

ALBERTO F. DE TONI

POSTFAZIONE

I. LA POTENZA DEL LINGUAGGIO SIMBOLICO

In questo libro – agile e profondo al tempo stesso – la psicoterapeuta M. Chiara Sergotti propone al lettore una metodologia di “trasformazione” delle persone che può essere utilizzata sia in ambito formativo che in ambito aziendale. La metodologia – basata sul linguaggio simbolico – è stata messa a punto dall’autrice in molti anni di esperienze sul campo, in collaborazione con lo staff di CUOA Business School dove opera con successo da lunga data.

L’applicazione della metodologia, articolata in tappe, consente alla persona di prendere consapevolezza dei propri limiti e timori da un lato e delle proprie potenzialità dall’altro, al fine di intraprendere un percorso di maturazione e di cambiamento.

La metodologia di trasformazione è fondata sulla potenza del linguaggio simbolico. Come sostiene l’autrice: «Il linguaggio simbolico, a differenza del linguaggio logico razionale che mira ad analizzare la realtà e quindi a dividerla, è un linguaggio che evoca, descrive e rappresenta il mondo e per tale motivo è un linguaggio che non separa, ma tiene unita la realtà anche nei suoi aspetti più contraddittori; serve a “com-pensare” tutti quegli aspetti della vita, della realtà e del mondo che non sono dicibili secondo i concetti razionali».

Come ci evidenzia la Sergotti: «In origine il simbolo era *un oggetto diviso in due*, frammenti di ceramica, di legno, di metallo. Due persone ne conservavano ognuno una parte e riaccostando le due metà essi riconoscevano il loro legame... Il simbolo separa e unifica,

presuppone entrambe le idee di riconciliazione e di separazione». Il simbolo può essere considerato un ponte tra conscio e inconscio, trascendente e immanente, sogno e realtà. Il simbolo è sintesi di contrari, esprime complementarità.

Secondo la psicoterapeuta il simbolo è molto di più di un semplice segno. Ad esempio «un cerchio su un berretto quando contrassegna un impiegato delle ferrovie è solo un segno, ma quando è messo in relazione con il sole, con il mito dell'eterno, con i cicli cosmici allora è tutta un'altra cosa e assume valore di simbolo».

E ancora: «simbolo dal verbo greco *sym-bàllein* significa alla lettera "gettare insieme". Usato in forma transitiva, lo si traduce, secondo il contesto, con "riunire", "mettere in comune", "scambiare"; in forma intransitiva significa "incontrarsi", "intrattenersi". Mentre il *segno* agisce a livello della conoscenza di ciò che viene comunicato, il *simbolo* agisce a livello del processo stesso di comunicazione: esso "fa" la comunicazione, instaura un patto, un riconoscimento, un'alleanza fra soggetti».

I simboli sono radicati nell'esperienza di ogni essere umano, sono universali perché comuni a tutti gli uomini: l'acqua è simbolo di movimento, il sole di vita ecc. Ecco perché il linguaggio simbolico può mettere in comunicazione persone di culture e lingue diverse, può creare rapporti profondi a diversi livelli. A tale riguardo i simboli presentano tre livelli di significato: universale, culturale e soggettivo. Secondo l'autrice, ad esempio, il colore nero può significare rispettivamente la notte, il lutto e un grembiule di scuola.

La metodologia utilizza i simboli per attivare nelle persone dei processi di cambiamento. «Una persona combatte contro il drago per liberare la "propria anima prigioniera": questa lotta avviene nell'uomo, ogni volta che è necessario un riorientamento verso situazioni/obiettivi nuovi e diversi». «Quando i bisogni, i desideri e i valori trovano, attraverso il linguaggio simbolico, la strada per tradursi in azioni concrete, quando nella persona si crea armonia tra testa, cuore e pancia» si creano le condizioni per il cambiamento. «L'armonia interiore si trasmette progressivamente a ogni espressione di vita, rendendo concretamente l'individuo forte e resistente, desideroso di fare e di impegnarsi, capace di lottare e di rischiare».

