltava con ammirazione le semplici e profonde deduzioni di Suny. Il vecchio selezionatore di samurai proseguì:

«Il corpo è lo specchio dell'intenzione, il suo incedere ed il suo stare sono l'incedere e lo stare della mente. L'occhio addestrato sa vedere dove si posa l'equilibrio degli individui ma se vuoi certezza mettili alla prova. Chiedi loro di camminare in modo naturale e di arrestarsi al tuo comando. Se nell'arrestarsi tenderanno a proseguire in avanti, sarà indice di un disequilibrio 'sulle punte', segno di attivismo, di orientamento al fare più che al pensare. Ricordati che un samurai non è un operoso contadino, egli non può mai incedere senza avere al fianco la mente.

Se i candidati nell'arrestarsi tenderanno a spostarsi all'indietro sarà indice di un disequilibrio 'sui talloni', segno di eccesso di cautela o di pavidità, di uso eccessivo della mente per difendersi dall'azione.

Se i candidati si arresteranno in perfetto equilibrio 'sulle piante dei piedi', ti segnaleranno un loro equilibrio interiore, la loro capacità di 'portarsi in giro', sempre in 'coppia', mente ed azione. Fatto, questo, degno di un samurai!».



«Ora sai l'occorrente» disse Suny e tacque arrestando dolcemente lo sguardo negli occhi del suo ascoltatore. Soyoky percepì la stanchezza del suo maestro e silenziosamente si accomiatò da lui con un inchino.

Uscendo con incedere fermo e sicuro dalla dimora di Suny, Soyoky si guardava sorridendo i pollici che gli sembravano innegabilmente tonici e opponibili quando... Suny lo richiamò. Soyoky si arrestò in perfetto equilibrio e si voltò verso il vecchio saggio che gli disse: «Non essere mai sicuro dell'infallibilità dei suggerimenti che ti ho dato. Solo così potrai usarli utilmente, senza abusarne, lasciando sempre libero il tuo ascolto a cogliere l'inatteso».

### Attitudini e mestieri

Anche il panorama dei mestieri e dei ruoli aziendali può essere letto e classificato con i codici attitudinali fin qui trattati.

Le attività lavorative che presuppongono alta competenza specialistica applicata in campi ben definiti e circoscritti come, ad esempio, la ricerca e la progettazione (meccanica, chimica, fisica, elettronica) presuppongono, oltre al possesso di competenze specialistiche, alta *attitudine elaborativa*.

Altrimenti, attività professionali che si esercitano in ambienti disordinati e dinamici, ricchi di relazioni con persone e di situazioni imprevedibili richiedono alta *capacità di ascolto*. Appartengono a questa categoria le attività artistico-creative, quelle di animazione e di servizio (socioculturale, assistenziale, turistico, commerciale).

Ci sono poi mestieri che richiedono tempistica e rischio decisionale uniti ad energia produttiva che ben si attagliano ad individui dotati di spiccate *attitudini decisionali*. Entrano nel novero di questa categoria le attività ad alta produttività, e i ruoli direzionali di medio-basso livello.

Naturalmente gli esempi precedenti rappresentano solo suggerimenti semplificatori, utili alla riflessione più attenta in merito al connubio tra attitudini e lavoro.

È possibile, inoltre, che le avventure di vita agevolino in taluni individui la compresenza di più attitudini eccellenti.

Gli imprenditori di successo, per esempio, posseggono in genere spiccate abilità di ascolto ambientale associate ad alta attitudine decisionale. Gli intellettuali di spicco associano notevoli attitudini d'ascolto accanto ad eccellenti vocazioni elaborative. I gestori vincenti di apparati tecnologici molto complessi uniscono l'alta attitudine elaborativa con la notevole abilità decisionale.

### Favola La mappa biorganizzativa

Quando Loox rinvenne la mappa si sentì invadere da una scarica energetica (come provocava, un tempo, la pepita agognata quando incontrava lo sguardo dell'esausto cercatore d'oro).

Erano già 4 cronon (3 anni circa) che Loox era partito in esplorazione planetaria da Yutan. Da due cronon stava raccogliendo reperti su un pianeta che nella sua mappa cosmica risultava siglato Arcon17.

Loox e i suoi compagni di spedizione non potevano sapere che circa 9 cronon prima quel pianeta era ancora abitato da innumerevoli generi e specie viventi e che una di esse, tesa alla ricerca dell'onnipotenza e dell'eternità, era riuscita a distruggere se stessa e ogni altro genere di vita.

La spedizione di Loox aveva raccolto su Arcon17 molti indizi di presenze passate, organizzate e intelligenti, per qualche aspetto in apparente analogia con la vita degli Yutiani.

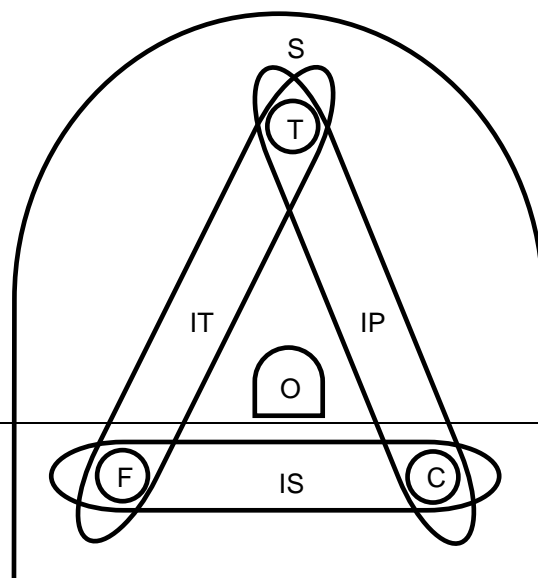
Ma quella mappa aveva tutta l'aria di nascondere segreti preziosi sui possibili Arconiani.

Ecco il messaggio che riportava:

2021

MA-BIO

SEZ-RI-SVIL-PER



**OBM COMPANY***c.a. 214/S*

La mappa era stata rinvenuta fra le macerie di un edificio denominato Obm Company. Il numero 2021 poteva ragionevolmente intendersi come un codice temporale degli Arconiani. Con i metodi di decodifica messi a punto da Loox e dai suoi compagni fu possibile proseguire la traduzione in questi termini:

-Mappa BIORganizzativa SEzione RICerca SVIluppo PERsonale Obm Company 2021.

Più laborioso fu decodificare c.a. 214/S. Appari inizialmente opera vana cercare di tradurre il resto del messaggio grafico e le lettere in esso contenute. Fino a quando, tradotto c.a. in «codice archivio», le ricerche si indirizzarono al rinvenimento dell'archivio in questione. Scavando in profondità dove era stata rinvenuta la mappa vennero alla luce i resti di una specie di laboratorio biochimico. In una camera blindata, apparentemente abbandonata aperta, erano ordinatamente contenuti schedari siglati: Dna-O, Dna-T, Dna-C, Dna-F, Dna-It, Dna-Ip.

In un contenitore ulteriormente blindato erano contenuti altri due schedari, l'uno siglato Dna-Is, l'altro Dna-S. Quest'ultimo sembrava manomesso, le schede erano in disordine e, ad un'accurata analisi, parve mancante la scheda 214/S. La mappa rinvenuta da Loox.

Tutti gli schedari contenevano ricette biochimiche finalizzate alla riproduzione di individui utili alla Obm Company la quale sembrava aver risolto i problemi di selezione mediante atti di ingegneria genetica.

La scheda più rivelatrice fu la 215/S che offriva la chiave di lettura della mappa 214/S.

La scheda portava l'intestazione: legenda della mappa genotipica.

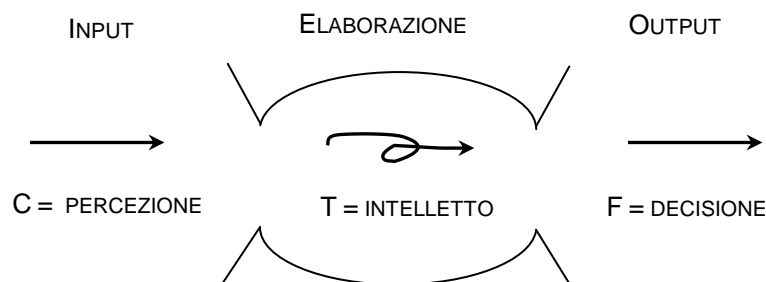
Proseguiva poi:

parametri qualitativi del mix genetico

T = testa = capacità intellettive elaborative

F = fegato = forza vincente decisoria

C = cuore = sensibilità percettive e d'ascolto

**MODELLO SISTEMICO DEI GENOTIPI****Mix tipologici quali quantitativi**

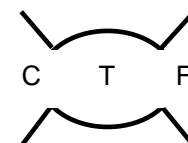
*Dna - O* =



=

*tipi operativi*

=



Individui progettati con bassi tassi di T, di F, di C.

Utili nei numerosi ruoli esecutivi, capaci di rispondere con prontezza e precisione ai comandi e alle prescrizioni procedurali, di indole obbediente, con alta identificazione aziendale, nulla creatività.

$$Dna - T = \textcircled{T} = \textit{tipi teorici} = \begin{array}{c} \diagup \quad \diagdown \\ \text{C} \quad \text{T} \quad \text{F} \\ \diagdown \quad \diagup \end{array}$$

Individui progettati con alto tasso di T e basso di F e C.

Utili in ruoli di ricerca, studio e formazione tecnica. Integrati all'azienda, mentalmente abili, per nulla decisori, prodotti dalla Obm anche su richiesta di istituti universitari.

$$Dna - F = \textcircled{F} = \textit{tipi di comando} = \begin{array}{c} \diagup \quad \diagdown \\ \text{C} \quad \text{T} \quad \text{F} \\ \diagdown \quad \diagup \end{array}$$

Individui progettati con alto tasso di F e basso di C e T.

Fedeli all'azienda, esecutori puntuali, motivati dalla impopolarità del comando.

$$Dna - C = \textcircled{C} = \textit{tipi percettivi} = \begin{array}{c} \diagdown \quad \diagup \\ \text{C} \quad \text{T} \quad \text{F} \\ \diagup \quad \diagdown \end{array}$$

Individui progettati con alto tasso di C e basso di T e F.

Poco utili in ruoli aziendali se si eccettuano poche figure dedite a tenere alto il clima aziendale e destinate all'animazione culturale. Particolarmente sensibili, abili nell'ascolto, produttivi solo in senso artistico (letterario, musicale, plastico, pittorico), incostanti e umorali. Prodotti in numero strettamente controllato dalla Obm Company anche su ordinazione di istituzioni artistiche.

$$Dna - It = \begin{array}{c} \textcircled{T} \\ \text{IT} \\ \textcircled{F} \end{array} = \textit{tipi innovatori tecnologici} = \begin{array}{c} \diagup \quad \diagdown \\ \text{C} \quad \text{T} \quad \text{F} \\ \diagdown \quad \diagup \end{array}$$

Individui progettati con alto tasso di T, F e basso di C.

Utili a governare ricerca e produzione specialistica professionalizzati e determinati, dotati di alto spirito di appartenenza alla Obm e al gran Consiglio delle Logge Scientifiche.

$$Dna - Ip = \begin{array}{c} \textcircled{T} \\ \text{IP} \\ \textcircled{C} \end{array} = \textit{tipi ispiratori politici} = \begin{array}{c} \diagdown \quad \diagup \\ \text{C} \quad \text{T} \quad \text{F} \\ \diagup \quad \diagdown \end{array}$$

Individui progettati con alto tasso di C, T e basso tasso di F.

Utili a coordinare in posizione di staff sottosistemi aziendali complessi o a suggerire strategie vincenti al top management.

Dotati di capacità d'ascolto e d'interpretazione di sistemi complessi, maestri nell'arte della mediazione e dell'equilibrio, colti e seduttivi.



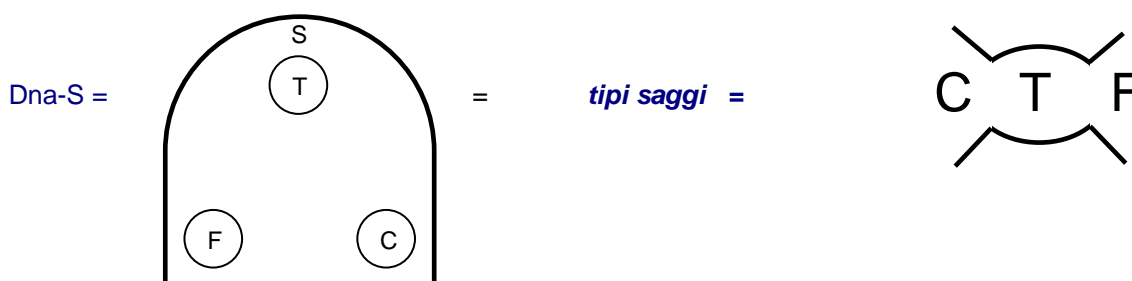
Individui progettati con alto tasso di C, F e basso tasso di T.

Iniziatori di nuove imprese e movimenti d'azione sociale.

Sconsigliata la produzione. Non utili alla Obm Company se non prodotti in numero limitato per momenti eccezionali e transitori al fine di creare disordine tale da rimotivare all'ordine.

Dotati di grande capacità di ascolto sociale, di forte anelito valoriale e di ardimenti nell'azione. Identificati più nei loro bisogni e in quelli sociali che in quelli aziendali.

Destabilizzatori organizzativi.



Individui progettati con alto tasso di C, T e F.

Poco collocabili nell'ambito della Obm Company.

Tendenti a mantenere equilibrio in essi stessi e nell'ambiente che li circonda. Più motivati allo sviluppo qualitativo che alla crescita quantitativa. Ottimi ascoltatori ambientali, plastici nelle mediazioni, fermi nelle proprie convinzioni.

L'accesso alla ricetta Dna-S è possibile solo al top management della Obm Company.

Troppi Dna-S tendono con discrezionalità incontrollabile a formare ed educare altri saggi, indipendentemente dalla produzione genotipica strategicamente controllata.

Si ricorda che il successo economico e finanziario della Obm Company è dovuto alla sostituzione di molti Dna-S (suoi primi istituenti) con un loro surrogato tecnologico più stabile, i computer della diciannovesima generazione (in grado di erogare un ineguagliabile tasso di T!) assistito operativamente da un esercito di Dna-0.

Qui finiva la scheda 215/S.

Loox e i suoi compagni rimasero per un attimo in silenzio. Quella «reliquia» storica schiudeva le porte a due interrogativi. Il primo, senza risposta, portava solo ad immaginare le ragioni dello schedario manomesso, della mappa trafugata e ritrovata lontana dall'archivio della Obm Company. Il tutto sembrava associarsi all'urlo disperato di qualche individuo che aveva tentato di rivendicare dignità di vita qualitativa di fronte all'inarrestabile morte quantitativa.

Il secondo interrogativo appariva invece ricco di risposte.

Era stata una vera fortuna trovare quei documenti che con pochi dati la dicevano lunga sulla storia e sulle cause della fine degli Arconiani.

## Un modello di classificazione fotografica: cinque cervelli, cinque pensieri, cinque attitudini

Le competenze sono acquisibili a qualsiasi età, ma le attitudini di fondo degli individui si radicano nei primi vent'anni di vita. Le neuroscienze, svelando le grandi aree funzionali del cervello umano, suggeriscono un archetipo di classificazione delle attitudini individuali.

Analizzeremo perciò il funzionamento cerebrale per poter costruire un modello di riferimento che faccia comprendere meglio le proprie e le altrui attitudini e disattitudini, nella convinzione che una maggiore consapevolezza su questi aspetti possa migliorare il progetto di coerenza fra percorsi professionali e predisposizioni individuali.

### **Mente, pensiero e comunicazione**

Il cervello è insieme l'impianto ed il laboratorio biochimico che dà vita al pensiero intenzionale, al pensiero casuale o semintenzionale o ai comportamenti riflessi. Il cervello costituisce l'aspetto fisico in grado di far luce sull'aspetto immateriale del pensiero.

Cinquant'anni fa non avrebbe avuto molto significato parlare del cervello per ricavarne orientamenti in merito alle attitudini comportamentali. Le neuroscienze avevano solo aperto qualche spiraglio sul funzionamento del cervello e la finalizzazione degli studi era ancora prevalentemente di tipo clinico. Negli ultimi anni molti neuroscienziati hanno rivolto la loro attenzione ai risvolti umanistici delle scoperte che rendono meno arcane l'anatomia e la funzionalità del cervello. Discipline tipicamente cliniche come la neurologia, l'endocrinologia e persino l'immunologia si sono affiancate alla psicologia con l'intento di svelare all'uomo i principi della sua «macchina» per pensare.

Ai fini di questa trattazione, mi sembra utile riassumere alcune acquisizioni di fondo sull'anatomia e funzionalità del cervello in grado di rendere più leggibili le leggi biologiche di fondo che ci caratterizzano in qualità di esseri umani.

Per ragioni di sottolineatura teorica, metterò in evidenza particolare le divisioni di funzioni e aree cerebrali rischiando di dare una visione eccessivamente parcellizzata di pensiero e mente. In realtà, le neuroscienze sono ben lungi dall'aver definito con chiarezza i confini di funzioni ed aree mentali.

Si sa che aree e sistemi di funzionamento cerebrale sono in continua interazione. Ogni area è in stretto rapporto informativo con le altre così che il cervello risulta diffusamente informatizzato in tempo reale. Ogni parte della mente sa tutto di tutto in modo veridico e trasparente in ogni istante (fossero così i sistemi informativi aziendali!!).

Il fatto di essere informato tutto su tutto non combacia col fatto che il carico di lavoro mentale coinvolga sempre tutto il cervello in eguale misura. Tutto *sa* tutto ma non necessariamente tutto *fa* tutto.

Il monitoraggio informativo diffuso è proprio funzionale alla mente per cogliere, in ogni situazione specifica d'interazione individuo-ambiente, quali funzioni cerebrali mettere prioritariamente al lavoro.

Applicarsi ad un calcolo numerico, riconoscere un paesaggio familiare, apprezzare un cibo gustoso, salire su una scala a pioli, adirarsi per un insulto, rappresentano tutte situazioni psicomotorie che attivano prioritariamente diverse funzioni cerebrali.

Va aggiunto che convivono nel cervello processi neurologici, endocrinologici, immunologici che, pur appartenenti a sistemi per molti aspetti diversi, sono strettamente collegati e s'influenzano vicendevolmente in modo dialettico. Il cervello risulta così un meraviglioso laboratorio *iperintegrato* ed *ipodiviso*.

Raramente quando una parte del cervello è impegnata in un «lavoro dominante» le rimanenti parti restano in ozio. Più o meno intensamente il mare della mente è sempre in movimento ed ogni onda manda e riceve echi di altre onde vicine o lontane.

Accettata questa complessità interattiva della mente, è comunque strumentalmente utile, alla ricerca di un archetipo di classi attitudinali, analizzare alcune fondamentali aree anatomiche e di funzionamento cerebrale.

### **Il sistema corticale: pensiero lineare e pensiero metaforico (corticale sinistro e corticale destro)**

La corteccia cerebrale (o neocorteccia per la sua relativamente recente costituzione) rappresenta la parte geograficamente più superficiale del nostro cervello. Essa ha mediamente uno spessore di 3 millimetri ed è dotata di un numero di neuroni ben superiore a quello delle altre strutture cerebrali. In termini evolutivi l'apparizione della corteccia cerebrale umana viene fatta risalire a circa 4.000.000 di anni fa.

In virtù delle sue numerose pieghe, dette circonvoluzioni cerebrali, riesce a far contenere nella scatola cranica una superficie pari a 2.300 cm<sup>2</sup>, il corrispettivo di una tovaglia per una cena da 6 persone. Ad essa è

primariamente dovuta la nostra straordinaria adattabilità agli ambienti insieme alla nostra straordinaria capacità di adattare gli ambienti alle nostre necessità.

