

Da Persona a Persona

RIVISTA DI STUDI ROGERSIANI

Pubblicazione periodica dell'Associazione dell'Approccio Centrato sulla Persona

Alberto Zucconi - Editoriale

Carl R. Rogers - Alcune osservazioni sull'organizzazione della personalità

Relazionale - Domande a Carl Rogers

Tommaso Giorgetti - Presenza terapeutica, sicurezza in psicoterapia e ACP: uno sguardo d'insieme

Laura Lodi - L'importanza del setting nella relazione con l'adolescente

Jenny Buonamano - L'Incontro mancato
Trattamento della Depressione Perinatale nell'Approccio Centrato sulla Persona

Camilla Annibaldi - La promozione della salute e l'incontro con donne sopravvissute alla tratta di esseri umani

Paola Maria Bianciardi - "Meglio soli che mal accompagnati"
La solitudine: limite o risorsa?

Audrea Braga, Massimo Lazzaroni - Giovani leader ad orientamento umanistico:
un percorso formativo under 29

Barbara Fracini - Solstare nella coeducazione con le famiglie nei servizi alla prima infanzia

Claudia Santangelo - L'ambivalenza nei confronti del proprio futuro:
viaggio attraverso l'universo degli studenti prossimi alla maturità

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1 comma 1, Aut. C./RM/77/2011

ISSN 2240-7626
VOL X - N.1/2018



“Giovani leader ad orientamento umanistico: un percorso formativo under 29”

Andrea Braga¹, Massimo Lazzaroni²

AR-2018-10

“Attraverso questa esperienza ho trovato il coraggio di perseverare nella ricerca di un lavoro che fosse adatto a me. Ho maturato il desiderio di continuare a mettermi in gioco, sperimentare, imparare in diversi ambiti della vita”. Marta, 28 anni.

Introduzione

È possibile educare futuri leader di associazioni e imprese alla sensibilità e alle competenze umanistiche? È possibile proporre loro una visione della natura umana ricca di fiducia, custode di una spinta interna a manifestarsi e di un potenziale fisiologico che è possibile far avverare tanto nel singolo come nella vita dei gruppi organizzati? È possibile condividere con giovani leader, cresciuti nel solco profondo della cultura occidentale, l'idea di una natura umana produttiva sì, ma cooperativa anziché competitiva?

È da queste domande che siamo partiti nel pensare un percorso formativo dedicato a giovani under 29, selezionati come future figure dirigenziali nel campo innanzitutto dell'associazionismo ma, perché no, dell'imprenditoria in generale.

E sono queste stesse domande che abbiamo posto loro, ad avvio percorso, suscitando nel gruppo un'incredulità subito manifesta ma che aveva, tuttavia, più il sapore della curiosità e della speranza che non dello scetticismo e del pregiudizio. E diciamo subito che, in questo, la giovane età dei partecipanti, ha contato e conta molto.

È così che abbiamo iniziato un'esperienza e un'avventura che si è poi rivelata preziosa, ricca, altamente gratificante e che ha lasciato in eredità non solo trasformazioni personali, non solo un'abbondanza di capacità reali e di emozioni positive ma, soprattutto, una concreta fiducia nel futuro. E questo conta e ci spinge tutti in avanti.

¹ Laureato in psicologia presso l'Università di Padova e specializzato in psicoterapia ad orientamento umanistico presso l'Istituto dell'Approccio Centrato sulla Persona, in Totem è consigliere d'amministrazione e gestisce uno studio di psicologia clinica rivolto alla persona, al giovane e alla famiglia. Con la Cooperativa sviluppa l'area dei progetti educativi e cura l'area della formazione, di cui è docente. Ha da poco concluso un Master biennale in Psicopatologia Fenomenologica e Gestaltica presso l'HCC-Italy, nella città di Torino.

² Animatore socioculturale, in Totem si occupa di ideazione e coordinamento di progetti culturali, politiche giovanili e partecipazione attiva dei cittadini. Tra le tante attività realizzate è direttore organizzativo del festival cinematografico Cortisonici e del progetto Una biblioteca da paura finalizzato alla promozione del Fondo librario Tiziano Sclavi.

Totem Varese con SOS Malnate: un progetto coltivato nel tempo

Il gruppo Totem di Varese ha realizzato questo percorso sperimentale all'interno di SOS Malnate, dopo alcuni anni di feconda collaborazione sui temi della formazione volontari, in particolare dei volontari giovani.