2. AGGIUNGERE AL BAGAGLIO RAZIONALE/COGNITIVO IL BAGAGLIO SIMBOLICO: DUE ALI PER UN SOLO VOLO

Fin dall'introduzione l'autrice sottolinea «l'enorme vantaggio nell'aggiungere al bagaglio razionale/cognitivo il bagaglio simbolico: due ali per un solo volo». In altri termini è opportuno che ogni persona sappia coniugare l'approccio razionale (scientifico) e l'approccio simbolico (umanistico). Solo in questo modo si può "volare alti" nel cielo della vita delle persone e delle organizzazioni. Modellare e narrare, ecco il mix per navigare nella complessità della vita. Vediamo più in profondità perché.

Siamo tutti immersi contemporaneamente in tre mondi. Il primo è quello fisico, che cerchiamo di comprendere con discipline quali matematica, chimica, fisica, informatica, ingegneria ecc. ovvero le cosiddette *scienze dure*. Il secondo mondo è quello biologico, che affrontiamo con studi di biologia, medicina, veterinaria, botanica, agronomia ecc. ovvero le cosiddette *scienze della vita*. Infine il terzo mondo è quello sociale che tentiamo di abbracciare grazie a conoscenze derivanti da psicologia, antropologia, sociologia, filosofia, giurisprudenza, economia, management ecc.; sono le cosiddette *scienze sociali* o *humanities*.

I comportamenti nei tre mondi sono molto differenti. Le evoluzioni del cosmo, della materia, del mondo fisico in generale sono guidate dalle leggi della fisica, della chimica ecc. nel rispetto dei loro principi: sono cioè comportamenti necessari. Nel mondo biologico invece esistono comportamenti determinati dall'istinto di sopravvivenza generato nel tempo dall'apprendimento e memorizzato nel DNA. Infine, nel mondo sociale, oltre all'istinto, esiste il libero arbitrio, la possibilità della scelta: il comportamento degli uomini è caratterizzato dalla loro libertà di scelta, ovvero dalla possibilità di decidere le proprie azioni e orientare il proprio destino.

I tre mondi in cui viviamo sono in ultima analisi mondi a complessità crescente, in quanto i comportamenti sono nell'ordine necessari (mondo fisico), istintivi (mondo biologico) e liberi (mondo sociale). Il mondo sociale è più complesso – da comprendere e prevedere – di quello biologico che a sua volta è più complesso di quello fisico. Più precisamente – secondo vari scienziati – nel passaggio dal mondo fisico a quello sociale si va da una complessità disorganizzata (mondo fisico) a una complessità organizzata (mondo biologico e mondo sociale).

Ciascuno di questi tre mondi presenta delle peculiarità tali per cui non possono essere affrontati con gli stessi approcci e le stesse metodologie.

La competenza chiave che si acquisisce con gli studi scientifici è la capacità di modellare i fenomeni. La modellazione è una fase chiave sia nel metodo induttivo (osservazione, sperimentazione, correlazione fra misure, definizione di un modello fisico, elaborazione di un modello matematico, formalizzazione della teoria), sia nel metodo deduttivo (formulazione di un'ipotesi iniziale, conseguenze deducibili dall'ipotesi sulla base di un modello, osservazione di eventi previsti, non smentita della teoria). Se riusciamo a modellizzare un fenomeno, possiamo ottenere la soluzione dei problemi connessi grazie alla potenza degli strumenti matematici e di calcolo.

Ma quando un fenomeno è troppo complesso, non riusciamo a modellizzarlo: elevati livelli di varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione e incertezza ci impediscono di farlo. Ogni modello, in ultima analisi, è un riduttore di complessità. In questi casi ci viene in aiuto l'approccio umanistico che porta in dono la narrazione. «Nelle lande della complessità l'approccio quantitativo non è sufficiente. Vi sono angoli bui, piccole o grandi sfumature, dove i simboli matematici non arrivano, dove il narrare acquista, riconquista importanza e dignità. La realtà è troppo complessa per essere condensata in un sistema di equazioni: il complesso va narrato»¹.