La corteccia è quella parte del cervello, e quindi quella funzione di pensiero, tesa maggiormente a educarsi a un ambiente dato e a progettare cambiamenti su un ambiente dato. Il mammifero umano possiede la corteccia più ricca di tutte le altre specie e ciò denuncia la sua massima educabilità ambientale. Il nostro cervello parte per l'avventura della vita con un budget di circa dieci miliardi di neuroni in grado di collegarsi fra di loro facendo nascere circa diecimila miliardi di connessioni non casuali fra neuroni. (Fabrizio Benedetti, 1995). La stragrande maggioranza di questi collegamenti (reti neuronali) altro non è che la rappresentazione - scritta tra neuroni - della nostra esperienza umana, per certi aspetti unica ed irripetibile.

A parità di dotazione neurologica, le associazioni e le reti di collegamento di molti neuroni dipendono dalla casualità e specificità degli ambienti educativi e dalla specifica intenzionalità di ogni singolo individuo nel selezionarli.

La corteccia cerebrale è la parte del cervello massimamente deputata a scrivere e costruire reti neurologiche specifiche, traendo stimolo e ricchezza di dati dagli ambienti geografici e sociali con i quali si trova implicata.

A parità di dotazione neurologica quantitativa, la corteccia cerebrale radica associazioni e reti neurologiche diverse se è esposta prevalentemente ad un ambiente geografico naturale (agricolo, marinaro ecc.) e ad una cultura sociale preindustriale piuttosto che ad un ambiente geografico convenzionale urbanizzato e ad una cultura sociale industriale. Ancora diverse saranno le reti neurologiche dell'individuo che ha frequentato educativamente entrambi gli ambienti. Possiamo perciò affermare che la funzione del cervello corticale è prevalentemente quella di essere l'interfaccia educabile tra individuo ed ambiente. Senza di essa saremmo esseri incapaci di alcun adattamento educativo. La corteccia ha la funzione principale di front-office rispetto all'ambiente che ci circonda.

Essa è primariamente implicata nell'ascolto selettivo dei dati ambientali, nella loro analisi ed elaborazione, nei processi progettuali e negli atti decisionali consapevoli. Nella corteccia cerebrale risiede il baricentro del pensiero consapevole. Per queste ragioni viene sommariamente identificata ed immeritadamente sopravvalutata come l'«unico» cervello intelligente.

La corteccia cerebrale è divisa in due emisferi. L'emisfero destro ascolta e amministra neurologicamente in prevalenza la parte sinistra del corpo. L'emisfero sinistro ascolta ed amministra prevalentemente la parte destra del corpo. I due emisferi sono integrati ed in collegamento tra di loro attraverso una fascia di circa 300 milioni di fibre nervose chiamate corpo calloso (Fig. 2). Da più di un centinaio d'anni la scienza sa che l'emisfero sinistro è specializzato nella gestione dei linguaggi convenzionali linguistici e aritmetici. Poiché parole e numeri aprono la mente a categorie cognitive e intellettuali ritenute superiori e nettamente distinte della specie umana, l'emisfero sinistro fu concepito (in particolare dalla cultura nord-occidentale) come «dominante» rispetto al destro stimato come «secondario».

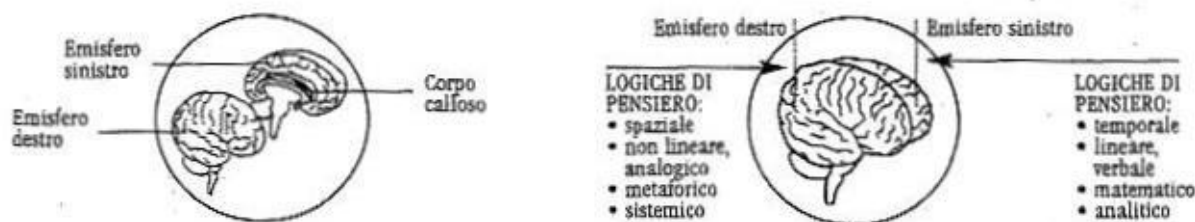
Oggi le tecniche più sofisticate d'indagine fanno vacillare le semplificazioni ideologiche delle funzioni cerebrali. Oggi si sa che i due emisferi sono in gran parte deputati ad ascolti, selezioni e trattamenti diversi dei dati ambientali. (Jean-Pierre Changeaux, 1993).

Nella maggior parte degli individui (nel 98% dei destrimani e in circa i 2/3 dei sinistrimani) *l'emisfero sinistro* è più abile nel processare fenomeni che hanno a che fare col fattore *tempo*, con i *ragionamenti rigorosi causa-effetto*, con le *analisi e i progetti a scansione cronologica* (prima/dopo, a monte/a valle) con i *linguaggi lineari verbali e aritmetici* e con i *processi di pensiero analitici* tendenti ad esaltare ed approfondire un dettaglio mettendo sullo sfondo il resto del contesto. *L'emisfero destro* appare invece più abile nel trattamento delle informazioni che hanno a che fare con il fattore *spazio*, con i *linguaggi non verbali metaforici ed associativi*, con i *ragionamenti per analogie e similitudini* e con i *processi di pensiero sistemici e globali*, tendenti, cioè, ad esaltare il tutto ed i legami essenziali che legano le parti che lo compongono, sfumando l'approfondimento delle singole parti (Fig. 2).

Fig. 2

*Gli emisferi cerebrali e il corpo calloso*

*Le logiche di pensiero dei due emisferi cerebrali*



Per esempio, in un messaggio pubblicitario l'aspetto verbale viene trattato prevalentemente dall'emisfero sinistro mentre le immagini evocative vengono trattate prevalentemente dall'emisfero destro, gli aspetti descrittivi lineari dal sinistro, gli aspetti seduttivi e metaforici dal destro.

Con l'emisfero sinistro siamo in grado di apprezzare la rigorosa linearità di un discorso scientifico. Con l'emisfero destro riusciamo ad apprezzare la divertente ed inattesa discontinuità del finale di una barzelletta o i sentieri metaforici tracciati da immagini poetiche o, ancora, suggeriti da favole o parabole emblematiche. (Betty Edwards, 1983).

Con l'emisfero sinistro riusciamo a comprendere la correttezza cronologica delle lettere che compongono un vocabolo (vocabolario) e la temporalità corretta della composizione di una frase (sintassi). Con l'emisfero destro possiamo cogliere le evocazioni percettive legate agli atti comunicativi, intesi nel loro insieme verbale e non verbale (semantica).

I due modi di pensiero sono in concorrenza complementare tra loro, la dominanza dell'uno può tendere ad escludere momentaneamente l'altro, ma le strade dialettiche costituite dal corpo calloso che collega i due emisferi ne assicurano la potenziale complementarità ed integrazione.

È verificabile sperimentalmente quanto sia arduo sovrapporre simultaneamente i due modelli di pensiero. Quando il nostro lavoro mentale è implicato in processi prevalentemente temporali e il pensiero corre su rotte lineari, la mente non ha tempo per «guardarsi intorno» spazialmente, l'efficienza della strada mentale costringe alla comprimarietà il paesaggio circostante, la finalizzazione del pensiero non accetta divagazioni ambientali.

Di converso, quando la nostra mente si dilata in ascolti spaziali ed accetta la complessità, la ricchezza e la dinamicità dei molti fattori costituenti i sistemi ambientali, la tensione temporale si deve fare da parte. L'ascolto curioso del tutto e dei suoi legami associativi interni privilegia il pensiero contemplativo efficace e mette in ombra l'efficienza temporale.

Capire e contemplare bene il tutto contrasta col selezionare ed analizzare la parte senza divagare e viceversa. I due piani mentali, se pur non attuabili a pieno in simultaneità, sono efficacemente complementari in scansioni temporali dialettiche.

Non possiamo comprendere adeguatamente l'interazione del tutto (visione sistemico/metaforica) se non conosciamo sufficientemente le parti che lo costituiscono (visione analitica). Così, non possiamo cogliere i veri significati delle parti (visione analitica) se non le mettiamo in relazione al tutto contestuale che le circonda.

Solo una buona dialettica fra pensiero analitico e pensiero sistemico permette alla mente di muoversi agevolmente tra primi piani e sfondi ambientali, in modo tale da incrementare con ogni cambio di prospettiva il valore aggiunto di comprensione prodotto dalla prospettiva precedente.

Le condizioni ambientali e gli stimoli socioculturali costituiscono la palestra nella quale si esercitano, rinfrancano ed edificano i nostri paradigmi di pensiero e con essi le nostre attitudini. Così è possibile constatare che, in ragione degli stimoli ambientali (condizioni oggettive) e delle selezioni protagonistiche degli individui (condizioni soggettive), esistono persone che mostrano in modo più o meno evidente una preminenza di pensiero analitico rispetto al pensiero sistemico o viceversa. In termini di coerenza tra profilo attitudinale e profilo professionale si può notare che le professioni spinte a governare sistemi complessi,



multifattoriali, imprevedibili, eclettici, richiedono più impegno sistemico che analitico. Rientrano in questo campo le attività imprenditoriali, quelle di vendita, di marketing, di servizio ed animazione sociale ecc.

Le professioni indirizzate ad attività specialistiche, molto focalizzate, ricche di utensili di misurazione puntuale e numerica e di modelli di pensiero tecnologico e scientifico chiedono più approccio analitico che sistemico. In questa categoria sono riconducibili le attività amministrative, produttive, tecnologiche, di ricerca e sviluppo.

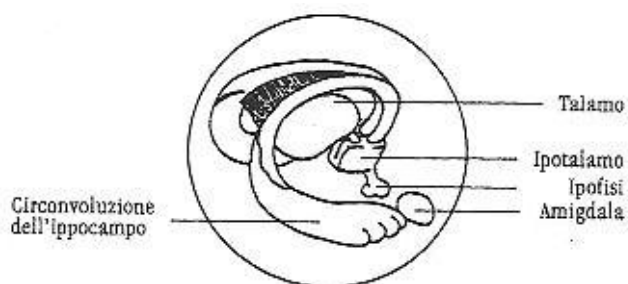
### **Il sistema limbico: la sede cerebrale delle gerarchie emotive di pensiero, piacevolezza e spiacevolezza**

Localizzato geograficamente sotto il sistema corticale, il sistema limbico assume una particolare importanza per chi si occupa delle relazioni esistenti tra cervello, pensiero, comunicazione e comportamento.

In termini di evoluzione della specie (filogenesi) lo sviluppo del sistema limbico viene collocato fra trecento e duecento milioni di anni fa. Il cervello limbico è anche chiamato cervello mammaliano in quanto risulta particolarmente sviluppato nei mammiferi. Nei mammiferi umani, oltre a mantenere le prerogative originarie rettiliane, esso ha dilatato le sue funzioni a misura della continua dialettica che lo lega all'area corticale enormemente sviluppatasi nel genere umano.

Il sistema limbico ha diverse ed importantissime funzioni biologico-naturali ma ad esso vanno ascritti anche importanti influenzamenti inerenti il comportamento percettivo e comunicativo degli individui (Fig. 3).

Fig. 3 - Il sistema limbico



Il sistema limbico ha la funzione di mantenere l'equilibrio dinamico del corpo regolando la pressione del sangue, la temperatura corporea, i livelli di zucchero nel sangue, il ritmo cardiaco, la regolazione ormonica del corpo attraverso l'ipofisi ecc. Nel sistema limbico una funzione particolare è rivestita dall'ipotalamo, chiamato da alcuni ricercatori il "cervello del cervello". Impiantando degli elettrodi in zone specifiche dell'ipotalamo (gli esperimenti sono stati effettuati prima su ratti e poi su malati psichiatrici), si sono scoperti i centri del piacere ed i loro reciproci, i centri dell'avversione. (Steven Rose, 1977).

Sempre nell'ipotalamo sembrano risiedere i centri deputati alla rabbia, mentre le amigdale sembrano svolgere un ruolo importante nella percezione della paura e collaborare con l'ipotalamo nei processi di governo dell'aggressività. Alcune sperimentazioni di asportazione di amigdale effettuate su cavie animali appartenenti ai mammiferi hanno provocato la perdita di paura e di aggressività e l'assunzione di atteggiamenti di docilità.

Si può affermare che il sistema limbico rappresenta il cervello che *si occupa delle selezioni d'importanza emotiva*. Non a caso il cervello limbico è il regolatore dei bisogni primari esistenziali ai quali l'evoluzione della specie ha associato d'ufficio alto valore emotivo.

Così nel sistema limbico, con notevole protagonismo dell'ipotalamo, oltre alle regolazioni degli equilibri chimici, del ritmo cardiaco e degli ormoni, ritroviamo i meccanismi di governo della fame, della sete, del sonno/veglia, del sesso, delle emozioni in genere. Sempre nel sistema limbico sembra essere *la sede della memoria selettiva a lunga scadenza*, la memoria, cioè, di oggetti, fenomeni, simbologie ritenuti più importanti dal cervello di un individuo specifico, plasmato da una storia specifica. Oggetti, simbologie e fenomeni rinforzati da attribuzioni emotive di maggior grado d'indelebilità.

L'ipofisi rappresenta una delle vie fondamentali di integrazione tra sistema neurologico e sistema endocrino. Una parte di essa, detta neuroipofisi, è parte fondante del cervello ed è tessuto nervoso a tutti gli effetti. La parte anteriore, chiamata adenoipofisi, appartiene al sistema endocrino e produce ormoni in grado di attivare ulteriori ghiandole endocrine (la tiroide, le surrenali, le ovaie, i testicoli). In dialettica con la memoria esperienziale di un individuo specifico l'ipofisi ha un ruolo fondamentale nell'attivare processi psicosomatici di paura, piacere, dolore, gioia, curiosità, vigilanza ecc.

La regola di fondo che governa il sistema limbico è elementare ed essenziale insieme: esso spinge gli individui a massimizzare gli stati di piacevolezza biologica ed esperienziale e minimizzare gli stati di spiacevolezza biologica ed esperienziale.

Attraverso l'attribuzione di gradienti emotivi positivi (estasi, piacere, gioia, motivazione, curiosità ecc.) e negativi (panico, dolore, paura, vigilanza, demotivazione ecc.), il cervello limbico non solo ci spinge a soddisfare i bisogni primari ed a difenderli e reagire alla loro privazione, ma influenza anche la nostra esperienza specifica di rapporto con ambienti e contesti sociali.

Il sistema limbico tende a farci ripetere tutte le esperienze ricche di processi e risultati percepiti e sperimentati come piacevoli e, contemporaneamente, ci spinge a resistere alla ripetizione di esperienze vissute come penalizzanti nel processo e fallimentari come risultato.

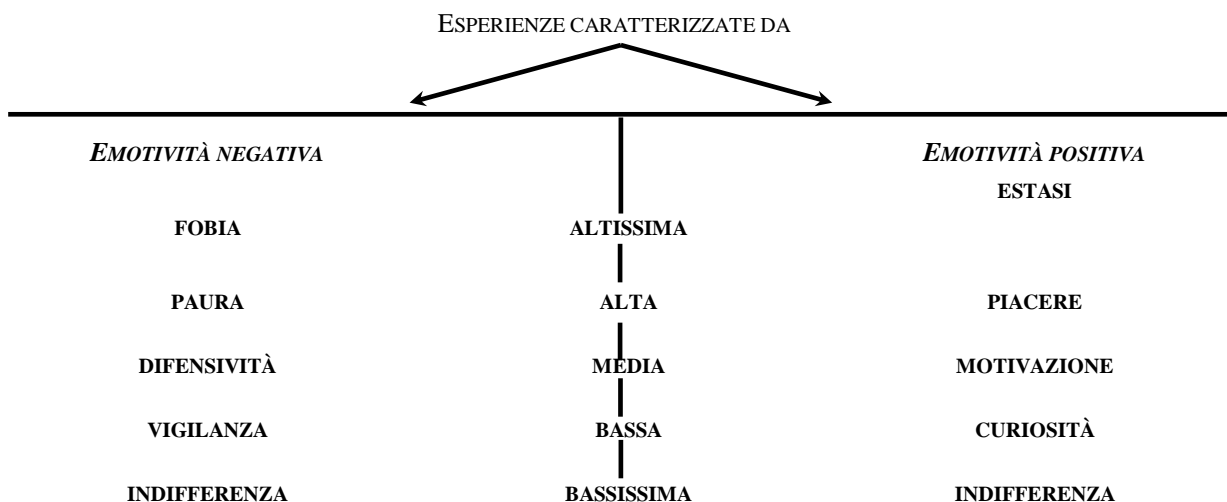
L'emotività così considerata è ben lungi dal rappresentare un fenomeno illeggibile, bizzarro, irrazionale; essa è un'utile memoria implicita selezionatrice delle nostre esperienze piacevoli e spiacevoli; essa ci riattualizza ciò che ci piace (e ci invita possibilmente a riassaporarlo) e ciò che non ci piace (e ci suggerisce possibilmente di evitarlo).

Il sistema limbico si può metaforicamente immaginare come un contabile emotivo che ci aiuta ad orientare la nostra spesa energetica mantenendo alti nella gerarchia del ricordo positivo gli eventi/ambienti molto piacevoli da risperimentare, alti nella gerarchia del ricordo negativo gli eventi/ambienti spiacevoli da evitare.

Via via che gli eventi/ambienti calano nella gerarchia emotiva essi diventano sempre meno stimolanti fino ad essere percettivamente ignorati. Il sistema limbico è impegnato a classificare le esperienze di tutta la nostra vita in termini di qualità di connotazione emotiva (emotività positiva - emotività negativa) e di misura (alta emotività - bassa emotività).

Per semplificare, chiedendo umilmente scusa al sistema limbico ed alla sua preziosa complessità, si può affermare che esso usa uno schema di classificazione simile al seguente (Fig. 4):

Fig. 4



Si pensi a quanto il sistema limbico (o intelligenza emotiva) influenza ogni istante della nostra vita. Non c'è un comportamento umano che non sia implicitamente ispirato da uno dei sentimenti sopra esposti. È prevalentemente il sistema limbico che orienta ed edifica la nostra percezione selettiva.

La percezione degli individui tende ad esaltare gli elementi ambientali vissuti esperienzialmente come piacevoli e spiacevoli trascurando il resto.

A parità di ambienti-stimolo, individui diversi opereranno implicitamente selezioni limbiche diverse per via delle loro esperienze originali di impatto con situazioni e ambienti. I sensi percettivi vanno implicitamente dove l'esperienza limbica «vuole». Ad esperienze individuali diverse non solo corrispondono programmi corticali diversi, ma anche diverse valorizzazioni limbiche emotive. Chi ha sperimentato un piacevole rapporto infantile con l'accarezzante fluido marino avrà una valorizzazione limbica del mare ben diversa da chi in giovane età ha sperimentato un traumatico principio d'affogamento a due passi dalla riva. E, ancora, si pensi alla valorizzazione limbica (emotiva) diversa di un pacchetto di sigarette operata da un fumatore, da un non fumatore, da un ex fumatore.

Per le medesime ragioni la piacevolezza d'insegnamento di un docente può fare diventare appetibile limbicamente qualsiasi contenuto plausibile, mentre, di converso, una pessima relazione docente-discente può, per estensione di penosità limbica, far rifiutare con il docente anche il contenuto di cui si fa portatore. Le resistenze individuali all'apprendimento di materie e discipline di studio non dipendono da carenze genetiche: tutti hanno sufficienti neuroni per apprendere la storia, la geografia, le lingue, la chimica, la filosofia, la matematica. È la loro visitazione resa piacevole o spiacevole da chi le propone che le rende attitudinali (piacevoli) o antiattitudinali (spiacevoli). Il tabù o la predisposizione agli apprendimenti è il sintomo superficiale della interiorizzazione di relazioni negative e positive instaurate da chi ci ha imposto o proposto gli apprendimenti stessi.

Questo fenomeno vale in genere nelle relazioni umane: un qualsiasi contenuto corticalmente accettabile può essere limbicamente indebolito o reso inappetibile se sostenuto da una relazione (capo-dipendente, fornitore-acquisitore, produttore-compratore ecc.) non piacevole.