Totem è un'agenzia educativa e culturale, nata a Varese nel 2000 con lo scopo di promuovere e favorire benessere e qualità della vita, tanto nei singoli come nei contesti e nelle comunità.

Attivi in campo educativo, psicologico, formativo e culturale, i professionisti Totem seguono da oltre dieci anni una formazione specifica nell'Approccio Umanistico alla relazione come trasmesso da Carl R. Rogers, che li ingaggia in un continuo lavoro di approfondimento e verifica personali e che prevede l'acquisizione di una precisa visione di riferimento e di specifiche competenze personali e relazionali, nonché l'impostazione di progetti e servizi secondo parametri verificati e condivisi. Dal 2008 ad oggi sono state innanzitutto interne le grandi trasformazioni vissute, tanto sul piano dello sviluppo umano che della struttura organizzativa.

A condurre il percorso sono stati, dunque, formatori della Cooperativa Totem³, che da diversi anni collaborano con SOS Malnate⁴, associazione che si occupa di trasporto malati e feriti e di assistenza sanitaria, nonché di favorire la diffusione del volontariato giovanile anche in ambito europeo. Nel corso di questa collaborazione Totem si è occupata dell'accoglienza e della formazione dei giovani volontari (programma *SOS Junior*) co-organizzando la settimana del *volontariato giovane* interna ad SOS; si tratta di un'esperienza estiva *full-immersion* in cui gruppi di ragazzi *under-18* possono esplorare le loro emozioni, motivazioni e desideri, sperimentandosi per la prima volta nel campo del volontariato. Dall'esperienza *SOS Junior* e dagli effetti che l'organizzazione ha avuto negli anni, sia in termini di nuovi ingressi nel corpo dell'organizzazione che della qualità delle relazioni nel gruppo, è nata la progettazione e la realizzazione del percorso *Giovani leader del settore no profit*.

“Giovani di valore”

“Questo è un corso che fa scoprire le tue potenzialità, non solo come leader, ma come giovane all'interno della società, nel mondo del lavoro e del volontariato. I giovani possono essere il motore per cambiare le cose, ma devono poter sperimentare cosa significa essere la persona che potrebbe cambiarle”. Andrea, 23 anni.

Il percorso *Giovanile Leader del settore non profit* è inserito nella cornice più ampia del progetto *Giovani di Valore*⁵, promosso a partire dal 2016 da amministrazioni comunali, cooperative ed associazioni della provincia di Varese con il contributo di Fondazione Cariplo. Il progetto ha, tra le finalità, lo sviluppo di nuove e diverse collaborazioni tra il mondo del lavoro, la formazione e i giovani per accrescere competenze e sviluppare idee e passioni.

³ Per ulteriori informazioni sulla Cooperativa Totem: www.cooptotem.it

⁴ Per ulteriori informazioni su SOS Malnate www.sosmalnate.it

⁵ Per ulteriori informazioni sul progetto Giovani di Valore www.giovanidivalore.com

Da questa premessa uno dei partner, SOS Malnate, ha deciso di attivare tra le azioni progettuali il percorso *Giovane Leader del settore no profit*, volto a preparare i futuri responsabili di associazioni e cooperative.

Abbiamo chiesto a Marco Sarti, direttore di Sos Malnate, di segnalarci come è nata l'idea di questo percorso: *“Crediamo fermamente che all'interno delle esperienze fatte in una associazione si apprendono delle capacità e dei valori che sono sia a vantaggio del giovane, che potrà spenderle anche nel mondo del lavoro, sia a vantaggio dell'Associazione che si ritrova futuri dirigenti preparati, che infine a vantaggio della società in generale che potrà beneficiare di Associazioni più evolute nel rispondere ai bisogni della collettività. L'Associazione deve essere vista come palestra del mondo del lavoro dove poter apprendere e sperimentare nuovi progetti e creare i leader di domani con un orientamento etico. Il percorso non voleva dare delle nozioni in ordine ad aspetti legali, amministrativi o fiscali di questa tipologia di enti bensì sviluppare una maggiore consapevolezza e competenze umano-relazionali trasversali”*.