Se la competenza chiave che si acquisisce con gli studi scientifici è la capacità di modellazione, quella che si consegue con gli studi umanistici è la capacità di narrazione. Dove non arriva il metodo scientifico, non ci resta che un unico metodo per comprendere la complessità del reale: quello della narrazione. La trama di una storia è l'esile filo rosso che lega fatti apparentemente disgiunti e dà loro significato. Narrare è dipanare e intrecciare eventi attorno a un centro e secondo un senso. La trama è un meta-modello che ci conduce dove i modelli matematici e quantitativi non possono portarci. L'approccio narrativo, il raccontare una storia, è l'ultima spiaggia che ci rimane per comprendere e interpretare il mondo complesso delle relazioni sociali.

¹ Alberto F. De Toni, Luca Comello, *Viaggio nella complessità*, Venezia, Marsilio, 2007, p. 16.

La narrazione è il mezzo primario di identificazione; è la struttura cognitiva fondamentale nella costruzione dell'identità personale; la costruzione dell'identità avviene attraverso la narrazione di sé, della propria storia, della collocazione di sé nel mondo, con le relazioni che si stabiliscono e i ruoli che ciascuno ricopre².

La narrazione è considerata come un nuovo modello paradigmatico di fare cultura e di organizzare conoscenza³. La narrazione è la via aurea di accesso al mondo, alla sua lettura, alla sua denominazione, alla sua presa di coscienza.

Ogni storia è costituita da intrecci e simboli. «Intrecci di eventi, di casi, di riti, di tempi e di luoghi, di attori, ecc. tra i quali viene a delineare nessi, dipendenze, interconnessioni; con cui, poi, dispone una trama di letture sugli accadimenti e li assoggetta, tutti quanti, a una logica, che pone in sequenza, lega insieme, dispone gerarchie, fissa conseguenze, esercitando sia la logica dell'interpretazione sia l'ottica del senso, ovvero l'obiettivo-risultato da raggiungere, che sono inoltre strutture cognitive intimamente interconnesse tra loro. Simboli di ogni tipo, di figure, di situazioni, di eventi, di luoghi. La narrazione passa continuamente dal particolare al generale, e lo fa attraverso l'uso dei simboli, di indicatori-tipo, che servono a riconoscere, a denominare, a fissare immagini e nel mentale e nel reale»⁴. La narrazione consente prospettive diverse e pone le basi per una visione di sintesi.

Jonathan Gottschall⁵ – che si muove darwinianamente tra biologia, psicologia, neuroscienze e letteratura – sostiene che le storie, a partire dai miti, sono come dei simulatori di volo che, ponendoci di fronte a situazioni difficili, ci insegnano a elaborare i comportamenti adatti a gestirle. Sono lo spazio in cui sviluppiamo le competenze necessarie alla vita sociale.

La mente umana non è stata modellata per le storie, ma dalle storie. La finzione narrativa ci fornisce informazioni, precetti morali,

² Elvira Zuin, *La scrittura, la narrazione, la laboratorialità*, in *Insegnare italiano negli Istituti Comprensivi*, Trento, Iprase, 2009.

³ Manuel Cruz Rodríguez, *Narratividad: la nueva síntesis*, Barcelona, Ediciones Península, 1986.

⁴ Franco Cambi, Maria Piscitelli, *Complessità e narrazione*, Roma, Armando Editore, 2005.

⁵ Jonathan Gottschall, *L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno resi umani*, Torino, Bollati Boringhieri, 2014.

emozioni: ci plasma. Per entrare nella mente umana, un messaggio ha bisogno di una storia che sappia creare un coinvolgimento emotivo, e in questo la narrativa funziona meglio della saggistica.

Ecco quindi che bagaglio razionale/cognitivo e bagaglio simbolico, approccio scientifico e approccio umanistico, modellazione e narrazione, sono complementari, sinergici, destinati a costituire i due poli la cui differenza di potenziale fa scorrere la corrente che può illuminare la complessità del reale in cui siamo immersi.

3. FIABE E TEMATICHE EVOCATIVE

COME STRUMENTI SIMBOLICI PER PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO

Come promuovere il cambiamento delle persone e delle organizzazioni facendo leva sul linguaggio simbolico? Tramite le fiabe e le tematiche evocative.