Mentre il cervello corticale ha la funzione di front-office rispetto alla cultura spazio/temporale che ci circonda e ci suggerisce le strategie di adattamento attese dal mercato socioambientale (dalla pelle a fuori), il cervello limbico ha il compito di essere centrato sul back-office, sullo stato di gradevolezza del cliente interno (dalla pelle a dentro) e a tale scopo suggerisce al suo proprietario di muoversi nell'intorno delle sue esperienze piacevoli e di mantenersi lontano dagli intorni delle sue esperienze spiacevoli.

Il segreto delle nostre attitudini è custodito nella «memoria limbica»: esse sono radicate nelle nostre esperienze piacevoli; per questa ragione ha senso interrogarsi sulle ragioni dei nostri hobby, sugli ambienti e sulle attività che ci risultano piacevoli alla ricerca dei sentieri delle nostre vocazioni.

Per le stesse ragioni i buoni selezionatori ed orientatori sanno scorgere i segnali deboli della profonda trama attitudinale che lega tutte le esperienze percepite come piacevoli dagli individui.

Il sistema limbico non ha solo la funzione di faro orientativo in grado di indicarci la rotta delle nostre vocazioni e di metterci in guardia dagli scogli costituiti da ambienti non attitudinali; esso esercita anche una potente e costante funzione strategica di rinforzo o di de-rinforzo energetico in grado di segnare profondamente le sorti psicologiche e biologiche della nostra vita.

Individui ventenni ricchi del loro potenziale attitudinale avranno di fronte a loro una storia di tonicità esistenziale ben diversa se si troveranno a impegnare le loro energie in percorsi di vita attitudinali o antiattitudinali.

Se vorranno, o potranno, praticare un mestiere ed una vita attitudinali canalizzeranno le loro forze mettendo in sintonia piacere, lavoro e vita.

Essi attiveranno così una spirale energetica positiva (loop energetico positivo o stress positivo) che li porterà più facilmente ad ottenere risultati eccellenti, socialmente riconosciuti, premiati economicamente, automotivanti.

Potremmo «rivedere» questi individui a quarantacinque anni e trovarli fisicamente tonici, psicologicamente realizzati, tesi curiosamente verso nuove sfide, con evidenti riflessi positivi anche in termini di salute fisica.

Se, al contrario, gli stessi individui sceglieranno, o saranno costretti a scegliere, percorsi di mestiere o di vita non attitudinali si potranno attivare in loro spirali energetiche negative (loop energetico negativo o stress negativo); tali fenomeni sono diffusamente osservabili in individui che esercitano esperienze demotivanti e si trovano in condizioni emotive di difensività. In questi casi una parte significativa della loro energia vitale, invece di essere piacevolmente canalizzata nella loro avventura di vita, sarà rivolta contro loro stessi in modo entropico. Il loro sistema limbico scontento convertirà parte della loro energia da *lotta per* a *lotta contro* e li farà procedere faticosamente «contro vento» o con il «freno a mano» fortemente innestato.

Questi individui, «rivisitati» a quarantacinque anni, saranno facilmente demotivati, energeticamente scarichi o aggressivi, con una dimensione del futuro fatalisticamente routinaria o mediocre, vulnerabili da malattie in genere, e da quelle psicosomatiche in particolare.

Anche se rivestono un'importanza laterale rispetto a questa trattazione, è utile soffermarsi su alcune riflessioni che legano coerentemente pensiero, mente e corpo, e ci propongono le grandi vie dell'ecologia umana.

Il sistema limbico è stato edificato dalla evoluzione della specie con il compito di giocare un ruolo importantissimo teso a mantenere in stretto legame dialettico gli aspetti psicologici, quelli neurologici, quelli endocrinologici e quelli immunitari.

Il sistema limbico svolge una funzione importantissima in termini di ufficio di coordinamento di questi sistemi altamente interattivi.

Non accade nulla in termini di psicologia individuale che non abbia un corrispettivo mutamento in termini neurologici, endocrini, immunitari. Così come non accade nulla in termini di mutamento neuroendocrinoimmunitario che non abbia un corrispettivo psicologico e quindi comportamentale.

I nostri stati psichici mettono in moto neurotrasmettitori, stati metabolici, linfociti specifici; viceversa, a processi metabolici specifici corrispondono stati psichici specifici.

Si può anche dire che in parte questi processi, pur rispondendo ad affascinanti equilibri bioenergetici codificati dalla natura (filogenesi), hanno margini di apprendimento, si lasciano cioè tarare dalla storia originale dell'individuo (ontogenesi). Succede così che condizioni ambientali permanenti e stabili producano negli individui condizioni mentali permanenti e stabili; tali condizioni mentali instaurano negli stessi individui processi routinari bioenergetici stabilizzati e caratteristici di quello stato mentale e riconducibili al contesto che li ha originati.

Ad esempio, un contesto socioculturale autoritario e rigidamente gerarchizzato, che coarta la libertà individuale, che impone comportamenti convenzionali e punisce l'originalità ed il protagonismo individuale, premierà educativamente profili psicologici caratterizzati dall'obbedienza, dal gregarismo, dalla paura della trasgressione e dalla frustrazione dell'identità individuale. In tali ambienti, aziendali o sociali in genere, prevarrà lo stress negativo e con esso i fenomeni bioenergetici che lo contraddistinguono che, a loro volta, tenderanno a stabilizzare risposte di stress negativo anche alla presenza di condizioni ambientali mutate.

Immersi in un contesto socioculturale tollerante, pluralistico, degerarchizzato, tendente a premiare l'originalità ed il protagonismo individuale, gli individui tendono a esprimere profili psicologici caratterizzati da creatività individuale, energia propositiva, dialettica relazionale. In simili ambienti sarà promosso lo stress positivo ed i suoi correlati neuroendocrini che, al perdurare delle condizioni di contesto, tenderanno a stabilizzarsi ed a riprodurre inerzialmente i profili psicocomportamentali a loro corrispondenti, anche in mutate condizioni di contesto.

In altri termini, gli ambienti in cui viviamo ed interagiamo non solo formano la nostra *personalità psicologica* ma, per certi versi, anche la nostra *personalità neuroendocrinoimmunitaria*, la quale tende inerzialmente a rinforzare la prima.

Questi fenomeni di stabilizzazione di personalità psicologica e neurobiologica si stabilizzano in modo più evidente nel periodo dell'imprinting attitudinale (detto di plasticità cerebrale) che, come già detto, gli esperti più ottimisti fanno risalire ai primi 18/20 anni di vita. Ma la funzione tonificante o detonificante degli ambienti di vita esercita le sue influenze comunque durante tutto l'arco della nostra vita.

Sono ormai numerose le sperimentazioni scientifiche che dimostrano l'influenza degli stati emotivi sui nostri metabolismi biologici e viceversa.

In situazioni di stress prolungato le reazioni dell'organismo percorrono tre tappe: allarme, resistenza ed esaurimento. (Mariano Bizzarri, 1999).

Nella tappa *d'allarme* l'organismo umano si allerta mettendo in atto reazioni sistemiche che coinvolgono particolarmente il sistema limbico, nello specifico l'ipotalamo e l'ipofisi insieme alle ghiandole surrenali: le surrenali secernono cortisolo e adrenalina, si attiva il sistema simpatico producendo noradrenalina, avviene l'accelerazione del battito cardiaco, aumenta la pressione arteriosa. La neurologia predispone all'azione la muscolatura volontaria, mentre l'involontaria (intestino e visceri cavi in genere) è messa in condizioni di mobilità ridotta.

Questi fenomeni sono necessari all'individuo che deve essere in grado di mobilitare tutte le sue risorse al cospetto di una minaccia, di una difficoltà potenziale o reale.

Questa tappa fisiologica può essere propedeutica alla canalizzazione positiva (stress positivo) di tutte le nostre energie con lo scopo di superare una difficoltà, di difenderci da una minaccia, di superare una sfida, di edificare un progetto difficile, di ottenere difficili riconoscimenti, di dimostrare a noi stessi il nostro ardimento.

La seconda tappa si instaura quando lo stimolo stressante si prolunga nel tempo e la biochimica dell'allarme passa il testimone alla biochimica della *resistenza*, le ghiandole surrenali instaurano processi di ipertrofia funzionale, altri organi vanno incontro ad un'involuzione e ad una diminuzione di peso. Tra questi organi assume un'importanza particolare il *timo*, ghiandola posta dietro lo sterno e deputata all'addestramento dei «linfociti T» guardiani e combattenti fondamentali dell'esercito immunitario.

Se lo stimolo stressante permane ancora nel tempo può instaurarsi la tappa *dell'esaurimento*. Le ghiandole surrenali raggiungono uno stato ipofunzionale da stress, il sistema immunitario abbassa le sue difese e possono manifestarsi segnali patologici (malattie cardiovascolari, ulcere gastroduodenali, tumori).

È dimostrato che le cause patogene dello stress possono essere le più diverse.

Il processo di cronicizzazione dello stress è aspecifico rispetto alla situazione che lo provoca e soggettivo, dipende, cioè, dalla percezione del soggetto. Ciò che risulta stressante per un soggetto può non esserlo per un altro.

Riporto qui di seguito due sperimentazioni scientifiche che dimostrano come la «routinarietà» di esperienze ambientali di ugual segno tenda a stabilizzare una «routinarietà» psicologica nei soggetti coinvolti che, a sua volta, instaurerà in loro una «routinarietà» neuroimmunitaria, a rinforzo della prima e con essa in sodalizio.

### **I babbuini subordinati**

Nelle comunità di babbuini molto gerarchizzate si è visto che non solo i babbuini maschi subordinati mettono in atto comportamenti di visibile sofferenza e di stress da sottomissione ai maschi dominanti, ma anche che il loro livello basale medio di cortisolo (sentinella dello stress) è più alto di quello dei babbuini dominanti.

Contemporaneamente, la loro capacità di innalzare il cortisolo in occasioni di necessità (come fisiologica risposta a situazioni di allerta ambientale) risulta molto più debole di quella espressa dai babbuini dominanti. Questa produzione mediamente più alta di cortisolo in situazione normale associata ad un'ipoproduzione in situazioni di necessità porta queste scimmie ad ammalarsi più delle altre.

Ogni metafora con ambienti organizzativi umani è puramente intenzionale. (Francesco Bottaccioli, 1995).

### **La sindrome del tennista perdente**

In uno studio riguardante giocatori di tennis si sono misurati i livelli di testosterone dei tennisti nel dopo partita.

Tutti e due i contendenti sperimentano un notevole stress psicofisico durante la partita, ma se si misurano i livelli del testosterone si può constatare che il vincitore presenta livelli molto elevati dell'ormone maschile paragonabili a quelli di maschi sottoposti alla visione di stimoli sessuali. Nello sconfitto, invece, i livelli di testosterone risultano molto bassi e simili a quelli di individui sottoposti a patimenti non dominabili come, per esempio, una scossa di terremoto o un bombardamento bellico.

Se gli eventi vincenti, per l'uno, e quelli perdenti, per l'altro, si ripeteranno con una certa costanza si instaureranno la psicologia e la biologia del vincente per l'uno e quelle del perdente per l'altro. Della serie «quando la sfortuna fa un sodalizio con la biologia!».

Nella vita, mettersi in gioco con la convinzione realistica di vincere oppure con la paura realistica di perdere si caratterizzano come due predisposizioni psicobiologiche affinché le profezie si autoavverino con buona probabilità.

Tornando al cervello limbico ed alle sue gerarchie esperienziali positive e negative, sulla base delle ultime riflessioni, mi sembra ancor più attestabile la sua importanza in veste di potente ed implicito suggeritore di rotta del nostro percorso di vita. Esso ci suggerisce, rievocando e inducendo stati di benessere psicofisico, i nostri intorni attitudinali, ci allerta e mette in vigilanza con stati di tensione somatica e segnali di stress rispetto ai nostri intorni non attitudinali.

Essendo il regolatore della nostra intelligenza emotiva, il sistema limbico è il detentore dei paradigmi emozionali di fondo con i quali entriamo in rapporto con i nostri simili.

Noi non comunichiamo e percepiamo solo dati o informazioni asettiche, noi carichiamo la nostra comunicazione interumana di segnali verbali e non verbali pregni di significati emotivi. Nella nostra storia, sulla scorta di modelli di identificazione educativa e di esperienze ripetute di relazione sociale, abbiamo sperimentato, scartato, validato, ingegnerizzato, fatto nostri, alcuni copioni di base che tendiamo a replicare nella commedia di vita con gli altri.

Avere un copione relazionale baricentrato sulla freddezza ed il controllo emotivo, oppure essere equilibratamente e situazionalmente capaci di esprimere emotività senza perderne mai il governo razionale, oppure essere vocati ad un copione relazionale caldo, empatico, ed amicale, oppure ancora privilegiare un modello umorale, istintuale e discontinuo, rappresentano alcune semplificazioni di copioni emotivi di rapporto rispetto ai quali il cervello limbico la fa da nostro padrone nella buca del suggeritore.

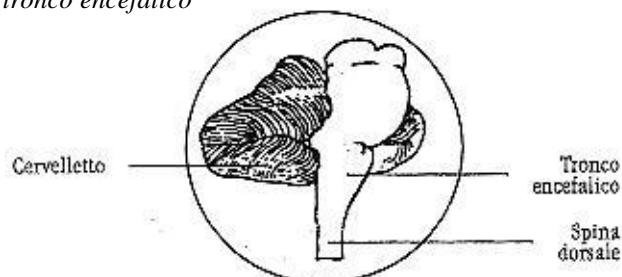
Sempre nell'intelligenza emotiva si è stabilizzata la nostra strategia di interazione più volta ad instaurare una relazione sociale improntata alla *verticalità* gerarchica ed ai comportamenti correlati di comando, prescrizione e soggezione, oppure più motivata ad impostare una relazione sociale caratterizzata da *orizzontalità* dialettica e da comportamenti conseguenti di negoziazione e di convincimento reciproco.

È ancora nel cervello limbico che si sono consolidate le grandi prospettive di lettura del mondo, le risposte implicite a grandi domande come: ci piace più centrare la nostra tensione esistenziale su ciò che ci circonda privilegiando gli aspetti negativi o/e quelli positivi? Amiamo maggiormente controllare la fattibilità degli eventi o/e la loro idea progettuale? Focalizziamo la nostra attenzione sui «bicchieri mezzi vuoti» o/e sui «bicchieri mezzi pieni»? Siamo più rivendicativi o/e propositivi? Siamo più polemisti o/e buonisti?

### Il cervelletto: misura ed eleganza

All'altezza della nuca, sotto il sistema limbico e in stretti rapporti con il tronco encefalico si trova il cervelletto (Fig. 5).

Fig. 5 - Il cervelletto e il tronco encefalico



Il cervelletto nel processo filogenetico (evolutivo della specie) si sviluppò inizialmente come struttura motoria di controllo posturale e successivamente assunse capacità di apprendimento motorio molto articolate.

*L'archicerebellum*, la parte più antica del cervelletto, ha come funzione quella di controllo dell'equilibrio. In un secondo tempo si sviluppò il *paleocerebellum*, con lo scopo di regolare il tono posturale, funzione indispensabile per garantire la verticalità (la postura eretta). Di più recente formazione è il *neocerebellum*, che ha il compito di garantire il coordinamento, la precisione e la misura dei movimenti volontari.

È il cervelletto che, con la preziosa collaborazione del cervello corticale pronto a guidarne l'incedere spazio/temporale corretto, apprende e memorizza i copioni dei nostri movimenti ambientali.

Il cervelletto rappresenta un meraviglioso discepolo e insieme maestro di movimento; esso è in grado di memorizzare (in collaborazione con alcune aree subcorticali e con i sistemi piramidale ed extra-piramidale - Fabrizio DeBenedetti, 1995) innumerevoli abilità, da operazioni semplici come quella di accendere o spegnere una lampada elettrica o quella di avvitare e svitare un tappo a vite fino a gestualità complessissime e coordinate come quelle richieste dalla danza acrobatica o come la manualità stupefacente in possesso di un pianista.

Nell'apprendimento motorio si attivano in stretta collaborazione il sistema piramidale che rappresenta la via percorsa dai movimenti volontari ed il sistema extra-piramidale che partecipa alla realizzazione della mobilità automatica e semivolontaria.

Durante i processi di primo apprendimento motorio il cervelletto si pone in obbedienza dei comandi impartiti dal cervello corticale (prevale l'azione del sistema piramidale), ma una volta apprese le routine di base di un movimento finalizzato, sulla scorta di prove ripetute e di ratifiche di successo, esse vengono assimilate dal cervelletto, che è pronto a restituircele in semiautomatismo vigile (con prevalenza operativa del sistema extra-piramidale) ed in situazioni ambientali coerenti con l'uso delle routine stesse. (J. Le Boulch, 1985).

Il cervelletto si pone così come una memoria economica in grado di riproporci, anche dopo anni di non uso, gli automatismi di base di una danza o di una qualsiasi attività fisica complessa.

Per questa ragione si suole dire che abilità corporee come il nuoto, il tennis, il pedalare in equilibrio su una bicicletta, una volta apprese, non si disimparano più (è il cervelletto che non le disimpara più); ma si potrebbe dire altrettanto di qualsiasi intelligenza corporea appresa, più o meno complessa.

Impieghiamo parecchio tempo, durante i nostri primi mesi di vita, per apprendere l'equilibrio dinamico della deambulazione bipede ma, una volta appresa, percorriamo migliaia di chilometri di mondo senza prestare molta attenzione al nostro camminare.

Gli automatismi motori di base appresi dal cervelletto non sono assoluti ma lasciano sempre spazio alla vigilanza del corticale che può riprendere il governo consapevole e non canonico del movimento quando la nostra intenzionalità ne ravvisa la necessità.

Quando guidiamo il nostro automezzo su percorsi abituali l'automatismo motorio è prevalente, tanto che viene a volte da domandarsi: chi guida al nostro posto? Se siamo però costretti a guidare su strade sconosciute o in presenza di ghiaccio o neve molta della nostra attenzione corticale si aggiunge all'automatismo motorio della guida per poter gestire al meglio ed in tempo reale la non canonicità della situazione.

Così questo affascinante pilota semiautomatico rappresentato dal cervelletto sostiene gran parte del nostro agire nel mondo: la nostra postura abituale, le nostre espressioni facciali abituali, il vocabolario routinario della gestualità delle nostre mani, il modo personale di impostare la nostra voce.

Quella che noi consideriamo la nostra voce, per esempio, è solo una delle nostre voci possibili e non necessariamente la migliore a nostra disposizione ai fini della comunicazione interumana. Il nostro apparato fonatorio costituisce uno strumento musicale ricco di note e frequenze sonore diverse prodotte dall'uso combinato di postura vertebrale, appoggio respiratorio, laringe, corde vocali, posizioni del palato, posizioni labiali, velocità d'eloquio ecc.

Noi siamo, spesso inconsapevolmente, possessori di molte voci diverse per volume, frequenza, velocità. È, per esempio, diversa la frequenza bassa della nostra voce diaframmatica dalla frequenza media della nostra voce di petto da quella alta della nostra voce di bocca o da quella ancor più alta della nostra voce di naso.

Eppure, di tutta questa orchestra a disposizione noi usiamo, in genere, solo pochi strumenti e non sempre i migliori in nostra dotazione.

Quella che noi riteniamo la nostra voce è quella, tra le nostre voci, che, per diverse ragioni psicoambientali, abbiamo più volte validato e routinizzato e che il nostro pilota automatico cervelletto ha incorporato e ci ripropone come colonna sonora del nostro parlare.

Ciò che accade per la nostra voce routinaria, stabilizzatasi nel cervelletto nel primo ventennio della nostra vita, accade anche per la nostra postura routinaria, per il nostro modo routinario di camminare, per tutte quelle operazioni motorie di quotidiana spendibilità.