Abbiamo inoltre chiesto al Dott. Sarti perché è importante che i futuri responsabili del settore no profit si formino su temi sensibili quali la conoscenza interpersonale, la comunicazione efficace, l'ascolto attivo, e più in generale una sensibilità relazionale:

“Si pensa sempre che bastino la buona volontà e le buone intenzioni nel no profit: niente di più sbagliato. Bisogna formarsi sia su quanto concerne la sfera del metodo (aspetti legali, organizzativi e amministrativi) che su sfere inerenti la persona. Purtroppo viene spesso sottovalutata nel nostro settore questa seconda tipologia di formazione (“sono già un buono e pertanto non necessito di sapere niente di più”) a favore soprattutto di formazioni / addestramenti tecnici. Se si potesse lavorare di più sulle tematiche interpersonali molti problemi, anche di tipo relazionale, potrebbero essere, se non risolti, perlomeno compresi.”

Il percorso, che ha visto una prima edizione nell'aprile del 2017, è stato preceduto da un intenso lavoro di promozione per andare a individuare il maggior numero di giovani interessati; per accedere al percorso, oltre a motivazione e disponibilità, era necessario avere una prima esperienza nel settore e avere conseguito almeno la maturità. In seguito i candidati sono stati invitati ad un colloquio di selezione e orientamento, in cui stabilire un primo accordo formativo, raccogliendo aspettative e motivazioni di ciascuno.

Il percorso formativo

“È stato un momento dedicato alla mia crescita non solo professionale ma anche personale”. Caterina, 28 anni.

Sette passi nella natura, umana

Si è trattato di 7 incontri, tra aprile e giugno 2017, suddivisi in incontri brevi ed intensivi per un totale di 30 ore.

Questa la sequenza degli incontri:

1. CLIMA E BASI DI UN GRUPPO - Le relazioni umane
2. LA POLITICA DEL PARADIGMA UMANISTICO - Apprendimento partecipato
3. CONGRUENZA, IO PER PRIMO – Modo d'essere e triadi d'ascolto
4. NON DIRETTIVITA', 1°PARTE - Farne esperienza e rifletterci sopra

5. NON DIRETTIVITA', 2° PARTE - Integrazione teorica e assimilazione
6. FARE SINTESI E AVERE VISIONE – Emersione degli apprendimenti e tracce di futuro
7. SALUTARSI NON È PERDERSI - La chiusura del ciclo e l'eredità che resta

Sette appuntamenti esperienziali che hanno dato forma ad un percorso svelato ad ogni passo; un sentiero fatto di sole e di pioggia, di brezza e di vento, di pause e ripartenze, continuamente avvolti dai colori vivi della rigogliosa natura umana.

Carl Rogers: una guida discreta e dirompente

“Ho lavorato tanto su me stessa, sui miei limiti, e questo corso mi ha quindi costretto a lavorarci su, migliorandomi. Mi porto a casa anche tante amicizie nuove. Grazie di cuore!” Alessandra, 28 anni.

Tra i tanti scritti di Carl Rogers, e tenendoli tutti sullo sfondo, abbiamo scelto come testo di riferimento per l'impostazione del percorso *Potere personale* (Rogers, 1977) da cui sono stati scelti e condivisi brevissimi estratti; brevissimi ma sufficienti a mettere in moto una grande quantità di contenuti, di intuizioni e di apprendimenti. È grazie a questi contributi che i partecipanti hanno costruito la loro personale esperienza formativa, esplorando le loro risonanze, recuperando le proprie reali esperienze di vita e riscoprendole alla luce dei nuovi stimoli.

Un solo libro, dunque, pochi estratti, non più di 3, e nulla direttamente legato al counseling o alla terapia. A riprova e conferma del grande potenziale universale di quelle variabili umane e decisive che Carl Rogers e i suoi collaboratori seppero riconoscere e valorizzare, offrendole a loro stessi e alle generazioni future in un approccio riordinato e trasmissibile.

Inevitabile la gratitudine arrivata a parole da parte di questi giovani partecipanti, che a decenni di distanza dal lascito rogersiano ancora hanno potuto percepire un legame con chi seppero lasciar loro un'eredità così sincera, credendo in loro dal passato e facendo loro arrivare attraverso le porte del tempo un vento di sentita fiducia e di sincera speranza: motore di ogni cambiamento.