Netta è la distinzione ricordata dall'autrice tra fiabe e favole: le prime hanno per protagonisti personaggi fantastici come fate, streghe, draghi, orchi, maghi ecc. mentre le seconde hanno come protagonisti animali antropomorfi, cioè animali che incarnano caratteristiche umane come la capacità di parlare. Le fiabe di solito non hanno un intento morale, invece le favole si concludono sempre con la classica "morale". Infine nella fiaba l'ambientazione è magica e fantastica, mentre nella favola è realistica.

Le fiabe sono costruite sui simboli e descrivono le emozioni della mente mediante immagini e azioni; attraverso le fiabe vengono rappresentati problemi comuni, quotidiani; nello stesso tempo, la fiaba offre la soluzione degli stessi, incoraggiando a fantasie ottimistiche. Permettono di mettere in scena in "un mondo fantasioso, ma allo stesso tempo reale" ricco di potenzialità e soluzioni, vissuti, emozioni, bisogni e desideri, problemi e scoprirne potenzialità e soluzioni.

Propongono un percorso che permette di scoprire i propri talenti e dare loro concretezza, di riconoscere anche le proprie paure (il "drago interiore") e saperle trasformare. La fiaba, attraverso la fantasia immaginativa, permette di entrare in contatto con le proprie paure senza perdersi o lasciarsi sopraffare, di affrontare la realtà contando sulle proprie capacità per superare le difficoltà nel modo migliore, come il protagonista di ogni fiaba che alla fine trionfa, dando prova di coraggio e di iniziativa.

Oltre all'utilizzo di fiabe la Sergotti indica come strumento trasformativo le tematiche evocative, intese come simboli che richiamano ad archetipi universali e collettivi. Questi simboli, messi in scena attraverso immagini, suoni, percorsi tattili ecc. consentono con uguale forza, autenticità e immediatezza delle fiabe di innescare processi di metamorfosi.

«Una volta individuato il contesto e l'obiettivo, la fiaba e la tematica evocativa permettono attraverso il linguaggio simbolico, con immediatezza nel qui ed ora, di mettere in luce resistenze e potenzialità insite in quel progetto, in quel particolare momento formativo/aziendale ... e di focalizzare un percorso di trasformazione condiviso superando le difficoltà e trovando nuove soluzioni».

4. "MONDIFICARE" PER CAMBIARE

La peculiarità della metodologia proposta è quella di creare una cornice d'azione e di fornire i simboli che fungano da stimoli per il cambiamento. Cambiamento da intendersi sia nell'ambito della formazione che in quello aziendale. Infatti secondo la Sergotti la metodologia presenta "spazi infiniti" nei quali può essere applicata.

In effetti fiabe e tematiche evocative sono intessute di simboli, miti, significati ecc. Per comprendere il reale, per cambiare il reale – troppo complesso per essere modellizzato – dobbiamo avvalerci di potenti narrazioni, di storie singolari, di miti fondativi, di rituali simbolici, di significati profondi, di super eroi.

La narrazione è lo strumento che l'uomo ha da sempre utilizzato per mettere ordine alle sue esperienze e così facendo, attraverso l'oralità, attraverso le storie, l'umanità si è evoluta. La parola mito deriva dal greco *mytos* e significa parola, racconto che dà la risposta alle domande che l'uomo si pone.

Ogni organizzazione si avvale di racconti, visioni, miti, simboli, bandiere, loghi, inni, colori, rituali, cerimonie, iniziazioni, eroi ecc. che spiegano la realtà e ne danno un senso attribuendo significato al percorso di cambiamento intrapreso.

Narrazione fa rima con change management. Per realizzare progetti di cambiamento, per modificare idee, convincimenti, abitudini, prassi, occorre "mondificare", ovvero creare dei mondi alternativi alla realtà vista e conosciuta fino a quel momento.