Il cervelletto appare così come uno splendido esecutore di attività motorie percepite come funzionali e, per certi aspetti, vincenti. Esso è in grado di lavorare per noi, alla soglia della consapevolezza, lasciando libere altre funzioni cerebrali di applicarsi ad altri lavori mentali che richiedono più attenzione.

In questa sua incessante opera di automazione motoria può memorizzare anche processi che risulteranno viziati.

Il cervelletto può diventare complice di incoerenze posturali. A causa di una immobilizzazione di un arto inferiore o di una masticazione molto asimmetrica il cervelletto ci aiuta ad aggiustare l'equilibrio caricando asimmetricamente il nostro peso prevalentemente su una sola gamba, la gamba non immobilizzata nel primo caso, la gamba del medesimo lato privilegiato dalla masticazione nel secondo caso. Questi automatismi asimmetrici possono permanere come vizi posturali anche dopo aver rimosso la causa che li

aveva originati. Con il passare degli anni, queste routine asimmetriche possono originare problemi vertebrali e di conseguenza patologie infiammatorie neuromuscolari.

Le posture viziate possono essere originate anche da stati psicologici attitudinali molto connotati. Le persone attitudinalmente molto attive e spinte da una generale ansia produttivistica e decisionista (accentuata attitudine decisionale) tendono a stabilizzare una postura del capo protesa in avanti con spostamento verso la punta dei piedi del loro baricentro e con conseguente arretramento del bacino. Al contrario, individui attitudinalmente meditativi, in prevalente ascolto cautelativo e dotati di bassissima attitudine al rischio (accentuata attitudine all'ascolto), tendono a somatizzare questo loro stato interiore con un arretramento difensivo del capo, uno spostamento del baricentro verso i talloni ed un conseguente avanzamento del bacino.

In questi casi il corpo somatizza, in qualità di terminale video, lo stato psicologico prevalente dell'individuo ed il cervelletto lo ratifica o lo rinforza. Confermando, nel tempo, queste viziate centrature di baricentro il cervelletto si fa, però, alleato di acciacchi cervicali o lombari, che colpiranno il suo proprietario in età adulta allorché la muscolatura che compensa i vizi posturali tenderà a detonicarsi.

In questi casi sarebbe importante una preventiva formazione, anche in età scolare, all'equilibrio, al coordinamento e all'eleganza posturale. Questa attenzione educativa è però presente diffusamente solo in alcune culture orientali.

In mancanza di modelli di consapevolezza e di sensibilizzazione al riguardo non resta che affrontare vizi posturali in età avanzata ad incremento del fatturato dei centri di fisioterapia. Solitamente la rieducazione posturale implica un lavoro assiduo poiché si tratta di dissuadere il cervelletto a dimettere gli automatismi scorretti ed assumerne con costante impegno di nuovi e più fisiologici, inizialmente percepiti come innaturali.

È comunque utile ribadire che il movimento non è da considerarsi in modo semplicistico come un'acquisizione tecnica, ma come una parte integrante del comportamento complessivo di una persona. Le nostre movenze personali ed abituali, e con esse il cervelletto che le coordina, non rappresentano un semplice insieme di contrazioni neuromuscolari finalizzate ad attività funzionali, presidiate da una specifica e separata sede cerebrale. Il linguaggio canonizzato del corpo costituisce un formidabile sistema influenzante il processo di comunicazione ed il comportamento umano nel suo insieme.

Il volume, la musicalità ed il ritmo della voce, la postura e la mobilità corporea, l'uso simbolico e di rinforzo comunicativo delle braccia, il vocabolario simbolico delle mani, le modulazioni espressive facciali, costituiscono una vera e propria orchestra semantica che dice di noi molto più delle parole. Il linguaggio verbale può essere menzognero, essendo sotto stretto controllo corticale, il linguaggio del corpo è solitamente più veridico in quanto sfugge ad un ferreo controllo corticale, pena l'innaturalità o la rigidità fisica.

La goffaggine, la volgarità o l'eleganza rappresentano messaggi globali di comportamento psicomotorio la cui fisionomia e misura situazionale sono, per larga parte, presidiate dal cervelletto.

Dal linguaggio abituale del corpo sfugge il lapsus della nostra personalità.

I messaggi non verbali hanno una notevole influenza nei processi di comunicazione (Vera F. Birkenbihl, 1998): anche se la loro percezione non è sempre consapevole, il corticale semantico destro di chi ascolta in collaborazione col sistema limbico li decodifica al fine di trarne un attributo di piacevolezza o spiacevolezza rispetto alla persona che li mette in atto.

Si pensi, ad esempio, alle molteplici evocazioni emotive legate alle diverse modalità di stringere la mano, alle diverse valenze emotive che ci sollecitano le persone che invadono fisicamente il nostro implicito spazio intimo o che si tengono ad eccessiva distanza cautelativa o, ancora, ai gradi diversi di seduttività riscossi da chi ci guarda frontalmente negli occhi o da chi sfugge il nostro sguardo.

La nostra comunicazione verbale si inserisce nella coreografia della comunicazione non verbale.

Una comunicazione verbale adeguata può essere squalificata, per effetto scenografico negativo, se inserita in una comunicazione non verbale poco seduttiva o sgradevole.

Al contrario, un contenuto verbale banale può essere percepito di rango superiore se inserito in un processo non verbale seduttivo (alone scenografico positivo).

Chi svolge un'attività professionale ad alto valore aggiunto relazionale non può prescindere da un discreto funzionamento dell'intelligenza motoria.

L'eleganza non verbale rappresenta certo un'attitudine centrale per tutti coloro che rivestono ruoli organizzativi a forte contributo di relazione sociale seduttiva (attività di servizio, commerciale, d'immagine, di consulenza, di persuasione, d'insegnamento, di animazione ecc.).



Viste le regole di apprendimento e di funzionamento del cervelletto possiamo dedurre che l'arte dell'eleganza non verbale si edifica e si sviluppa tanto più se gli individui si trovano implicati in attività psicomotorie che richiedono misura.

Praticare attività manuali ed artigianali di precisione, arti marziali, musicali e pittoriche; esercitare la danza, il canto, la recitazione; praticare attività sportive che richiedono ascolto corporeo, misura e gesto elegante, sono tutti processi che si presentano come palestre di apprendimento e di sviluppo della misura ed eleganza corporea.

La pratica di attività psicomotorie che richiedono misura e coordinamento è tanto più efficace quanto più è sperimentata nei primi diciott'anni di vita, arco temporale che le neuroscienze giudicano di maggiore plasticità cerebrale e di più viva potenzialità di imprinting attitudinale.

## Il tronco encefalico e la forza individuale

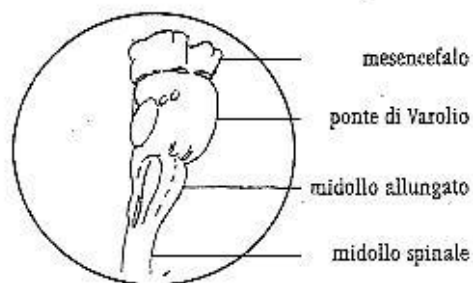
Le funzioni cerebrali fino ad ora considerate ed i modelli di pensiero a loro associate, per semplificazione metaforica, illuminano molti aspetti del comportamento umano, ma lasciano ancora nell'ombra le funzioni energetiche dell'individuo, i processi che regolano la forza psicofisica degli umani.

Forse la parte più antica del cervello, il *tronco encefalico* (Fig. 6) ci può suggerire qualche risposta.

Il tronco encefalico è l'area che vanta più anzianità di servizio, in quanto si è evoluta circa 500 milioni di anni fa.

Esso viene anche chiamato cervello rettiliano poiché il suo aspetto assomiglia al massimo dell'evoluzione del cervello di un rettile. (Robert Ornstein - Richard F. Thompson, 1988). Questo cervello arcaico ha comunque il compito di presidiare funzioni fondamentali per l'esistenza. In primo luogo esso governa l'automatismo del battito cardiaco e della respirazione.

Fig. 6 - Il tronco encefalico



Il tronco encefalico con le sue parti costituenti (mesencefalo, ponte di Varolio, midollo allungato, midollo spinale, riportate nella Fig. 6) rappresenta la grande autostrada energetica dalla quale transitano le fibre nervose ascendenti e discendenti che vanno alla corteccia cerebrale o che provengono da essa.

Le fibre ascendenti trasportano informazioni essenzialmente sensoriali da tutto il corpo alla corteccia cerebrale (per esempio le informazioni tattili e quelle di dolore). Le fibre discendenti sono, invece, prevalentemente motorie, vengono da diverse regioni cerebrali e, inserendosi nel midollo spinale, raggiungono poi i muscoli.

In tutto il tronco encefalico si sviluppa un'intricatissima rete nervosa chiamata *sistema reticolare attivatore*, coinvolto nella regolazione della ciclicità sonno/veglia e protagonista della funzione importante di carica energetica. Il tronco encefalico a guisa di un *accumulatore* energetico si carica per quantità di stimolazioni plurisensoriali alle quali è esposto il suo proprietario. In altri termini, più gli ambienti sono ricchi di stimoli sensoriali multipli (visivi, uditivi, olfattivi, gustativi, corporei) più il sistema reticolare carica energia. Risulta così che gli esseri umani hanno "fame" di frequenze sonore, di colori, di forme, di odori, di sapori, di percezioni fisiche, di percezioni motorie. Più gli ambienti in cui siamo immersi sono ricchi di percezioni multiple e contemporanee più sono energizzanti. Si è scoperto così che gli individui sono biologicamente attratti da ambienti naturali in quanto ricchi di stimoli percettivi multipli, non solo per

ragioni estetiche o romantiche. Al contrario si è potuto verificare che ambienti poveri di percezioni, monocromatici, insonorizzati, monosituazionali, richiedenti staticità fisica, sono energeticamente e quindi psicologicamente deprimenti.

Le organizzazioni lavorative dovrebbero essere grate agli individui che fanno «scorta energetica» trascorrendo i loro fine settimana in ambienti naturali, così da presentarsi al lavoro ricaricati. Allo stesso modo dovrebbero ringraziare i dipendenti che arricchiscono di oggetti personali, di colori, di suoni, di vegetazione, i loro uffici solitamente deprimenti.

L'energia così accumulata dal tronco encefalico è pronta ad essere distribuita in quantità rapportata al tasso emotivo degli eventi stimato dai soggetti specifici (tasso suggerito dalle gerarchie emotive memorizzate dal sistema limbico degli individui).

Il tronco encefalico si trasforma, così, da accumulatore a *distributore* energetico che, sotto richiesta limbica, ci garantisce molta energia per amare o per odiare, media energia per gestire stati di resistenza o di motivazione, medio/bassa energia per stare in vigilanza o dedicare attenzione.

Il funzionamento del sistema reticolare è ben descritto da Donald O. Hebb nel suo libro *Mente e pensiero*. Lasciamo parlare Hebb (1982):

*«Un indice che aiuta a capire meglio la relazione sorprendente tra emotività ed intelletto ci viene dalla fisiologia con la scoperta, nel 1950 circa, del ruolo del sistema reticolare attivatore ascendente (a-Ras), o sistema di A-rousal, alla base del tronco cerebrale... esso è implicato sostanzialmente nel comportamento emotivo».*

*«Anche nelle emozioni vi sono componenti cognitive (n.d.r. corticali) ed entra in gioco il sistema limbico (n.d.r. selettivo) così come quello A-rousal, ma è quest'ultimo che fornisce l'energia alla risposta emotiva. La sua attività è necessaria per qualsiasi funzione della corteccia... È su queste basi che possiamo capire quale stretta relazione vi sia tra intelligenza ed emozione. Si vede così anche la relazione tra emozioni positive e negative. Sembra che vi sia un livello ottimale di A-rousal al di sotto del quale il soggetto tende ad agire in modo da innalzarlo e al di sopra in modo da abbassarlo.*

*Le emozioni positive si trovano nella parte media e inferiore della gamma, quelle negative nella parte superiore. Le prime sono stati in cui il soggetto cerca di mantenere il contatto con l'oggetto o con la situazione che l'hanno stimolato, di renderlo più stretto e di ripeterlo. La stimolazione, in breve, è desiderabile. Le emozioni negative sono invece reazioni a stimolazioni indesiderabili, sono stati nei quali il soggetto cerca di cambiare le condizioni di stimolazione (con l'attacco, se in collera, o la fuga) o stati come il dolore, in cui il soggetto non ha il controllo delle condizioni di stimolazione (un'assenza dovuta a morte, per esempio).*

*Semplificando abbastanza, un basso livello di A-rousal è noioso, e il soggetto cerca un'eccitazione, un livello medio è la norma nella situazione di veglia, e tende a conservare sé e il comportamento concomitante; un livello elevato tende ad assumere la forma della collera o della paura, e a interrompere (almeno momentaneamente) il comportamento che ha condotto ad esso».*

Questo sistema funziona, quindi, a guisa di un *rilevatore* teso a ricaricare le «pile energetiche» se l'individuo si avvicina alla soglia bassa, o ipoenergetica, ma anche predisposto a staccare i «contatti» quando l'individuo si avvicina troppo alla soglia energetica poco sopportabile.

Così il tronco encefalico, oltre ad accumulare ed erogare energia, governa anche le soglie alte e basse di tale processo, pigiando l'acceleratore energetico quando il nostro motore rischia di battere in testa e staccando l'alimentazione quando rischiamo di surriscaldare e fondere il «motore biologico».

Un esempio di attivazione energetica lo si può sperimentare nei momenti di risveglio naturale (al riparo da sveglie aggressive). In queste circostanze il sistema reticolare ci aiuta ad uscire dalla bassa soglia energetica, caratteristica delle condizioni generali dello stato di sonno, per entrare nella fase più tonica della veglia.

Esempi di disattivazione si possono invece osservare quando, in presenza di situazioni scioccanti, il sistema reticolare provoca negli individui menomazioni prolungate di pensiero come svenimenti, amnesie, paralisi da terrore.

È quindi nell'intorno metaforico del tronco encefalico che possono sorgere domande del tipo: «Dove nasce l'attitudine più o meno energetica che caratterizza i diversi individui? Da che cosa dipende la più o meno spiccata attitudine leaderistica o la forza negoziale diversamente presente nei singoli individui? La leadership, l'attitudine ad essere influenzatori di ambienti e persone, è una dote naturale o un risultato educativo?».

Appare scontato che, al pari di altre dotazioni genetiche evidentemente dissimili (altezza, ritmo cardiaco, capienza polmonare ecc.), anche il potenziale meccanismo energetico possa dipendere dalle diverse fortune biologiche ereditate geneticamente dagli individui.

La pur accettabile differenziazione naturale non risulta tuttavia tale da giustificare diversità di comportamento energetico enormemente evidenti se compariamo individui diversi.

Come accade per molti altri comportamenti, il comportamento leaderistico rappresenta il sintomo di una combinazione di cause genetiche ed educative, l'indizio di un intreccio tra precondizioni genetiche e bioadattamento ambientale.

Le regole di fondo della biochimica energetica, se pur determinate dall'evoluzione della specie, possono mutare la qualità e la quantità dei loro processi anche in presenza di fenomeni di adattamento ambientale.

Appare pertanto plausibile, applicando un approccio combinato tra teorie neuroscientifiche e teorie educative, affermare che influenzatori ambientali per una minima parte si nasce, ma che in massima parte si diventa in ragione dei rinforzi energetici presenti nei diversi contesti educativi.

L'acquisizione di questo tratto attitudinale di diversa valenza energetica può essere fatto risalire temporalmente alle esperienze dei primi anni di vita (i primi quindici anni o, per i più ottimisti, i primi diciott'anni), l'età dell'imprinting attitudinale.

La caratura leaderistica degli individui può essere ascritta alle condizioni socioambientali educative in grado di premiare o fiaccare la ginnastica energetica degli individui, tanto da caratterizzarne l'attitudine di base soggettiva.

Si può sostenere che i contesti socioambientali nei quali il protagonismo e l'iniziativa individuale sono più premiati che puniti in età infantile, adolescenziale, postadolescenziale, contribuiscono a creare individui energetici, forti.

Al contrario, i contesti socioambientali nei quali il protagonismo individuale è più punito che premiato, tendono ad educare individui ipoenergetici, deboli.

Appartengono ai primi i contesti socioambientali pluriculturali, pluriambientali, dinamici, disordinati, a risorse scarse, con modelli di autorità presenti ma autorevoli. L'incertezza ed il disagio, vissuti in un ambiente ricco di occasioni esistenziali e disordinato, sono condizioni che addestrano alla fatica di vivere e tonificano la forza.

Essere costretti a faticare (non necessariamente a soffrire) per raggiungere risultati protagonisti attribuisce significato limbicamente indelebile alla nostra esistenza.

Al contrario, contesti ambientali monoculturali, localistici, statici, ordinati, caratterizzati da risorse di pura sussistenza oppure opulenti e regolati da modelli di autorità latitante o pesantemente repressiva, tendono a punire o, perlomeno, a fiaccare il protagonismo individuale. In tali ambienti le persone tendono ad associare al protagonismo esperienze oggettivamente e soggettivamente negative (poiché contabilizzate nella memoria limbica negativa) e, per converso, tendono ad attribuire un vissuto limbicamente positivo all'obbedienza in quanto oggettivamente più premiata o, per lo meno, non punita.

Il momento storico, la condizione geografica, la condizione economica, i mezzi di diffusione culturale, le politiche educative (familiare, scolare, religiosa, istituzionale) costituiscono importanti *agenti educativi* che regolano il protagonismo diffusamente concesso o vietato in un certo luogo ed in un certo tempo. In termini esemplificativi si possono analizzare i risultati di depressione energetica diffusa prodotti su popolazioni sottoposte a regimi culturali autoritari. Al contrario si può constatare la propulsione leaderistica che caratterizza intere società nei momenti di ricostruzione postbellica o in quelli di dinamica sociale pluralistica e democratica.

Un'educazione ambientale molto protettiva indurrà facilmente comportamenti mediamente energetici e adattivi, frutto di una pedagogia premiante «affettuosamente costrittiva».

Una condizione educativa che orienta all'autonomia individuale ed alle sfide emulative potrà indurre comportamenti di protagonismo generalizzato.

Molti ancora sarebbero gli esempi di rapporto di influenza tra individui ed ambiente, ma purtroppo esulano dall'obiettivo primario di questo scritto.

Lascio ai lettori curiosi l'esercizio di sbizzarrirsi ad analizzare il protagonismo indotto o vietato in contesti specifici, disaggregandoli nei loro agenti educativi caratterizzanti.

Quando si parla di capacità umane di comando, di influenzamento sociale, di forza trainante, di forza di convinzione, in definitiva delle varie forme espressive di leaderismo individuale, si parla di un'attitudine individuale acquisita per molta misura per via educativa.

Tale tratto attitudinale, acquisito in età d'imprinting della personalità, come le altre vocazioni, è difficilmente modificabile per via formativa o addestrativa in epoche successive.

### Riflessioni di sintesi

Il cervello è una meravigliosa organizzazione iperintegrata da un comitato di direzione costituito da cinque dirigenti sempre riuniti in veste collegiale. Due dirigenti (corticali) sono attenti all'integrazione dell'individuo con l'ambiente e la cultura, tre dirigenti sono più attenti all'equilibrio interno dell'individuo, ai climi interni e all'internal marketing.

La mente è una stupenda impresa che dispone delle precondizioni strutturali per produrre innumerevoli pensieri ed azioni.

