

# Prefazione

di *Alberto Felice De Toni*<sup>1</sup>

## La triplice mappa del TuttoTorna

Dove sei? Da dove vieni? Dove vuoi andare? Queste sono le tre domande chiave che Giulia Sabbadini pone al lettore nello sviluppo di questo libro, al tempo stesso leggero ed esaustivo, agile e profondo, divulgativo e scientifico.

Il lettore – posto al centro di un libro in cui si ritrova protagonista – viene messo a suo agio e accompagnato dall'autrice nel rispondere alle tre domande citate. Il risultato è la Mappa del Qui-e-Ora, dedicata al suo presente; la Mappa delle Origini, dedicata alla realtà da cui proviene; la Mappa del Futuro che lui desidera. Le tre mappe insieme costituiscono la cosiddetta mappa del TuttoTorna.

Ne deriva una mappa integrata che serve a dare la possibilità al lettore di apprezzare nuovi e diversi punti di vista su di lui, su quello che è e su quello che fa. È utile per individuare i fili che originano dal suo passato, attraversano il suo presente e alimentano il suo futuro. Crea occasioni per scoprire un ordine, un senso, un qualcosa che spieghi se “tutto torna”.

Ciò che il lettore è adesso trova forza nelle sue origini e gli consente di preparare un futuro desiderato. Il presente è gravido di

---

<sup>1</sup> Alberto Felice De Toni è professore emerito di Ingegneria Economico Gestionale presso l'Università di Udine, dove insegna Gestione dei Sistemi Complessi. È stato Magnifico Rettore, Presidente della Fondazione crui (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), Presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, Presidente del Comitato Ordinatore della Scuola della Difesa e membro dello Strategic Steering Committee dell'European University Institute. Attualmente è Direttore Scientifico di cuoA Business School, membro dell'Academia Europæa e Sindaco di Udine.

futuro. Il futuro ancora non si vede, come non si vede l'albero di un seme appena piantato e che germoglierà.

Il libro è, in ultima analisi, un "manuale di viaggio", con mappe per orientarsi, consigli per allenarsi e per viaggiare in sicurezza, in un percorso guidato per esplorare qualcosa di molto importante: il lettore stesso.

## Il viaggio dell'eroe

Nella costruzione della Mappa delle Origini – che racconta l'antologia familiare ispirata, come indica l'autrice, alla mappa *Archaeology of Beliefs* della visual facilitator e coach Christina Merkley – è richiesto un passaggio denominato "buchetta della negatività". Il lettore deve infatti attraversare una negatività, scendere in una buca per poi risalire. Un po' come nel "viaggio dell'eroe", il modello comune a un'ampia categoria di storie e tradizioni che coinvolge una persona che si imbarca in un'avventura e, in un momento di crisi decisiva, ottiene una vittoria, e poi torna a casa trasformata.

Nel suo lavoro del 1949, *L'eroe dai mille volti*, lo storico delle religioni Joseph Campbell (1904-1987) descrisse il modello narrativo di base del viaggio come segue: «[...] è sempre fondamentalmente un passaggio verso l'interno – entro abissi ove vengono vinte oscure resistenze, e poteri da lungo perduti e dimenticati vengono ripristinati, per poter essere usati per la trasfigurazione del mondo. [...] una prova imposta non per ottenere ma per riottenere, non per scoprire ma per riscoprire. Appare chiaro che i poteri divini conquistati con tanta fatica erano già insiti nel cuore dell'eroe. [...] Considerato da questo punto di vista, l'eroe è il simbolo di quella divina immagine creatrice e redentrice che è celata entro tutti noi e attende soltanto d'essere riconosciuta e portata alla luce».<sup>2</sup>

2 J. Campbell, *L'eroe dai mille volti*, trad. F. Piazza, Lindau, Torino, 2016, edizione eBook, Prologo *Il monomito*.

La "buchetta della negatività" richiama anche la Teoria U sviluppata da Claus Otto Scharmer con i suoi colleghi del MIT, i cui principi aiutano le persone a superare modelli di comportamento che li bloccano nei processi di cambiamento. Le fasi sono sette: ascoltare, osservare, sentire, presenziare, cristallizzare, prototipare ed eseguire. Si scende dalla prima fase fino alla quarta, "presenziare" – che rappresenta la base della U e la sorgente profonda del sé: chi sono io? –, per poi risalire fino alla settima.