Come sostiene Jader Giraldi, esperto di Edutainment⁶: «In ambito organizzativo spesso dobbiamo “mondificare”. Quando si presenta un nuovo modello organizzativo o un nuovo modello di servizio si hanno due possibilità. Prima ipotesi, classicamente intrapresa dagli ingegneri delle organizzazioni: si elabora un tomo mediamente fra le centocinquanta e le duecento pagine che diventa il nuovo regolamento di disciplina dei rapporti fra le persone, i comparti e i silos dell’azienda. Quando va bene c’è una parte introduttiva che ne spiega i principi generali e gli obiettivi da raggiungere con il nuovo modello. Oppure si “mondifica”. Si prende il tomo e lo si traduce in un racconto. Si crea una narrativa a sostegno del cambiamento. Si elaborano le ragioni per cui ci sono delle discontinuità e si creano delle cornici di senso che consentono a tutti di comprendere il senso profondo per cui serve un nuovo modello di organizzazione e come lo si utilizza. ... È fondamentale il design dell’esperienza. Pensare ai protagonisti del cambiamento come se fossero dei viaggiatori interstellari che in quel giorno in cui avviene l’evento atterrano in un nuovo mondo. Chiedersi quindi come ci si può fare carico delle loro aspettative, paure, fantasie. Organizzare il luogo dove inserire i ricordi che dovranno abbandonare, le abitudini di cui dovranno spogliarsi. Orientare nel loro primo giorno gli istinti di conservazione inevitabili per coloro, quasi tutti, che vivono il cambiamento non come una scelta personale ma come una forzatura esterna. Creare il rito dell’iniziazione e del saluto che è tipico di colui che lascia un mondo per cercarne un altro. Mondificare non si riferisce solo all’invenzione del nuovo, ma al farsi carico dell’esperienza del trapasso. Non considerarsi Caronte ma Beatrice, traghettare le persone con umiltà, empatia, determinazione e bellezza».

Per generare un cambiamento, ad esempio di una organizzazione, non basta annunciare e spiegare alle persone la nuova “visione”, bisogna coinvolgerle. «Se ci concentriamo sull’organizzazione comprendiamo come chiarire la visione del cambiamento, la sua spiegazione e la sua motivazione è uno degli elementi fondamentali da trasferire alle persone. L’edutainment è spesso l’elemento ideale per attivare il coinvolgimento delle persone su questo aspetto del cambiamento

⁶ Jader Giraldi, *Manuale di Edutainment. Perché l’apprendimento divertente crea organizzazioni intelligenti*, Milano, Guerini Next, 2019.

perché in grado di accogliere in modo semplice la memoria. Cosa è la memoria di un’organizzazione se non l’insieme delle esperienze dei singoli maturate fino a quel momento, il lascito che ciascuna persona offre all’organizzazione come consegna di conoscenza? Spesso quando si deve comunicare il cambiamento ci si erige in cattedra per darne il senso, costruire le motivazioni e dichiararne alla fine il percorso. Il pubblico silente reagisce in due modi, con un muto e implicito «non capisco ma mi adegua», oppure sfoggiando calorosi sorrisi e accorati applausi, come quando è finito uno spettacolo noioso e si scarica la tensione sulle mani invece che sul ragionamento. La memoria, la consegna di conoscenza delle esperienze individuali necessita invece di ascolto e di cogenerazione di significati attraverso la costruzione di una consapevolezza comune sul cammino da fare».

5. IL LINGUAGGIO SIMBOLICO PER TRASFORMARE PERSONE E ORGANIZZAZIONI

Il valore di questo libro sta nell’aver descritto in profondità una metodologia originale – basata sul linguaggio simbolico – illustrandone articolazione, contenuti e finalità. I destinatari sono persone e organizzazioni che desiderano avviare percorsi efficaci di cambiamento.

Come in tutti i libri a tema, bisogna cercarne il senso nelle ultime righe dell’ultima pagina. È lì che in genere l’autore cerca, in chiusura, di dare un senso a ciò che ha messo a fuoco nel dipanarsi dell’esposizione. In questo viaggio, arrivati al termine, l’autrice si rivolge ai lettori con queste parole:

«Le fiabe e le tematiche evocative attivano l’immaginazione, sono esercizi di fantasia, creatività e astrazione e aprono a infinite prospettive di interpretazione leggendo “oltre le righe”. In ambito formativo e aziendale consentono di “metter in scena e di drammatizzare” un problema e aiutano a trovarne la via d’uscita».

Le istruzioni per l’uso sono chiare: utilizzare il linguaggio simbolico per creare mondi al fine di liberare l’immaginazione e di favorire l’azione. Anche le finalità sono ben delineate: trasformare persone e organizzazioni. Le fiabe e le tematiche evocative ci aiutano a farlo. M. Chiara Sergotti docet.