Le regole biologiche rappresentano la precondizione potenziale e ci lasciano enorme spazio interpretativo della nostra vita. Il nostro protagonismo esistenziale deve però fare i conti con le leggi biologiche e con la cultura ambientale. Le culture ambientali cercano di educare ed integrare gli individui al rispetto delle convenzioni, ma la debolezza delle culture di contesto sta nel fatto che esse possono tramandare i contenuti ma non sempre la forza (tronco encefalica) e la valorizzazione emotiva (limbica) degli stessi. La forza emotivo-valoriale è ottenibile solo per esperienza diretta. Se le culture intendono qualificarsi ed essere educative proprio per la forza e la valorizzazione emotiva dei loro contenuti, devono prendere atto del fatto che la trasferibilità a parole (corticale) dei messaggi culturali risulta debole e pertanto si devono attrezzare al fine di essere riproducibili esperienzialmente e valorialmente (limbicamente, troncoencefalicamente), in quanto l'esperienza concreta viene interiorizzata e non solo intellettualizzata.

Per molti aspetti ogni generazione si trova a riprodurre il concetto vitale e valoriale attraverso la diretta esperienza gioita, sudata e sofferta del mondo. Ecco perché i valori culturali più stabili sono quelli testimoniati e sperimentabili concretamente e quelli meno stabili sono quelli magari professati, ma meno stabilmente sperimentabili. Per questa ragione affascinante e drammatica insieme, il valore negativo della guerra, per esempio, è profondamente diverso in chi l'ha vissuta e in chi ne ha sentito solo parlare o l'ha vista come spettacolo televisivo. Ogni generazione si trova, per qualche aspetto, ad essere insostituibile protagonista nell'attribuire significati al mestiere di vivere e nel riedificare il mondo dei valori.

Si può tramandare il pensiero lineare con la parola e lo scritto. Si possono tramandare assiomi con il linguaggio metaforico della poesia, delle favole e delle parabole; ma la forza valoriale ed il concetto sentito del bene e del male vive la precarietà generazionale ed è riedificato dai figli a misura degli ambienti predisposti dai padri.

Ambienti stimolanti e faticosi temprano forza e valori, ambienti schiacciati dalla sofferenza levano forza e chiedono obbedienza, ambienti garantisti e opulenti creano anomia, non offrono occasioni significative alla fatica energetica positiva e covano energia aggressiva in cerca di pretesti per sfondare la noia.

I padri saranno apprezzati o criticati dai figli per la loro eredità «depositata» in ambienti esperienziali e non in parole.

## ATTITUDINI E PROCESSI DI APPRENDIMENTO

### I piani impliciti di apprendimento

Le attitudini individuali rappresentano i piani impliciti di fondo che influenzano i processi di base di ascolto selettivo, analisi, progetto ed azione del mondo, messi in atto dagli individui.

Ogni individuo percepisce ed agisce la realtà che lo circonda spinto da copioni attitudinali che, per certi versi, sono unici ed irripetibili nelle gerarchie motivazionali, come unica ed irripetibile è l'avventura di vita che li ha edificati.

Questa constatazione spinge a riflettere su quanto sia fallace l'assolutizzazione del concetto di realtà nelle relazioni tra individui. Data una qualsiasi realtà spazio/temporale ed oggettuale, ogni individuo vivrà ed agirà un concetto di realtà percepita (parziale rispetto alla realtà fattuale) coerente con le sue attitudini.

Questo fenomeno di filtro, interpretazione, manipolazione, deformazione soggettiva della realtà è la fucina di molte delle virtuosità creative e delle viziosità di incomunicabilità nelle relazioni umane.

Si può affermare che le relazioni positive si snodano tra individui capaci di ascoltare le relatività percettive reciproche mentre, al contrario, le conflittualità insanabili nascono da individui che tendono ad assolutizzare la loro visione del mondo.

L'ascolto della relatività e ricchezza percettiva degli altri rappresenta una delle doti centrali degli educatori.

Per tale ragione chi si occupa per mestiere di insegnamento dovrebbe possedere una spiccata capacità di ascolto delle strategie percettive e di apprendimento altrui. Contemporaneamente, dovrebbe essere in possesso di un'adeguata consapevolezza delle proprie vocazioni attitudinali.

L'ascolto dei piani percettivi e di apprendimento altrui permette ai docenti di personalizzare convenientemente alcuni ambiti dei processi di apprendimento.

All'interno di alcuni paradigmi pedagogici e metodologici che caratterizzano l'apprendimento degli individui in genere, ogni soggetto possiede una propria strategia attitudinale di apprendimento che, se intuita e corrisposta, produce motivazione e risultati positivi.

La percezione delle proprie attitudini consente ai docenti il governo positivo delle forti induzioni comportamentali che inevitabilmente essi trasferiscono ai discenti.

Il ruolo di docente rappresenta una figura di leadership in grado di influenzare fortemente il set didattico in termini di valori testimoniati, di premi e sanzioni, di climi sociali.

I docenti dotati di sensibilità relazionale e di competenze in campo attitudinale, sono in grado di comprendere i segnali deboli della relatività del loro modo di insegnare e della relatività delle strategie di apprendimento dei loro discenti. Questo panorama percettivo permette loro di arricchire la linearità dei loro progetti didattici con variazioni creative suggerite dall'ascolto della specificità dei discenti, ascolto che si rivela fruttuoso in termini di complementarietà di approcci e di sottolineature soggettive.

I docenti dovrebbero possedere la convinzione agita del fatto che chi pensa e percepisce in modo diverso dal loro, non sempre va considerato in errore e trattato come un antagonista ma, spesso, rappresenta uno stimolo di intelligenza complementare alla loro o un valore aggiunto in qualità di prospettiva diversa di lettura.

## Stimoli di apprendimento ed intelligenze in azione

Le conoscenze oggi possedute in tema di processi di apprendimento smontano molte delle semplificazioni d'approccio storicamente consolidate.

In primo luogo il generico quanto vago concetto di intelligenza oggi ci appare nella sua complessità di fenomeno.

Di fronte alla domanda «intelligenti si nasce o si diventa?», oggi sappiamo che le predisposizioni naturali (filogenetiche), se pur presenti non bastano a liquidare il fenomeno. L'evoluzione delle intelligenze umane (ontogenesi) deve molto alla qualità e quantità di stimolazioni ambientali che riceviamo negli anni di imprinting attitudinale, i primi venti anni di vita.

Il concetto di intelligenza non è più restringibile a quello suggerito dai tradizionali test che vanno ad indagare il quoziente intellettivo. Questi test non sono inattendibili in assoluto ma sono fortemente riduttivi poiché sono prevalentemente centrati sull'indagine dell'intelligenza cognitiva mnemonica, numerica ed alfabetica, sono, cioè, rivolti prevalentemente a sondare il funzionamento del cervello corticale sinistro.

Oggi siamo più consapevoli che le intelligenze che convivono dialetticamente e risiedono nella buca del suggeritore della nostra commedia umana sono più d'una.

Insieme alle intelligenze prevalentemente cognitive analitiche (corticale sinistro) e associative (corticale destro) cantano in coro le intelligenze emotive (sistema limbico) in grado di dare significato e gerarchia affettiva alla nostra relazione col mondo. Le strategie esistenziali degli individui sono fortemente caratterizzate dalle spinte motivazionali dei loro piani mentali emotivi i quali suggeriscono copioni di relazione sociale (espressività emotiva, verticalità/orizzontalità sociale) o copioni di visione del mondo (pensiero vincolo/opportunità).

Ma insieme alle intelligenze cognitive ed emotive agiscono le intelligenze corporee (cervelletto) detentrici della misura, del coordinamento e dell'eleganza del nostro agire fisico.

A completare il quadro va considerata l'intelligenza energetica (tronco encefalico) in grado di attribuire forza, luce e visibilità o di caratterizzare con tono dimesso tutte le altre intelligenze.

Le istituzioni scolari di tutti gli ordini e generi si rivolgono all'attivazione di più intelligenze ed è una semplificazione distorta pensare che le discipline tecniche interessino solo le capacità analitiche, che quelle umanistiche interessino solo le abilità sistemiche, che quelle artistiche si rivolgano solo alle intelligenze emotivo/associative, che le discipline relazionali si interessino solo delle intelligenze emotive, che le attività fisico/artigianali addestrino solo le intelligenze fisiche, che le discipline agonistico sportive siano esclusivamente interessate ad esaltare forza leaderistica ed intelligenze corporee. Se pur con pesi ponderali diversi, dovuti agli specifici percorsi di apprendimento, ogni istituzione educante si rivolge agli individui nella loro interezza e, perciò, risulta corresponsabile dell'apprendimento nella sua globalità. Le scuole, le accademie scientifiche, le fucine di arti e mestieri sono comunque responsabili, rispetto ai docenti e discenti che le abitano, degli stimoli didattici e pedagogici presenti nei loro piani didattici come di quelli mancanti. Parafrasando e personalizzando alle scuole uno degli assiomi della comunicazione sostenuti da Paul Watzlawich, si può affermare che non si può non insegnare, nel bene e nel male, nella presenza come nell'assenza di stimoli.

## La complessità dell'interazione pedagogica

Ogni set di apprendimento può essere semplificato, per finalità di analisi, in due grandi fattori in interazione. Da un lato si possono analizzare gli stimoli di apprendimento e dall'altro la risposta in termini di apprendimento in azione.

Un'ulteriore analisi può disaggregare gli stimoli di apprendimento in tre elementi costituenti:

- i contenuti di apprendimento
- le metodologie d'apprendimento
- gli stili docenziali

La risposta in termini di apprendimento può, a sua volta, essere scomposta in tre elementi determinanti:

- la domanda di apprendimento esplicita
- i bisogni di apprendimento impliciti

## le strategie attitudinali di apprendimento

Le riflessioni sulla ricca interazione e le combinazioni plurime degli elementi appena citati permette di comprendere quanto sia complessa la dinamica dell'apprendimento e non sia liquidabile con le semplificazioni didattiche.

Per governare efficacemente i processi di apprendimento chi insegna non si può limitare alle banali interpretazioni di mestiere che vedono i docenti come semplici erogatori di apprendimento contenutistico a fronte di una domanda di contenuto di apprendimento formulata dai discenti.

I set didattici non sono un facile mercato didattico nel quale si incontrano offerte contenutistiche a fronte di domande contenutistiche.

Nel mestiere della docenza si mescolano indistintamente fenomeni didattici inerenti i contenuti con fenomeni pedagogici inerenti le metodologie, i processi di apprendimento, gli stili di relazione docenti/discenti.

Pur non entrando, ora e dettagliatamente, nelle problematiche che saranno sviluppate più avanti e all'interno di questo manuale, è possibile citare a guisa di provocazione intellettuale alcuni dilemmi o problemi concreti che chi insegna per mestiere si trova a dover amministrare.

Non sempre le domande dei discenti corrispondono ai loro reali bisogni d'apprendimento. Frequentemente i discenti formulano domande di apprendimento improprie frutto di una superficiale analisi di bisogno o indotte dall'ambiente familiare o sociale in genere o dalla stessa istituzione formativa in cerca di clienti. Per trasformare eventuali domande formative improprie in bisogni formativi appropriati serve un'opera di orientamento rivolta ai discenti. L'orientamento può lavorare su due vettori logici:

l'orientamento lavorativo

l'orientamento attitudinale

L'orientamento lavorativo tende a mettere in relazione di coerenza gli studi professionalizzanti disponibili sul mercato scolare con le richieste lavorative effettivamente formulate dal mercato del lavoro.

L'orientamento attitudinale cerca di favorire il miglior connubio tra aree di apprendimento e vocazioni dei discenti.

Ma anche l'orientamento lavorativo non può in assoluto prescindere dalle attitudini se è vero che le attività lavorative sono vivificate da successi se svolte da individui in sintonia attitudinale.

L'obiettivo generale che accomuna tutti i processi di apprendimento si sostanzia nel tendere al *trasferimento* duraturo e motivato di abilità psicofisiche.

In altri termini, i docenti possono attribuirsi successi di mestiere solo quando i loro discenti dimostrano di mettere in atto utilmente, ed in autonomia, modelli di lettura di analisi e d'azione proposti loro in set formativo.

Ne deriva la consapevolezza che la sola conoscenza dei contenuti di apprendimento risulta essere una preconditione indispensabile ma non sufficiente al fine di un insegnamento efficace.

Per i docenti la conoscenza dei contenuti di apprendimento rappresenta il «*che cosa trasferire*» di mestiere ma non garantisce il «*come trasferire*».

È esperienza diffusa quella di aver incontrato nelle avventure scolari docenti competenti dal punto di vista dei contenuti disciplinari, ma poco capaci di trasferirli ai discenti.

Gli aspetti della professionalità docenziale più centrati sulla efficacia di trasferimento sono inerenti le metodologie didattiche ed il loro corretto rapporto di coerenza con gli obiettivi didattici.

La competenza nell'uso integrato dei metodi: lezione, ricerca d'aula, analisi di casi, simulazioni e del loro impiego coerente col trasferimento di contenuti diversi, è parte fondante della professionalità docenziale.

La competenza contenutistica e quella metodologica fanno parte degli aspetti più cognitivi (corticali) del mestiere e perciò sono più facilmente apprendibili per via scolare.

Affinché l'apprendimento si realizzi con pienezza pedagogica occorrono, però, anche doti legate alla personalità dei docenti: siamo nel campo delle sensibilità di relazione e degli stili di conduzione sociale.

L'insegnamento è un mestiere di servizio relazionale che, oltre alla competenza, richiede un notevole valore aggiunto attitudinale.

Pur denunciando il rischio insito in ogni generalizzazione si può affermare che l'attività d'insegnamento richiede, oltre ad una discreta attitudine analitica, una spiccata *attitudine sistemica* in grado di presidiare più fattori di mestiere in contemporanea (contenuti, metodologie, climi d'aula e stili di conduzione).

Rappresentando un'attività di servizio e di convinzione l'insegnamento presuppone, in chi lo esercita, la vocazione ad un copione relazionale *più orizzontale e negoziale* che verticale e prescrittivo.

La relazione pedagogica è centrata più sullo sviluppo di abilità e capacità altrui che sul controllo e pertanto richiama più attitudini docenziali centrate sul «*pensiero opportunità*» piuttosto che sul «*pensiero vincolo*».

Inoltre l'insegnamento presuppone, in chi lo esercita, una discreta presenza sia di *capacità d'ascolto* dei discenti sia di capacità decisionale.

Infine va considerato che il ruolo docenziale dovrebbe rappresentare un modello di identificazione positiva, una testimonianza autorevole agli occhi dei discenti e perciò dovrebbe essere supportato da una visibile *forza leaderistica* posseduta da chi lo esercita.

Poiché le attitudini non sono frutto di scolarizzazione ma di storie di vita, sarebbe auspicabile che le scuole che formano i docenti allestissero attività di orientamento e selezione attitudinale di mestiere.

Come ultima nota sembra utile centrare l'attenzione sulle diverse valenze e sui diversi impatti di apprendimento indotti genericamente dalle diverse metodologie di apprendimento.

Il metodo della lezione teorica esercita un impatto prevalente sulle *intelligenze cognitivo/corticali*.

La metodologia della ricerca d'aula e dell'analisi dei casi, presupponendo un maggior coinvolgimento dei discenti, esercitano un ancoraggio efficace sia a livello di *intelligenze cognitive* sia a livello di *intelligenze emotive*.

La metodologia della simulazione, inducendo un coinvolgimento complessivo dell'individuo, mobilita tutte le intelligenze: *cognitive, emotive, motorie, energetiche*.



## PROFILO PROFESSIONALE E PROFILO ATTITUDINALE

*Le nostre attitudini e la loro interazione rappresentano gli elementi e la dinamica costituente la nostra personalità.*

*Essere maggiormente consapevoli del nostro mix attitudinale può agevolare scelte più oculate nelle nostre avventure di vita, possiamo essere facilitati nella ricerca di coerenza tra commedie ambientalmente possibili e copione attitudinale preferito.*

*Tra le commedie possibili la scelta del lavoro ed i percorsi di carriera assumono un valore esistenziale a volte pari, per intensità emotiva, a quello della scelta del nucleo familiare.*

*Il lavoro assorbe mediamente la metà della nostra vita attiva e per tale ragione merita una particolare attenzione, rappresentando una fondamentale scelta strategica di qualità d'esistenza.*

### Evoluzioni nel mondo del lavoro

Negli ultimi anni sul fronte del lavoro, nella cultura industriale, stanno avvenendo cambiamenti epocali.

Da un lato, i continui cambiamenti dei contesti lavorativi impongono ed agevolano una mobilità mai sperimentata nel mercato del lavoro. I canoni storici di una carriera di tutta una vita in un'unica azienda stanno rapidamente impallidendo.

D'altro lato stanno vertiginosamente nascendo nuovi lavori che, per numero e qualità, fanno apparire ricco e imprevedibile il mercato delle professioni nuove e future.

Tutte le scuole e le accademie tradizionali, impossibilitate a rincorrere questo caleidoscopio di mestieri, non possono che allargare lo spettro degli approcci generalisti e ridurre all'essenziale la formazione di base. Così facendo viene attribuito alla formazione sul campo, o alla formazione permanente, il compito di personalizzare la preparazione sulle specifiche esigenze formative. Ci stiamo lasciando alle spalle un mondo del lavoro fatto di poche professionalità canoniche, stabili, immerse in un sistema normativamente garantista (stabilità del posto, passaggi semiautomatici di carriera, liquidazione, pensione); contemporaneamente sta esplodendo un mercato del lavoro ricchissimo di alternative imprevedibili di mestiere, instabile ed improntato ad una meritocrazia precaria, basata sulla legge della domanda/offerta delle professioni.

Veniamo da mercati poveri di occasioni di mestiere ma garantiti ed andiamo verso mercati ricchi di scelte professionali ma precari.

Più il ventaglio dei lavori possibili si allarga più diventa agevole rintracciare professioni in sintonia con le nostre attitudini. Il contraltare di tale ricchezza è costituito dalla non linearità e dalla imprevedibilità delle storie lavorative e dalla necessità di sostenere il rischio di discontinuità di appartenenza aziendale.

Siamo al cospetto di un mondo del lavoro nel quale l'unica stabilità futura non verrà dalle organizzazioni ma sarà rappresentata dalla stabilità biostorica delle nostre attitudini.

Se fino a pochi anni addietro poteva essere plausibile barattare con le aziende un po' di qualità di vita attitudinale accettando mestieri non del tutto appaganti, in cambio di garanzie economiche e di carriera, oggi è motivante, ed economico insieme, navigare a vista nel mondo del lavoro non perdendo mai la bussola delle nostre vocazioni alla ricerca della professione ad esse più ancorata.

Anche le organizzazioni, condannate al dinamismo, non sono più costituite, come un tempo, prevalentemente da una sommatoria divisa di professioni, ma da un insieme condiviso di professionisti in interazione lavorativa tra di loro.

Restano certamente importanti le competenze professionali ma, mentre un tempo venivano considerate come il fattore primario che legittimava l'individuo al lavoro, oggi sono sempre più giudicate come una precondizione indispensabile ma non sufficiente a legittimare l'appartenenza aziendale.

Oggi la maggior parte dei mestieri non può più essere esercitata in solitudine dal «leggio» del proprio posto di lavoro, ma va declinata e negoziata sul palcoscenico organizzativo stando attenti alle relazioni che si intrecciano con altri attori professionali, sapendo stimare tempi, spazi e misura d'intervento.

Non è più sufficiente essere fine dicatore di una competenza, ma necessita anche la vocazione attitudinale a recitare la parte nell'interdipendenza corale con altri attori in gioco.

Per questa ragione le organizzazioni lavorative si sono fatte più attente, negli ultimi anni, all'indagine dei tratti attitudinali degli individui.

Sempre più frequentemente, nelle selezioni aziendali, ai test di competenza vengono associati colloqui e prove attitudinali. Con uguale frequenza vengono allestiti processi di assessment nei momenti cruciali di sviluppo di carriera per diagnosticare il potenziale attitudinale degli individui a fronte di nuovi incarichi.

Per tale motivo appare sempre più indispensabile dotarsi di modelli concettuali in grado di rendere esplicito l'oggetto in questione, le attitudini appunto.