## Il linguaggio visuale

L'aspetto originale del libro è che l'esplorazione del sé proposta al lettore utilizza non solo il linguaggio verbale, ma anche quello visuale. L'autrice cita uno dei suoi mentori, Dan Roam, che le ha fatto da maestro: «Come le ruote della bicicletta, linguaggio verbale e visuale lavorano insieme per aiutarci a essere efficaci nell'esprimere il nostro punto di vista, condividere idee e collaborare con gli altri. L'educazione tradizionale non ha rafforzato questo approccio e ci ha abituato a cavarcela con una ruota sola. Peccato che il monociclo sia meno performante e decisamente più scomodo di una bicicletta!».

Come sostiene Giulia Sabbadini, la potenza descrittiva del linguaggio visuale è evidente nei video della RSA ANIMATE. Il video *Changing Education Paradigms* di Sir Ken Robinson del 2008 ha avuto, alla data attuale, ben oltre 17 milioni di visualizzazioni.

Nel testo l'autrice presenta tutta una serie di persone che al linguaggio visuale hanno dato metodo e dignità di strumento di lavoro: i citati Christina Merkley e Dan Roam – noto per i corsi di formazione on line della Napkin Academy – e ancora David Sibbet, Sunni Brown e Dave Gray.

Come suggerisce un antico proverbio cinese: «Una figura vale più di mille parole». La stessa scrittura orientale è basata su immagini. La geometria è una matematica visiva. La nostra memoria è in gran parte basata su immagini. In Platone, l'immagine ha esclusivamente una funzione espositiva ed è esclusa

dal ragionamento; con Aristotele acquista invece una funzione riflessiva: «L'anima non pensa mai senza un'immagine», scriveva nel *De anima*.

Il tema del linguaggio visivo e più in generale del pensiero visivo (Visual Thinking) è di grande importanza anche nella gestione delle imprese e delle organizzazioni. Si pensi ad esempio al visual management della Toyota, che utilizza tecniche visuali come Process Control Board, Kanban, Andon, Obeya, A3 Report ecc.

### **Training spot: spazio/tempo, respirazione e rotazione del busto**

Il libro esplora il sé all'interno dei canoni del coach classico. Ricordiamo che il nome coach ha origine dal termine francese *coche*, carrozza o cocchio. Il coach, come una carrozza, ti porta e ti facilita il percorso. In carrozza viaggi rapido, comodo e in sicurezza, ma il viaggio richiede tempo, non è privo di qualche apprensione, e soprattutto la carrozza porta la persona ma non decide per lei.

L'autrice arricchisce il coach classico con l'utilizzo del linguaggio visuale che amplifica il linguaggio verbale. Il disegno non rappresenta solo la parola in sé, ma anche tutto il vissuto connesso a quella parola: la arricchisce di oggetti e di concetti astratti. Il disegno aumenta quindi il significato della parola, organizzandone gli elementi nello spazio. Va a rappresentare qualche cosa che non è lineare e apre alla comprensione della complessità del reale.

Ma il libro è arricchito anche di un terzo elemento. Ovvero delle sezioni "Training spot" dedicate alla cura delle condizioni fisiche e ambientali per vivere e lavorare bene. Le sezioni sono pensate come delle stazioni intermedie durante un cammino: un momento dedicato al riposo, alla raccolta di informazioni, al rigenerare energie e al prepararsi alla tappa successiva.

La prima sezione è l'attenzione a spazio e tempo, la seconda è l'attenzione alla respirazione – l'autrice rimanda al contributo

di Patrick McKeown, *Oxygen. Il potere del respiro* (2017) – e la terza è l'attenzione alla rotazione del busto con riferimento a Stanley Rosenberg, *VAGO, il mio nervo più importante* (2002). La gestione dei tempi e degli spazi, l'attenzione al corpo e al suo linguaggio sono ulteriori tasselli per stare meglio.

### **Ikigai**

Nelle conclusioni, Giulia Sabbadini tocca un tema centrale per la persona: l'ikigai. È un termine giapponese (iki-vivere, gai-ragione) che tradotto letteralmente vuol dire "ragione di vita", "ragion d'essere".

La parola si riferisce all'avere uno scopo nella propria vita, ciò che rende la vita degna di essere vissuta. E cita sul tema un passaggio chiave di un autore a lei caro, Ken Mogi, *Il piccolo libro dell'ikigai*: «A volte nella vita lavoriamo con le priorità sbagliate e troppo spesso facciamo qualcosa solo in cambio della ricompensa, se le ricompense non arrivano in tempo, restiamo delusi e perdiamo interesse in ciò che facciamo. Ecco, questo è proprio l'approccio sbagliato. Tra le azioni e le ricompense intercorre quasi sempre un certo scarto temporale, e nemmeno dopo che abbiamo lavorato obiettivamente bene ci spetta un riconoscimento immediato: la ricezione e il riconoscimento avvengono in modo stocastico, in base a molte variabili che sfuggono al nostro controllo. Se riusciamo a far sì che lo sforzo diventi la fonte primaria della nostra felicità, allora avremo vinto la sfida esistenziale più grossa. In altre parole, continuate a suonare anche se nessuno vi ascolta. Disegnate quando nessuno vi guarda. Scrivete un racconto che nessuno leggerà. Le gioie e le soddisfazioni interiori saranno più che sufficienti a mandarvi avanti».