Più le parti negoziali, individui ed aziende, saranno in possesso di modelli trasparenti di analisi attitudinale, più la negoziazione che ha per oggetto il maggior avvicinamento possibile tra profilo professionale e profilo attitudinale troverà i negoziatori consapevoli ed in grado di raggiungere il miglior risultato reciproco.

Servono convenzioni di vocabolario socialmente diffuse e, soprattutto, convenzioni semantiche comuni per affrontare la tematica di orientamento attitudinale studi-lavoro che sta assumendo sempre più rilevanza nel contesto della cultura industriale.

## Un metodo per la diagnosi delle attitudini

### Premessa metodologica

A questo punto si pongono alcuni problemi metodologici.

In primo luogo si devono distinguere nettamente i tratti attitudinali di base degli individui, rappresentanti i paradigmi di fondo della personalità umana, dalle competenze acquisibili per via di apprendimento scolastico o lavorativo e dalle prestazioni lavorative (intese come risultato combinato di competenze e attitudini applicate al lavoro).

In secondo luogo, al fine di rendere facile il confronto di coerenza fra profili attitudinali individuali e profili di mestiere, è indispensabile usare un unico vocabolario di classificazione.

In altri termini, le classi attitudinali devono essere in grado di classificare anche caratteristiche comportamentali richieste dai ruoli (profili di ruolo) con un gergo di facile interpretazione anche organizzativa.

In terzo luogo le categorie attitudinali non devono essere numericamente né poche né molte.

Poche categorie attitudinali finirebbero col liquidare in modo semplificadorio e banalizzante un argomento così delicato e complesso come la personalità individuale, mentre troppe categorie attitudinali porterebbero a differenziare eccessivamente la diagnosi dei tratti di personalità, rendendo umanamente impossibile l'operazione di riaggregazione dialettica delle stesse categorie al fine di approdare alla visione concettuale sistemica del profilo di personalità.

È bene ribadire che il *profilo di personalità è costituito dal risultato della interazione dialettica delle attitudini individuali, non dalla somma delle singole attitudini*, allo stesso modo in cui una compagine agonistica è fatta dall'interazione qualitativa dei giocatori e non dalla semplice sommatoria quantitativa.

Di questo concetto basilare non tengono alcun conto molte e diffuse procedure aziendali di analisi del potenziale che, sposando un implicito approccio aritmetico e lineare, prevedono l'attribuzione di un valore numerico ad ogni classe attitudinale; alla somma di questi valori numerici viene poi attribuito il valore simbolico di alta, media o bassa caratura di potenziale attitudinale.

Gli individui si caratterizzano e si possono stimare per la ricca interrelazione delle loro attitudini e dei pesi ponderali delle stesse (approccio sistemico), non già per il totale risultante dalla banale somma aritmetica dei singoli aspetti di personalità (approccio meccanicamente analitico). Un simile modo di procedere si condanna alla totale ignoranza della ricca dialettica che lega i tratti attitudinali tra loro e che dischiude la comprensione dei reali significati del comportamento.

La personalità umana è un prodotto integrato di fattori in gioco e non l'inventario, per sommatoria, dei singoli fattori! Purtroppo i numeri usati a sproposito possono ammantare di scientificità operazioni illogiche e grossolane.

L'approccio aritmetico-lineare opera una rozza semplificazione che può forse rassicurare coloro i quali si ostinano a ridurre a numeri ed espressioni contabili un fenomeno così complesso e mai pienamente afferrabile come la personalità umana. Una tale prospettiva di valutazione può orientare incoerentemente la carriera di chi si vede assegnare impropriamente un valore di dubbio significato in sede di valutazione del potenziale.

Questa modalità impropria di fissare con punteggi generalizzanti un fenomeno così plastico e qualitativo ha prodotto in molte aziende, e su larga scala, pregiudizi negativi sugli individui, a scapito dei soggetti e delle

stesse aziende le quali, al posto di governare potenziali di personalità, si sono trovate ad attribuire e contabilizzare numeri dubitabili.

Alcune di queste aziende, presa consapevolezza del fenomeno, sono corse ai ripari utilizzando metodologie più «umane» (visto l'oggetto del contendere) e meno meccanicamente procedurali.

In definitiva appare più adeguato identificare un numero di tratti attitudinali necessario e sufficiente a consentire, dopo l'individuazione degli stessi rilevati singolarmente, la stima dei loro pesi ponderali e soprattutto della loro originale coesistenza dinamica d'insieme.

Sarà così più intellegibile la lettura di coerenza tra una personalità individuale specifica e un'altrettanto specifica proposta lavorativa.

Non ha senso parlare di alto, medio, basso potenziale attitudinale in assoluto. Il potenziale attitudinale va stimato in relazione di coerenza con le prestazioni professionali richieste dai diversi ruoli.

L'obiettivo aziendale va perciò spostato dal fatuo valore numerico assoluto del potenziale alla concreta ricerca della maggior coerenza fra profilo di ruolo professionale atteso e profilo attitudinale individuale.

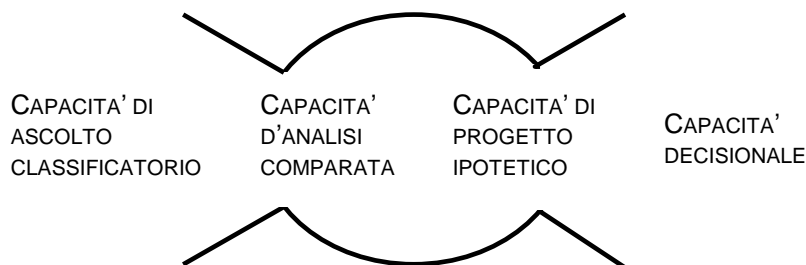
### Una proposta di classificazione attitudinale

Tenterò di unificare i modelli di analisi delle attitudini fino ad ora trattati: quello delle attitudini nel processo decisionale e quello delle cinque aree funzionali cerebrali, al fine di proporre uno schema classificatorio utile ad una indagine ordinata delle attitudini.

Cercherò di mantenere uno stretto legame fra la necessità semplificatoria richiesta da qualsiasi modello empirico ed operativo e la rigorosità scientifica che ha ispirato i modelli di analisi della personalità precedentemente citati.

Usando un primo passaggio di semplificazione metaforica gli archetipi di diagnosi sono, sinteticamente, i seguenti:

#### *Modello processuale della presa di decisione*



#### Modello fotografico tratto dalle cinque aree cerebrali funzionali

<b>CORTICALE SINISTRO</b>	SENTINELLA CONSAPEVOLE DEGLI ASPETTI TEMPORALI, LINEARI, ARITMETICI, VERBALI, DELLA REALTÀ SOCIOAMBIENTALE.
<b>CORTICALE DESTRO</b>	SENTINELLA CONSAPEVOLE DEGLI ASPETTI SPAZIALI, ASSOCIATIVI, METAFORICI, ANALOGICI, DEGLI AMBIENTI IN CUI SIAMO IMMERSI.
<b>SISTEMA LIMBICO</b>	SUGGERITORE IMPLICITO/ESPLICITO DEL SIGNIFICATO EMOTIVO (POSITIVO/NEGATIVO) TRATTO DALLA NOSTRA STORIA ESPERIENZIALE, DI EVENTI, SITUAZIONI, AMBIENTI.
<b>CERVELLETTO</b>	MEMORIA IMPLICITA DI REGOLAZIONE E COORDINAMENTO ENERGETICO NELL'ATTIVITÀ PSICOMOTORIA.
<b>TRONCO ENCEFALICO</b>	ACCUMULATORE ED EROGATORE DI BUDGET ENERGETICO A MISURA DELL'INNATA ED ACQUISITA POTENZIALITÀ ENERGETICA ED IN RAGIONE DELLE VALORIALITÀ EMOTIVE DETTATE DAL SISTEMA LIMBICO.

Con un ulteriore sforzo di dettaglio si possono formulare dei definitivi «quadranti» attitudinali indagabili prima separatamente e poi integrabili in una lettura complessiva del profilo individuale proprio o altrui.

Va tenuto presente che, data la delicatezza e la non misurabilità meccanica dell'oggetto in questione, la diagnosi va intesa come una lettura orientativa da esporre a continua verifica. Il modello proposto va quindi assunto come uno strumento che offre maggior focalizzazione e consapevolezza di ascolto all'intuito umano.

È bene tenere presente che la stima del potenziale attitudinale è da intendersi in un modo dinamico e non statico: non si tratta di schedare una volta per tutte le attitudini, ma di monitorarle nel loro divenire.

Pur scontando la tendenziale anelasticità del profilo attitudinale, improntato all'ambiente ed alle esperienze dei primi anni di vita, il mix attitudinale, e con esso il profilo di personalità, sono in continua evoluzione/involuzione. Perciò in momenti storici diversi è possibile constatare una modificazione (non uno stravolgimento) del corredo attitudinale a misura dei rinforzi o dei derinforzi ambientali.

Al fine di schematizzare una mappatura attitudinale e di coerenza di mestiere si possono suggerire i seguenti quadranti di diagnosi.

### **Quadranti del processo decisionale**

Con questa chiave di lettura si intende analizzare come le persone attitudinalmente privilegino le seguenti sottoclassi, che riguardano le fasi dei processi di decisione:

**QUADRANTE DI ASCOLTO CLASSIFICATORIO** - Designa l'attitudine degli individui a permanere piacevolmente in dimensione d'ascolto, di classificazione degli elementi in gioco, di analisi estetica e contemplativa, di ricerca profonda dell'essenza della realtà, di raccolta curiosa di elementi apparentemente eterogenei alla ricerca di un imprevisto legame. Tutto ciò senza farsi prendere da ansie temporali.

**QUADRANTE DI ANALISI COMPARATA** - Caratterizza l'attitudine individuale nello stare piacevolmente alla ricerca delle correlazioni fra i fattori in gioco in un determinato problema o contesto, con l'obiettivo di scoprire i nessi causa-effetto ed i pesi ponderali delle eventuali concause.

Queste due prime attitudini se notevolmente spiccate evocano mestieri in cui la diagnosi rappresenta il fattore vincente. Mestieri come la ricerca, la selezione del personale, la diagnosi clinica, la critica d'arte si sposano con queste vocazioni.

**QUADRANTE DI PROGETTO IPOTETICO** - Designa l'attitudine di quei soggetti che prediligono attività di anticipazione decisoria, simulando numerose soluzioni possibili e profetizzandone i vincoli e le opportunità.

**QUADRANTE DECISIONALE** - Connota l'attitudine di individui che amano essere coinvolti in attività decisionali tese a dare corpo ai loro progetti. La concretezza, l'azione, la tangibilità, l'ansia temporale dei risultati visibili caratterizza questa vocazione.

Queste due ultime attitudini, se notevolmente presenti, richiamano mestieri nei quali l'intervento fattivo rappresenta la variabile di successo. Mestieri come la produzione, la progettazione tecnologica, le attività agonistiche, la commercializzazione quantitativa si coniugano con queste vocazioni.

Passiamo ora in rassegna *i quadranti attitudinali desunti dalle cinque aree funzionali cerebrali.*

**QUADRANTE ANALITICO** - È rappresentato dall'attitudine al pensiero temporale, numerico, verbale, progettuale, focalizzato e approfondito. Le persone con spiccata attitudine analitica amano ambienti ordinati e prevedibili, tendono ad esaltare alcuni elementi che ritengono degni di approfondimento, relegando sullo sfondo percettivo tutti gli altri che ritengono secondari; le attitudini analitiche risultano più coerenti con ruoli ed attività professionali centrate sulla coerenza specialistica (specializzazione tecnologica, scientifica, clinica, amministrativa, normativa, procedurale ecc.).

**QUADRANTE SISTEMICO** - Designa l'attitudine al pensiero olistico, spaziale, associativo, non verbale, metaforico, eclettico. Gli individui con spiccata attitudine sistemica amano stare in ambienti poco ordinati ed imprevedibili, tendono alla conoscenza essenziale non approfondita dei molti elementi in gioco alla ricerca delle loro correlazioni metaforicamente più significative. Le attitudini sistemiche risultano più in sintonia con attività professionali che hanno a che fare con sistemi complessi, imprevedibili e multifattoriali quali attività imprenditoriali, manageriali, commerciali, politiche, di animazione, creative ecc.

*I tre quadranti che seguono (espressività emotiva, pensiero vincolo/opportunità e relazione sociale) rappresentano i paradigmi di fondo dell'emotività che caratterizzano le relazioni tra persone e che presiedono ai filtri emotivi di selezione ambientale.*

**QUADRANTE DELL'ESPRESSIVITÀ EMOTIVA** - Tende a designare l'intensità di coloritura emotiva prevalentemente assunta dagli individui nei processi di comunicazione, nei quali gli individui non si scambiano solo dati, ma anche valenze emotive, arricchendo così, in modo più o meno evidente, le interazioni di messaggi verbali e, soprattutto, non verbali.

I tassi attitudinali di coloritura emotiva possono essere essenzialmente categorizzati in tre aree di diagnosi:

*Alta espressività emotiva* - Propria di quegli individui portati ad esprimere liberamente e senza problemi di controllo la loro emotività.

Se trascuriamo i casi di eccessiva umoralità meteoropatica che potrebbero mettere a rischio relazioni stabili, le persone che posseggono questa attitudine si potrebbero trovare a loro agio in attività lavorative che prevedono relazioni interpersonali improntate ad alta affidabilità ed empatia (commercializzazione al dettaglio, consulenza, assistenza, servizi alla persona, animazione sociale, attività artistiche in genere ecc.).

Questa attitudine risulta vincente in tutte le attività lavorative che prevedono fidelizzazione personale alle soglie dell'amicalità.

*Media espressività emotiva* - Caratteristica degli individui piacevolmente abituati ad esprimere valenze emotive (limbiche) governandone razionalmente (corticalmente) gli eccessi. Una tale attitudine a modulare situazionalmente il gradiente emotivo porta tali soggetti ad essere vocati per attività professionali che implicano relazioni multiple e diversificate, relazioni delicate rivolte a soggetti diversi che richiedono l'adozione di strategie di rapporto multiple e flessibili (attività manageriali, negoziali, commerciali da grande distribuzione, politiche, istituzionali ecc.).

*Bassa espressività emotiva* - Attitudine presente in quegli individui che si sentono a loro agio esprimendo in misura limitata le loro valenze emotive; a loro proposito si parla comunemente di persone fredde o imperturbabili.

Se si escludono i casi limite di persone pesantemente anaffettive, tali individui risultano adatti ad attività professionali nelle quali l'emotività eccessiva potrebbe andare a scapito delle performance (attività di relazione con tecnologia complessa o con procedure, attività di controllo impopolare, ruoli di gestione ad alta potenzialità conflittuale, attività di manualità fine ecc.). Un esempio di palese distinzione tra la categoria causale *tratti attitudinali* (tensioni di fondo degli individui) e la categoria sintomatica dei *comportamenti* (indizi di comunicazione visibile) è osservabile in quegli individui attitudinalmente dotati di alta espressività emotiva e di contemporanea alta attitudine al controllo razionale (analitico-corticale) del loro comportamento. Tali individui, in situazioni di contesto particolarmente emotivo e da loro ritenuto degno di vigilanza e controllo, mettono in atto comportamenti verbali e non verbali caratterizzati in modo evidente da censure di linguaggio e rigidità corporea tutto a scapito della naturalezza e dell'integrazione relazionale. Questa dinamica comportamentale è la risultante visibile di due forze contrapposte interne all'individuo (espressione emotiva e controllo razionale). In questi frangenti gran parte dell'energia individuale è stanziata per gestire il conflitto interno ed è distolta dal processo di comunicazione esterna.

**QUADRANTE PENSIERO VINCOLO/OPPORTUNITÀ** - Questa prospettiva diagnostica tende a mettere in evidenza due grandi categorie di selezione dei dati del reale che possono, come altre, convivere equilibratamente o essere sproporzionatamente diseguali nel modo di leggere e rappresentare il mondo da parte degli individui.

Queste due prospettive attitudinali possono essere, in modo convenzionale, connotate con i termini di «pensiero vincolo» e di «pensiero opportunità».

*Pensiero vincolo* - Rappresenta una prospettiva di lettura della realtà che tende ad esaltare gli elementi in grado di garantire la fattibilità oggettuale e la praticabilità concreta di atti e fenomeni. Il pensiero vincolo è quello che ci aiuta ad analizzare «con i piedi per terra» le condizioni concrete di attuabilità di qualsiasi progetto o azione. È l'attitudine di pensiero che dà forza ai ruoli di progettazione tecnologica, agli ingegnerizzatori di prodotto, agli studiosi di dimensionamento strutturale in ingegneria o in architettura, ai programmatori di fattibilità operativa, a tutti coloro che devono tradurre in attuazione concreta attività lavorative.

Rappresenta anche la tipologia di pensiero più sollecitata in chi esercita funzioni di controllo (controllo amministrativo, controllo qualità, controllo di gestione, controllo normativo, funzioni di certificazione, funzioni di vigilanza ecc.).

Se l'attitudine al pensiero vincolo risulta molto spiccata può prendere le sembianze di pensiero negativo, che si sposa con ruoli rivendicativi, contestativi, polemisti, se associato ad alta forza leaderistica, o con attività di critica giornalistica o di critica culturale, se associato a media forza leaderistica.

Alto pensiero negativo associato a bassa forza può produrre negli individui una lettura ed un comportamento depresso e lamentoso da «calamitatori di infelicità».

*Pensiero opportunità* - Connota una prospettiva di lettura della realtà tendente ad esaltare gli aspetti di opportunità di ambienti e situazioni ed a porre, nel contempo, sullo sfondo gli aspetti di vincolo. Il pensiero opportunità spinge l'attenzione sulle possibilità di sviluppo e di innovazione non ancora sperimentate. Questa attitudine si associa coerentemente ad attività lavorative di sviluppo prodotti, sviluppo tecnologico, sviluppo economico, sviluppo organizzativo, sviluppo di mercato ecc.

Se l'attitudine al pensiero opportunità risulta molto spiccata si può connotare come pensiero positivo. Alta presenza di pensiero positivo unita ad alta forza individuale richiama, coerentemente, ruoli imprenditoriali (di prima generazione) e ruoli creativi culturali e scientifici. Tutte le attività creative in genere presuppongono in chi le esercita una buona presenza di pensiero opportunità. Un'eccessiva presenza di pensiero positivo può originare comportamenti di smodata euforia ed atteggiamenti velleitari. Una buona compresenza di pensiero vincolo e di pensiero opportunità permette agli individui un approccio plastico, né pregiudizialmente positivo, né pregiudizialmente negativo, in grado di adottare strategie coerenti con le mutevoli condizioni di contesto. Un manager di successo sa utilizzare prevalentemente il pensiero opportunità in condizioni favorevoli di mercato, così come sa attivare prevalentemente il pensiero vincolo nei momenti di contesto organizzativo sfavorevole. In ugual misura un politico di valore sa usare prevalentemente il pensiero vincolo quando si trova all'opposizione ed il pensiero opportunità quando si trova in maggioranza.

**QUADRANTE DELLA RELAZIONE SOCIALE** - Tale quadrante mira a cogliere i paradigmi impliciti che regolano le relazioni sociali tra gli individui. Con ampia approssimazione vengono stimati due paradigmi fondamentali:

*Strategia verticale* - Privilegiata da tutti quegli individui che tendono implicitamente a dare particolare importanza valoriale al principio di autorità attiva e passiva quale regolatore ed ordinatore primario dei rapporti sociali. Tali persone tendono ad assumere un atteggiamento di superiorità/comando con le persone ritenute di rango inferiore ed un atteggiamento di obbedienza o di richiesta di rassicurazione con le persone ritenute di rango superiore. I soggetti che possiedono una spiccata attitudine alla verticalità mostrano usualmente atteggiamenti giudicanti, prescrittivi, valutativi, di comando, di obbedienza. Una tale attitudine comportamentale si sposa coerentemente con ruoli di costrizione impopolare (manager ristrutturatori, attività prescrittive militari), con funzioni o lavori dove la centralità di comando garantisce l'efficienza (imprenditori d'assalto, direttori di produzioni standardizzate e a volumi, controllori di persone), in ambiti lavorativi tenuti a far risaltare la dimensione d'ordine del rapporto top/down, capo/dipendente. Questa strategia comportamentale, se associata alla forza individuale, permette una diagnosi più netta di posizionamento lavorativo, in quanto le persone «verticali» dotate di alta forza leaderistica sono portate a ricoprire funzioni di comando, mentre le persone «verticali» dotate di bassa forza leaderistica sono vocate a ricoprire compiti di obbedienza o di prescrizione.

*Strategia orizzontale* - Questo paradigma relazionale è privilegiato da tutti gli individui che tendono ad attribuire un'implicita valenza valoriale alla relazione negoziale interpersonale. La strategia orizzontale tende a far risaltare la dimensione di scambio simmetrico e paritario nel rapporto interpersonale e sociale. Gli individui che privilegiano tale modalità di rapporto non amano contesti organizzativi rigidamente strutturati, né amano ambienti lavorativi tesi al raggiungimento di posizioni di status gerarchico. Essi privilegiano l'uso della convinzione piuttosto che del comando. Individui possessori di una spiccata attitudine all'orizzontalità sociale sono coerenti con la copertura di ruoli organizzativi orizzontali, ruoli di coordinamento, ruoli di integrazione, ruoli di negoziazione, attività di servizio ai clienti interni ed esterni all'organizzazione, attività di assistenza, ruoli di consulenza, posizioni di staff, posizioni manageriali di integratori di sistemi organizzativi molto complessi. Anche la strategia orizzontale, se associata alla forza individuale, permette di formulare una diagnosi di posizionamento organizzativo più mirata. Un individuo con forte orizzontalità e notevole forza leaderistica potrà ricoprire cariche di direzione generale di un

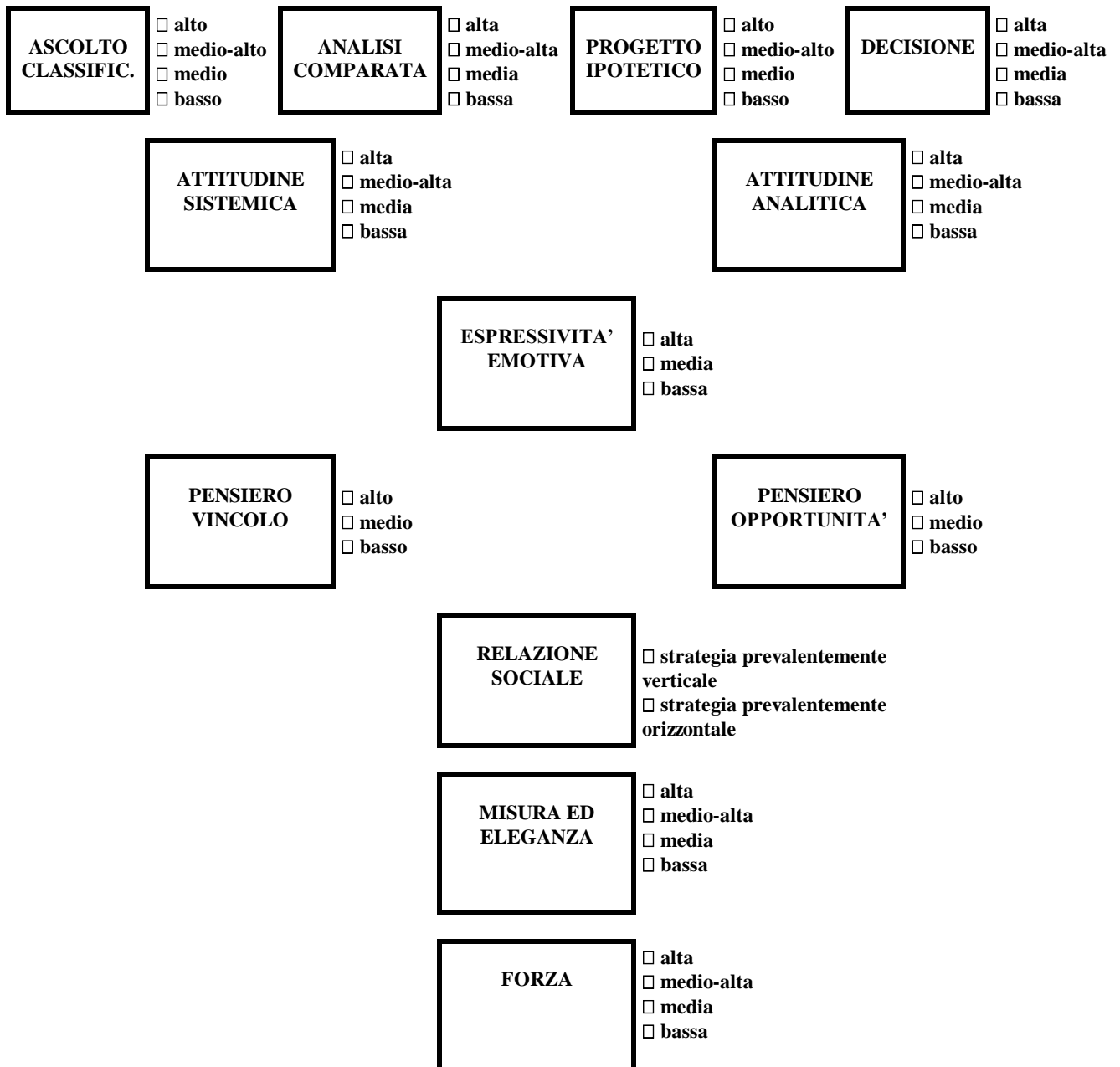
sistema organizzativo molto complesso o potrà essere un forte diplomatico negoziatore. Un individuo dotato di forte orizzontalità e bassa forza leaderistica risulta portato per attività di servizio, ma tenderà ad eclissarsi nell'anonimato in presenza di contesti energetici e conflittuali. Egli avrà bisogno, per mettere in luce le sue altre doti attitudinali, di potersi appellare ad una procedura energetica o ad un mandato protettivo forte attribuitogli da ruoli e persone forti: potrà esercitare il ruolo di pianeta e non di stella.

**QUADRANTE MISURA ED ELEGANZA** - Questa attitudine prende in esame il livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale (postura corporea, uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, articolazione convenzionale delle mani e delle braccia, espressività facciale ecc.). La dote della misura e del coordinamento fisico segnala la capacità implicita ed acquisita degli individui di dosare l'energia corporea in coerenza con le diverse situazioni di interazione ambientale. Le due fughe dall'eleganza, in più e in meno, sono rappresentate da quelle orchestrazioni di segnali non verbali che generalmente vengono connotate come goffaggine (titubanza di governo energetico) o grossolanità (forzatura energetica). In tutte le attività lavorative che implicano intense e numerose relazioni sociali (attività commerciali, manageriali, di servizio, di animazione, d'immagine, di assistenza, di consulenza, d'insegnamento) la piacevolezza e l'eleganza non verbale rappresentano una dote importante di successo, anche se spesso non se ne è consapevoli. È inoltre ovvio che la misura e l'eleganza rappresentano un fattore vincente indispensabile per tutte le attività, professionali e non, che richiedono la misura corporea in termini di performance (attività quali lo sport, il teatro, la danza ecc.).

**QUADRANTE FORZA** - Caratterizza l'attitudine all'influenzamento energetico di persone e ambienti, e si può connotare sinteticamente come forza leaderistica. La presenza individuale di forza attribuisce vigore e visibilità a tutte le altre attitudini. Le attività di comando, di alto influenzamento culturale e, in genere, di protagonismo nella gestione e nel cambiamento, abbisognano di forza individuale per avere successo. Per agevolare una visione sistemica e aggregata delle attitudini individuali proprie ed altrui è possibile usare uno schema sintetico e riassuntivo di questo tipo:



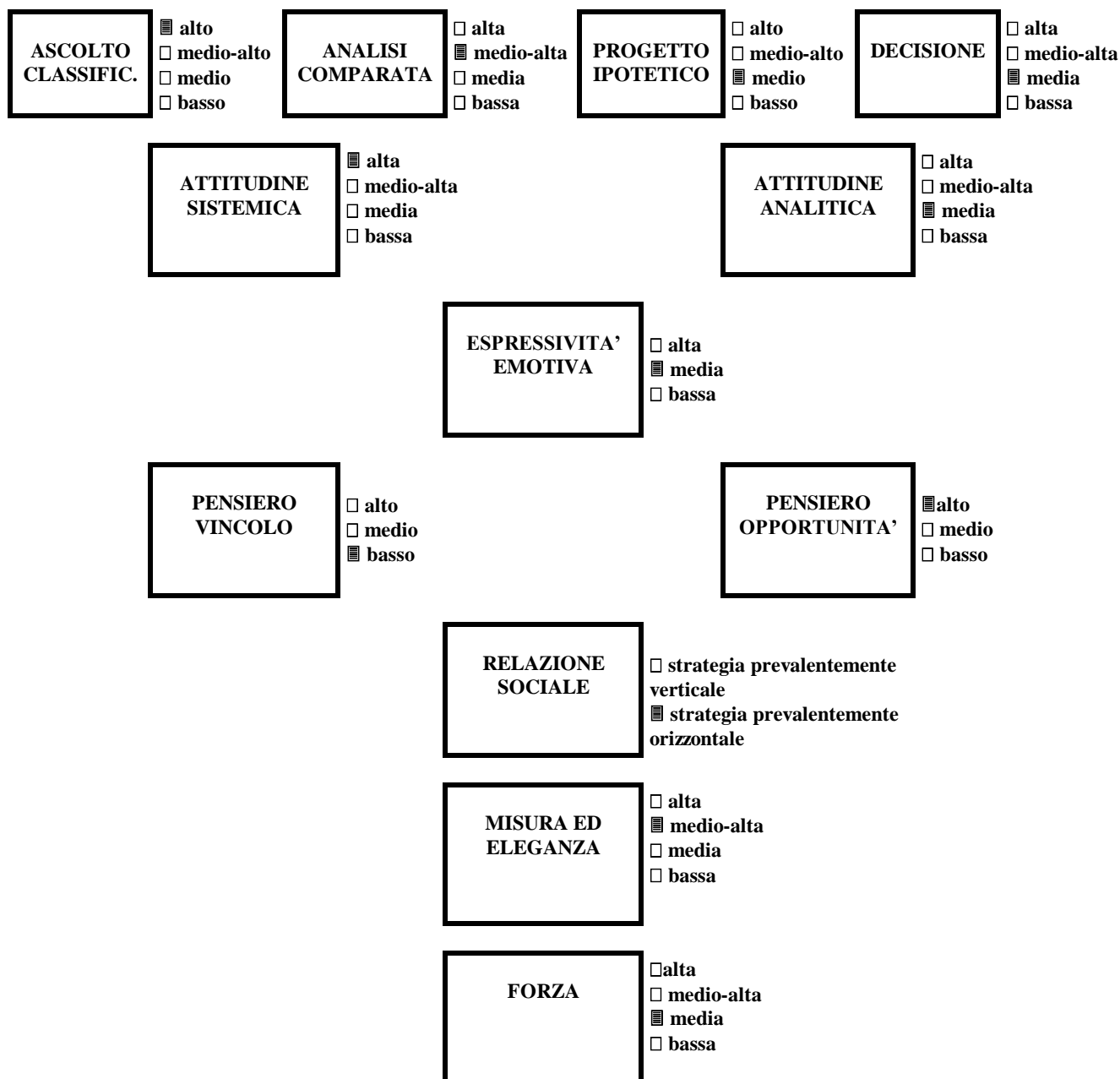
## SCHEMA DI RAPPRESENTAZIONE SISTEMICA DEL PROFILO ATTITUDINALE



In termini esemplificativi si possono proporre, qui di seguito, mediante l'uso riassuntivo dello schema di rappresentazione del mix attitudinale, alcuni profili attitudinali ideali coerenti con ruoli organizzativi specifici.

**ESEMPIO DI PROFILO ATTITUDINALE DI UN SELEZIONATORE AZIENDALE**

Si tratta di un ruolo che presuppone notevoli attitudini di ascolto differenziato di caratteristiche individuali (ascolto classificatorio) ai fini di una visione integrata dei profili di personalità al lavoro (approccio sistemico), che presuppone uno stile negoziale di servizio (strategia orizzontale), prevalentemente centrato sulla ricognizione delle opportunità di sviluppo individuale (pensiero opportunità), richiedente un buon livello di elasticità relazionale (misura ed eleganza), dotato di discrete strumentazioni tecniche di supporto e quindi non esposto a processi di conflittualità implicanti alta forza negoziale (forza).



### ESEMPIO DI PROFILO ATTITUDINALE DI CAPO LINEA DI PRODUZIONE DI ALTI VOLUMI, STANDARDIZZATA E A BASSO CONTRIBUTO PROFESSIONALE

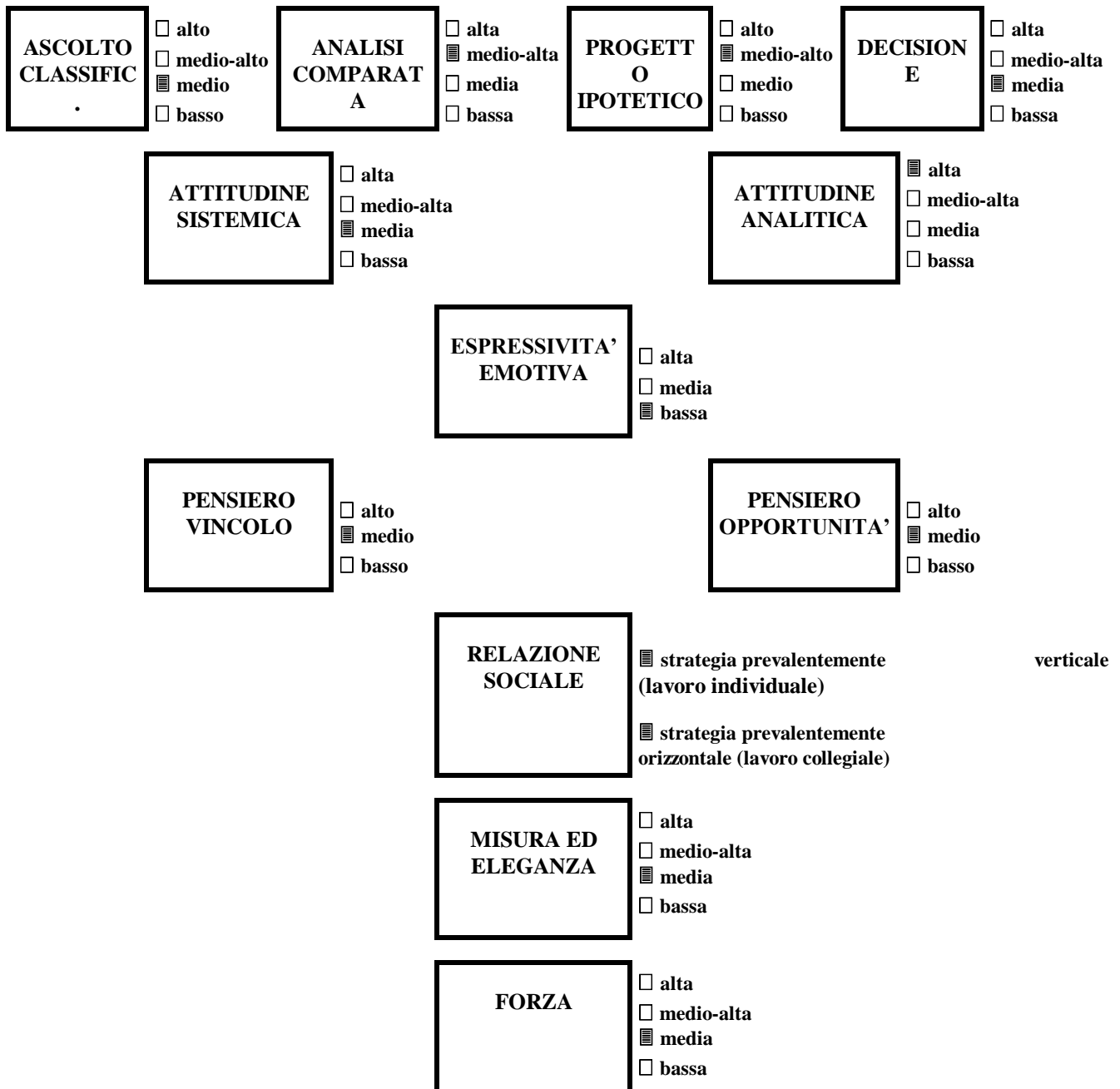
Si tratta di un ruolo focalizzato prevalentemente sull'alta produttività, esposto a pressioni decisionali (centratura sulla decisione), centrato sui volumi, sui tempi (focalizzazione prevalentemente analitica) e sul comando (strategia verticale), che prevede di rispettare i vincoli organizzativi e le prescrizioni di controllo procedurale (pensiero vincolo), con basse richieste di flessibilità relazionale, ma forza di governo di situazioni conflittuali (forza).

<b>ASCOLTO CLASSIFIC</b> .	<input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio-alto <input type="checkbox"/> medio <input checked="" type="checkbox"/> basso	<b>ANALISI COMPARAT A</b>	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa	<b>PROGETT O IPOTETICO</b>	<input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio-alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso	<b>DECISION E</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa
<b>ATTITUDINE SISTEMICA</b>	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input checked="" type="checkbox"/> bassa			<b>ATTITUDINE ANALITICA</b>	<input type="checkbox"/> alta <input checked="" type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa		
		<b>ESPRESSIVITA' EMOTIVA</b>	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input checked="" type="checkbox"/> bassa				
<b>PENSIERO VINCOLO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso			<b>PENSIERO OPPORTUNITA'</b>	<input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input checked="" type="checkbox"/> basso		
		<b>RELAZIONE SOCIALE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> strategia prevalentemente verticale <input type="checkbox"/> strategia prevalentemente orizzontale				
		<b>MISURA ED ELEGANZA</b>	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa				
		<b>FORZA</b>	<input type="checkbox"/> alta <input checked="" type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa				



**ESEMPIO DI PROFILO ATTITUDINALE DI RUOLO DI UN RICERCATORE SPECIALISTICO  
NEL CAMPO FARMACOLOGICO ETICO**

Si tratta di un ruolo spiccatamente specialistico (analitico), con alta rigidità di analisi e progetto, e ottima capacità di computo dei vincoli e delle opportunità (buon bilanciamento tra pensiero vincolo e pensiero opportunità). Non è richiesta alta interazione sociale (può prevalere la verticalità relazionale se lavora più individualmente, l'orizzontalità relazionale se lavora in gruppo; il quadrante della misura non risulta fondamentale); più centrato sui riscontri oggettivi del lavoro che su quelli soggettivi (bassa espressività emotiva). È inoltre necessario possedere strumenti forti di razionalizzazione e sostegno del lavoro che possono compensare la presenza di una bassa forza leaderistica.



**ESEMPIO DI PROFILO ATTITUDINALE DI RUOLO DI UN DIRETTORE COMMERCIALE DI UNA GRANDE AZIENDA SU MERCATI IN ESPANSIONE**

Si tratta di un ruolo manageriale (forza) di ascolto e di coordinamento (orizzontalità) più che di decisione, nel quale è necessario muoversi in ambienti interni ed esterni all'azienda di notevole complessità ed imprevedibilità (sistemico). In rapporto con innumerevoli interlocutori negoziali, portatore d'immagine aziendale (misura), sviluppatore di mercati e risorse (pensiero opportunità), di alta caratura leaderistica (forza) nel presidio di un'intera funzione.