### **L'invarianza ai risultati**

L'ikigai è un concetto chiave introdotto, in termini diversi ma analoghi anche dai gesuiti, con la cosiddetta "Invarianza ai ri-

sultati”. Chris Lowney, nel suo libro del 2005 *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World* – traduzione italiana *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti* –, racconta come i novizi a regime diventino self-leader, offrendoci un modello di leadership articolato:

- tutti noi affrontiamo la sfida di riuscire a motivare noi stessi;
- la vita ben di rado si svolge con la prevedibilità di un piano strategico: leadership significa spesso improvvisazione. Le sfide della vita emergono per lo più in momenti del tutto inaspettati e secondo modalità impossibili a prevedersi. Si creano circostanze che non compaiono in alcun manuale di leadership né corrispondono a strategie esistenziali ben pianificate; al contrario: dobbiamo affidarci unicamente al nostro ingegno e alla saggezza accumulata negli anni;
- il nostro “momento decisivo” corrisponde piuttosto a un modello che viene lentamente a imprimersi nel nostro comportamento nel corso di una vita;
- dobbiamo derivare la nostra gratificazione personale non da risultati immediatamente manifesti, ma dalla profonda convinzione nel valore delle nostre azioni, decisioni e scelte.<sup>3</sup>

L'ultimo passaggio è fondamentale. La gratificazione nasce, in primis, dalla profonda convinzione del proprio agire e, in secundis, dal conforto e dal sostegno dei fratelli. Nella prospettiva della fraternità, la sconfitta o l'insuccesso sono riletti alla luce dell'utilità delle azioni del singolo per la comunità, per il gruppo, prima ancora che per il singolo stesso: il suo fallimento può essere infatti la base per il successo di altri che verranno dopo di lui. Successo e fallimento sono ininfluenti nel determinare il carattere eroico delle azioni di un self-leader.

«Una persona non ha bisogno di conseguire una grande “vittoria”, ben visibile a tutti e auto-celebrativa: talvolta il successo si

3 C. Lowney, *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti*, trad. G.L. Giaccone, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, pp. 90-91.

presenta sotto forma di un contributo che aiuta il team a vincere. Nel caso di Goes, la leadership trovò il nucleo di forza in un'azione così poco degna di nota – e pur tuttavia così ardua – come l'esplorazione di un vicolo cieco». <sup>4</sup> «La grandezza personale di un ardito viaggiatore come Benedetto de Goes non sta tanto in ciò che essi scoprirono al termine della spedizione, quanto nel carattere della loro personalità che li spinse a tentare l'impresa: forza di immaginazione e di volontà, perseveranza, coraggio, esuberanza di risorse personali e completa disponibilità a correre il rischio del fallimento». <sup>5</sup>

## Conclusioni

L'autrice, nelle ultime righe del testo, si rivolge direttamente al lettore con queste parole: «Se desideri condividere con me qualcosa di questa esperienza, contattami... Mi farai un enorme piacere». Per farlo il lettore visiterà il suo sito [www.visualcoach.it](http://www.visualcoach.it), che ha un indirizzo evocativo: le due parole chiave sviluppate nel libro, ovvero *visual* e *coach*. Giulia infatti è una visual coach. Coach si riflette nella triplice mappa del TuttoTorna che dà il titolo al suo libro, mentre visual nell'utilizzo del linguaggio visuale, richiamato nel sottotitolo nell'ambito del Visual Thinking. Della serie: *Nomen Omen!*

Concludo con una citazione di Italo Calvino: «La vita d'una persona consiste in un insieme d'avvenimenti di cui l'ultimo potrebbe anche cambiare il senso di tutto l'insieme, non perché conti di più dei precedenti ma perché inclusi in una vita gli avvenimenti si dispongono in un ordine che non è cronologico, ma risponde a un'architettura interna». <sup>6</sup> In altre parole, il lettore potrà scrivere a Giulia fino all'ultimo avvenimento...

4 Ibidem, p. 72.

5 Ibidem, p. 71.

6 I. Calvino, *Palomar*, Mondadori, Milano, 2015, Edizione eBook, cap. *Come imparare a essere morto*.