<b>ASCOLTO CLASSIFIC</b> <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio-alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso	<b>ANALISI COMPARAT A</b> <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa	<b>PROGETT O IPOTETICO</b> <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio-alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso	<b>DECISION E</b> <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa
<b>ATTITUDINE SISTEMICA</b> <input checked="" type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa	<b>ATTITUDINE ANALITICA</b> <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa		
<b>ESPRESSIVITA' EMOTIVA</b> <input type="checkbox"/> alta <input checked="" type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa			
<b>PENSIERO VINCOLO</b> <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input checked="" type="checkbox"/> basso	<b>PENSIERO OPPORTUNITA'</b> <input checked="" type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso		
<b>RELAZIONE SOCIALE</b> <input type="checkbox"/> strategia prevalentemente verticale <input checked="" type="checkbox"/> strategia prevalentemente orizzontale			
<b>MISURA ED ELEGANZA</b> <input checked="" type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa			
<b>FORZA</b> <input checked="" type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> medio-alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa			

È opportuno chiarire che i profili precedentemente trattati rappresentano delle semplificazioni di massima che hanno l'unico scopo di dimostrare l'aspetto di applicabilità «burocratica» del modello proposto, non vanno quindi intese come generalizzazioni assolute di ruoli.

Ogni profilo di professionalità è così unico nella sua contestualizzazione organizzativa specifica da sfuggire a qualsiasi generalizzazione classificatoria e da richiedere un impegno di definizione su misura della singola organizzazione, dello specifico prodotto, delle condizioni organizzative effettivamente rilevabili, della cultura aziendale di contorno, delle caratteristiche precipue di mercato.

Va inoltre ribadito che l'aspetto «burocratico» dell'applicazione del modello ha solo lo scopo di orientare con l'oggettivazione offerta dal vocabolario, dallo schema visivo e dai pesi ponderali (approccio analitico), la ben più ricca e plastica semantica associativa (approccio sistemico), indispensabile dotazione di chi istruisce una diagnosi attitudinale. Per fuggire dagli schematismi e dalle generalizzazioni burocratiche va ribadito che ogni individuo è detentore di un mix attitudinale unico ed irripetibile.

Questa unicità ed irripetibilità tende a rigettare ogni schematicismo meccanico.

Partiamo per l'avventura di vita con un patrimonio biologico e funzionale che ci dispone ad essere teoricamente predisposti a potenziare tutte le attitudini possibili.

Ma poiché i tempi e gli spazi della nostra vita rappresentano risorse scarse e le stimolazioni ambientali, se pur multiple, non sono in grado di proporsi come palestre attitudinali in grado di rinforzare tutte le vocazioni possibili, è un dato di realtà esistenziale possedere vocazioni attitudinali alte accanto a vocazioni attitudinali basse. Per tale ragione appare importante, ai fini di una qualità piacevole e tonica di esistenza, saper individuare la coerenza che lega il nostro profilo attitudinale e le diverse opzioni lavorative o, per lo meno, saper rifiutare le proposte lavorative evidentemente antiattitudinali.

Per quanto attiene il problema di coerenza tra studi scolari ed attitudini il discorso è molto più complesso. In termini generali si può affermare che tale coerenza appare relativamente significativa fino alla scuola media superiore, poiché fino a quella fase di percorso scolastico si rivolge ad età anagrafiche che vedono le vocazioni attitudinali ancora in plastico sviluppo. Si potrebbe addirittura affermare che una formazione pre-universitaria un po' antiattitudinale potrebbe assumere il ruolo di riequilibrio di attitudini precoci molto spiccate ma tendenti alla monodimensionalità comportamentale, una specie di formazione compensatoria delle attitudini troppo deboli. Per esempio, la frequenza di un liceo scientifico potrebbe riequilibrare ed arricchire una persona così spiccatamente metaforica da rischiare la sindrome estetico-associativa destrutturata.

Si può affermare che fino a 18-20 anni appare improprio parlare di studi davvero incoerenti con le attitudini anche perché il seguire in età precoce studi strettamente coerenti con le attitudini spiccate potrebbe produrre individui ossessivamente bravi nelle competenze attitudinali e disadattati sui restanti versanti esistenziali, mostri di bravura nelle attitudini di spicco e solo mostri nelle attitudini non sviluppate.

Gli studi universitari, che dovrebbero fornire competenze di diretta trasferibilità nel mondo del lavoro, dovrebbero essere scelti con maggior attenzione alla loro coerenza con le attitudini, ma anche in questo caso non bisogna drammatizzare. Nel mondo del lavoro sono forse più diffusi gli ottimi professionisti che esercitano un mestiere lontano dagli studi universitari rispetto a quelli che hanno mantenuto una stretta coerenza università-mestiere.

Il diploma di laurea serve per facilitare la prima assunzione ma le carriere di sostanziale successo si maturano sulle attitudini. Così a parità di performance universitaria succederà che l'ingegnere prevalentemente matematico-lineare analitico darà ottimi risultati se farà lo specialista di produzione, l'ingegnere pluriattitudinale matematico-lineare e metaforico-associativo sarà un ottimo innovatore-ingegnerizzatore, l'ingegnere con spiccate doti associativo-sistemiche farà con successo il manager ed il gestore di sistemi complessi. Anche le imprese sono consapevoli di questo fenomeno, tanto da diventare sempre più attente a costruire sentieri di carriera coerenti con il potenziale attitudinale più che con le competenze scolari.

## Conclusioni

Nella dinamica tra organizzazione e soggetti, tra vincoli ambientali e quelli delle persone, gli individui potrebbero imparare a usarsi meglio e non solo a farsi usare strumentalmente. Per negoziare al meglio con i sistemi ambientali è indispensabile conoscersi meglio per meglio orientarsi e contrattare spazi congruenti con le proprie potenzialità.



Il nostro posizionamento ideale come individui è quello che meglio si adatta alle caratteristiche individuali in quanto sistema biostorico.

Noi diventiamo e ci potenziamo a misura della nostra esperienza concreta, per alcuni aspetti unica e irripetibile nel tempo e nello spazio. Sotto questo profilo, se riusciamo a usare a pieno la nostra originalità siamo in condizioni di monopolio esistenziale, in quanto la nostra storia è irriproducibile.

Si può dire che diventiamo gli atti cognitivi in cui siamo implicati rappresentati dal «software» neuronico da essi originato. Le nostre attitudini si disegnano nella nostra biostoria cognitiva e solo se percepite e usate a pieno possono modificare protagonisticamente la nostra stessa storia.

Noi siamo tutta e contemporaneamente la nostra storia. Le nostre abilità vincenti non solo traggono spunto dall'educazione istituzionale, ma alcune delle nostre funzioni cognitive (funzione di ascolto e funzione decisoria) si sono prevalentemente sviluppate attraverso la pratica di attività spesso ritenute secondarie o evasive.

La sensibilità e la misura di un dirigente nella gestione dei collaboratori può essere maturata sperimentando vitali rapporti con partner, figli e amici o praticando arti marziali o danza.

La capacità e la tempistica decisoria può essere legata alla pratica sportiva o ai giochi passatempo.

Le abilità e gli interessi extralavorativi rappresentano la spia delle attitudini lavorative. Ciò induce, per esempio, una riconsiderazione su quanto si porta nel lavoro di ciò che acquisiamo fuori dal lavoro e sollecita a mantenere vivi hobby e interessi extralavorativi al fine di non peggiorare la prestazione lavorativa proprio perché ci si butta totalmente nel lavoro. Un efficace mondo di relazioni e di interessi extralavorativi può migliorare la prestazione lavorativa mentre non è sempre vero il contrario.

I vincoli e le prescrizioni delle organizzazioni rendono spesso difficile il connubio tra potenzialità individuali e mandato professionale. Sovente le regole del far carriera sono oggettivamente in antagonismo con l'autorealizzazione. Altrettanto spesso però gli individui più che contrattare con le aziende o con se stessi una carriera di sviluppo personale legata alle proprie attitudini, contrattano prevalentemente aspetti estetici (*simboli di status*) e quantitativi (remunerazione, benefit) diventando, così, complici della loro insoddisfazione.

Tenendo comunque presente che gli individui vitali cambiano continuamente nella misura in cui la loro storia si arricchisce (ma non si stravolge), è consigliabile negoziare con l'ambiente un posizionamento a nostra misura. Solo così può essere realistico e non velleitario gareggiare con l'impossibile per scoprire il massimo dell'umanamente possibile.

### **Favola Scelta di tempo**

*Ramos era un vero genio, se non fosse stato per quella debolezza nei confronti del tempo.*

*Fin da fanciullo aveva palesato non comuni doti di apprendimento nei campi più disparati.*

*I genitori di Ramos erano molto facoltosi ed assecondarono prontamente le inclinazioni del loro figliolo.*

*Già dalla primissima infanzia Ramos mostrò interesse per la musica e per il suono del flauto in particolar modo. I suoi genitori assunsero un maestro che lo istruì nell'arte delle note sospirate.*

*Ramos divenne ben presto un virtuoso flautista, sapeva intessere armoniose improvvisazioni e catturanti trame di note improbabili. Ma il giorno in cui volle misurarsi suonando in un'orchestra scoppiò il dramma. Ramos non «sentiva» i tempi. Sbagliava gli attacchi o anticipando o posticipando l'intervento. Si ritrovava spesso a suonare in modo estemporaneo fuori dal passo degli altri musicisti. Melodie incantevoli ma stonate rispetto ad un'orchestra che richiedeva accordo.*

*Cambiò allora intento artistico e si dette anima e corpo alla recitazione. I suoi genitori procurarono con prontezza un maestro nell'arte del dire col corpo e con la voce.*

*Ramos divenne in breve un provetto attore e dicitore. Alle sue letture poetiche ed ai suoi monologhi gli spettatori (parenti e non), venivano colti da incontenibili vibrazioni emotive.*

*Ramos volle saggiare, allora, la propria maestria recitando con altri in una commedia.*

*Altro disastro!*

*Tanto si trovava a proprio agio recitando da solo, tanto saggiava disagio a recitare con altri.*

*Anche in questo caso la dizione e la coloritura dei suoi interventi erano inimitabili ma... sbagliava i tempi. Ritardava le battute, «mangiava» gli interventi dei compagni di recitazione, prendeva in «contropiede» il copione. I genitori di Ramos lo consolarono dicendogli che la sua straordinaria genialità mal si sposava con la normalità e la mediocrità degli altri.*

*Per questa ragione Ramos non fu mandato a scuola con ragazzi della sua età ma fu affiancato da educatori e tutori che meglio potevano sviluppare le sue attitudini singolari. Ma le diverse abilità acquisite non gli risolvevano il problema della scelta di tempo. In qualsiasi occasione egli si trovasse a lavorare o convivere con gli altri gli era vietato il ridere insieme, il decidere insieme, il pensare insieme.*

*A venticinque anni sposò una bella e lontana cugina.*

*Anche nel fare l'amore aveva gli accenti sublimi dell'arte seduttiva. Ma...sbagliava sempre i tempi!!!*

*Rimasto solo, decise di diventare scrittore.*

*Come in tutti gli altri suoi impegni, divenne ineguagliabile nel modulare sintassi e vocaboli, ma i suoi libri vennero ritenuti dalla critica o datati o troppo anticipatori.*

*Avrebbe desiderato mettersi in politica ma, conscio del suo punto debole, aveva capito che molta dell'«arte» della polis è arte di tempistica e che le decisioni «corrette» prese in tempi sbagliati sono spesso perdenti nei confronti di decisioni «scorrette» prese nel tempo giusto.*

*Ma come si apprende il tempo giusto? Ramos invecchiando si trascinava questo dilemma. Non aveva mai smesso di cercare dentro di sé, tra le tante abilità, quella di misurare il tempo giusto.*

*Anche con la morte Ramos sbagliò il tempo, fu preso inaspettatamente per mano dall'«ombra velata» in una calda sera di giugno. Camuffando di pigrizia l'errore di tempo, gli riuscì di ritardare di un minuto l'uscita di scena prevista.*

*Quel minuto si gonfiò di voglia di vita, ripercorse in «verticale» tutta la sua esistenza e, come accade quando la fretta intensa può svelare un segreto a lungo celato, gli scoppiò in testa una risposta travestita da domanda. E se il «tempo giusto» si apprendesse anche ascoltando gli altri?*

## **CAUTELE D'APPROCCIO ALL'ORIENTAMENTO**

*Qualsiasi modello teorico che si prefigga il governo di fenomeni così complessi come il comportamento umano corre il rischio della semplificazione intellettuale.*

*Gli orientatori affidabili non sono mai totalmente certi dei loro modelli.*

*Il nostro bagaglio intellettuale non dovrebbe mai stipare tutto lo spazio mentale disponibile. Vale la pena di lasciare spazio all'inatteso, all'imprevisto, poiché proprio quel territorio non codificabile rappresenta il nido della nostra unica ed irripetibile originalità.*

Pur possedendo efficaci modelli di individuazione del mix attitudinale il compito di determinarlo presenta alcune difficoltà.

In primo luogo per il fatto che le attitudini sono plastiche e non hanno confini netti: si può dire che gli individui si muovono in un intorno attitudinale dinamico, una specie di ancoraggio plastico e adattabile alle situazioni di contesto.

In secondo luogo perché il contesto socio-ambientale rinforza e de-rinforza i comportamenti secondo logiche non sempre coerenti con le attitudini degli individui: può accadere che ciò che è attitudinale sia de-rinforzato e che ciò che è poco attitudinale sia rinforzato. In mancanza di strumenti di consapevolezza non è sempre facile separare la sfera motivazionale attitudinale (autopremiante) da ciò che è premiato dal contesto ambientale (eteropremiante).

In particolare i neolaureati dopo avere validato le attitudini in ambiente lavorativo, non posseggono ancora un quadro chiaro della differenza esistente tra le vocazioni *attitudinali individuali*, *le attese sociali* e *le appetibilità economiche di lavoro*.

In altri termini è auspicabile che gli individui posseggano una chiara consapevolezza della distinzione esistente tra il piano del sistema motivante attitudinale, quello del sistema riconoscente, costituito dalle attese del contesto familiare e sociale in generale e il piano del sistema monetizzante rappresentato dalle remunerazioni professionali frutto del gioco domanda/offerta di mercato.

Sarebbe ideale poter esercitare un lavoro attitudinale (quindi motivante), socialmente atteso (perciò premiato dalla stima e dal riconoscimento sociale), ben remunerato (pertanto economicamente apprezzato). È raro che questi tre fattori premianti si alleino e rinforzino a vicenda e quasi mai convergono nel medesimo momento storico agli inizi di una carriera lavorativa. La loro mediazione ed eventuale convergenza può essere solo frutto di un'oculata negoziazione che solo gli individui direttamente interessati possono operare avendo, da una parte, sufficientemente chiare le strategie di crescita personale e dall'altra le opportunità ed i vincoli presenti nel mondo del lavoro.

Non c'è dubbio che questo processo presuppone una discreta dose di protagonismo individuale (forza leaderistica) associato ad una buona motivazione per la qualità della propria vita (sensibilità emotiva all'autosviluppo personale), unite al possesso di modelli di consapevolezza attitudinale (strumenti sistemici di autodiagnosi) ed alla disponibilità di informazioni organizzate che aiutano a leggere (analiticamente e sistemicamente) la dinamica dei mercati del lavoro.

Questo scritto si propone come uno strumento di aiuto e di presa di coscienza di tale processo. Buona avventura!

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Alcune delle precedenti riflessioni sono tratte dal libro di Roberto Vaccani, *Professionalità attitudine e carriera* edito da Etaslibri, 1992 e dall'articolo intitolato *Le radici del comportamento* pubblicato dalla rivista «Economia e Management», n. 3, 1994, pp. 113-124.

### Bibliografia d'approfondimento

Vittorio Andreoli, *La terza via della psichiatria*, Biblioteca Est Mondadori, Milano, 1980

Piero Angela, *La macchina per pensare: alla scoperta del cervello*, Garzanti, Milano, 1985

Renato e Rosellina Balbi, *Lungo viaggio al centro del cervello*, Laterza, Bari, 1982

Fabrizio Benedetti, *Meccanismi cerebrali dell'attività mentale*, Utet, Torino, 1995

Vera F. Birkenbihl, *Segnali del corpo: come interpretare il linguaggio corporeo*, Franco Angeli, Milano, 1998

Mariano Bizzarri, *La mente e il cancro*, Frontiera Editore, Milano, 1999

Francesco Bottaccioli, *Psiconeuroimmunologia: la grande connessione tra psiche, sistema nervoso, sistema endocrino e sistema immunitario*, Red Edizioni, Como, 1995

Jean-Pierre Changeaux, *L'uomo neuronale*, Feltrinelli, Milano, 1993

Antonio R. Damasio, *L'errore di Cartesio*, Adelphi, Milano, 1995

D. Daniele, *Chi è felice non si ammala*, Mondadori, Milano, 1993

Anna Dellantonio - Carlo Umiltà, *Atlantico di anatomia del sistema nervoso*, Zanichelli, Milano, 1979

Joël De Rosnay, *Il macroscopio: verso una visione globale*, Dedalo Libri, Bari, 1978

Robert Dilts - John Grinder - Richard Bandler - Leslie Bandler - Judith Delozier, *Programmazione neurolinguistica*, Astrolabio, Roma, 1982

C. J. Eccles, *Come l'io controlla il suo cervello*, Rizzoli, Milano, 1994

Gerald M. Edelman, *Il presente ricordato*, Rizzoli, Milano, 1991

Betty Edwards, *Disegnare con la parte destra del cervello: guida allo sviluppo della creatività e delle doti artistiche*, Longanesi, Milano, 1983

Daniele Gambarara (a cura di), *Semantica: teorie, tendenze e problemi contemporanei*, Carocci, Roma, 1999

Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996

Donald H. Hebb, *Mente e pensiero*, Il Mulino, Bologna, 1982  
*Il cervello*, «Le scienze (quaderni)», n. 31, 1986

Roman Jakobson, *Lo sviluppo della semiotica*, Bompiani, Milano, 1989

J. Le Boulch, *Verso una scienza del movimento umano. Introduzione alla psicocinetica*, Armando, Roma, 1985

Luciano Mecacci, *Identikit del cervello*, Laterza, Roma, 1995

*Mente e cervello*, «Le scienze», n. 291, Scientific American, 1992

Edgar Morin, *Il metodo*, Feltrinelli, Milano, 1983

Desmond Morris, *L'uomo e i suoi gesti: la comunicazione non verbale nella specie umana*, Mondadori, Milano, 1992<sup>^</sup>

Ulric Neisser, *Conoscenza e Realtà: un esame critico del cognitivismo*, Il Mulino, Bologna, 1981

Alberto Oliverio, *L'evoluzione del cervello*, Dossier Scienza, Giunti, Milano, 1986

Robert Ornstein - Richard F. Thompson, *Il cervello e le sue meraviglie*, Rizzoli, Milano, 1988

Francesco Remotti, *Prima lezione di antropologia*, Laterza, Bari, 2000

Ken Richardson, *Che cos'è l'intelligenza*, Einaudi, Torino, 1999

Rosanna Romagnoli Bianchi, *L'ABC della grafologia*, Mondadori, Milano, 1999

Steven Rose, *Il cervello e la sua coscienza*, Biblioteca Est Mondadori, Milano, 1977

Steven Rose - Richard Lewontin - Leon Karnin, *Il gene e la sua mente: biologia, ideologia e natura umana*, Biblioteca Est Mondadori, Milano, 1983

S. A. Rosemberg, *La cellula trasformata*, Mondadori, Milano, 1994

Oliver Sacks, *L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello*, Adelphi, Milano, 1986

H. A. Simon, *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna, 1988

R. Vaccani, *Professionalità attitudini e carriera*, ETAS, Milano. 2001

R. Vaccani, *Stress, mobbing e dintorni*, ETAS, Milano, 2007

R. Vaccani P. Caiozzo, *Cause organizzative del mobbing*, Franco Angeli, Milano 2010

Paul Watzlawick - Janet Beavin - Don D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971