Carl Rogers, attraverso i suoi scritti semplici e incisivi in cui ha riversato la sostanza della sua esperienza vissuta e ricercata, ha parlato loro dal passato, come un maestro umile e rassicurante, portatore di una sincerità ed uno sguardo caldi e di una carezza sicura destinata a questi giovani visi del futuro. Carezza che è giunta, ha sfiorato ed ha commosso: *“Amo essere in contatto coi giovani, con il loro nuovo modo di pensare e di agire creativamente”* dice loro direttamente Carl Rogers (Rogers, 1977, trad. it. p. 87). E loro ringraziano vivamente.

Una metodologia attiva e vissuta

A sostegno di questa impalcatura fondamentale è stata continuamente posta una metodologia di lavoro attiva e partecipata, vissuta e dialogata. Senza fretta, al ritmo di ognuno e del respiro del gruppo.

I contenuti proposti e i modi con cui li si è accostati, sono state due dimensioni di lavoro continuamente intrecciate, mai disgiunte, reciprocamente convalidanti e che hanno trovato reale forza l'una dall'altra. Non sarebbe stato possibile parlare di fiducia senza viverla e, al contempo, il viverla

potendola al contempo esplorare sul piano teorico e della ricerca l'ha rafforzata e moltiplicata. Modalità e contenuti come unico *corpus*, dunque.

Tuttavia, in fase di programmazione iniziale, se per quanto riguarda il metodo è stato facile appoggiarsi fortemente al paradigma, la scelta dei contenuti da proporre ci ha invece chiesto di fare fin da subito una scelta significativa dinnanzi a due vie possibili. Da un lato la possibilità di far sperimentare al gruppo le tre condizioni facilitanti, di sperimentare cioè l'ascolto, l'accoglienza e la congruenza e partendo da queste risalire fino ad intuire un paradigma forte che parla di fiducia, di autodeterminazione, di autonomia e di potere condiviso; una via lineare e di più facile assimilazione. Dall'altro lato si è proposta alla nostra attenzione la possibilità di avviare il percorso in maniera più dirompente, mettendo subito sul tavolo quella rivoluzione di sguardo che il paradigma umanistico porta con sé; rivoluzione che ti conduce verso quell'oceano sconosciuto che compare appena al di là della dolce collina della sua più immediata bellezza. Un oceano affascinante, certo, fatto di umanesimo e promesse di libertà; ma oceano il cui orizzonte si perde e le cui onde impressionano mano a mano che ci si avvicina e ci si addentra in esse.

Due vie possibili, dunque, una più concreta, dal basso, e una che filtra dall'alto come il sole e sfida con la luce i costrutti più comuni. È stata questa seconda via, più ambiziosa e forte, che abbiamo intrapreso fin dalle prime battute rivolte al gruppo; scelta la cui bontà non è stata smentita dall'esito finale.

Nel corso dei primissimi momenti, curando clima e contatto, favorendo la comodità dei partecipanti e facilitando un primo scambio interpersonale che li facesse riconoscere simili e insieme nel salire a bordo di questa barca che avrebbe da lì a poco preso il mare, sono state così portate alla luce parole forti e concetti immediati:

- *Esiste un potenziale umano custodito in ciascuno.*
- *Lavorare con le persone significa fare politica.*
- *Politica è lavorare sull'uso del potere e del controllo.*
- *Come avvengono le decisioni rivela chi saremo.*
- *È possibile condurre senza dirigere, dando valore alle persone.*
- *La fiducia interpersonale è un generatore, al contempo, di relazioni e di produttività.*
- *La persona è al centro, la produttività è il risultato.*
- *Ci chiederemo come si fa tutto questo.*
- *Potete essere voi, come giovani futuri leader, a promuovere o inibire questo potenziale*

Spalancata questa finestra grande, ci siamo avviati, cauti ma spediti, verso la linea dell'oceano e più oltre quella linea, entrando nelle onde con un'immediata messa in pratica, un immediato sentire sulla pelle e sottopelle il valore, l'impatto e il senso di quanto via via si andava condividendo. Abbiamo iniziato così, e abbiamo proseguito passo passo, costruendo e vivendo un'esperienza che è stata tremante, forte e trasformativa.

La cura delle emozioni vissute, il clima interpersonale, il sostegno dell'energia vitale, il rispetto e l'attenzione, la rielaborazione e la condivisione, le diadi, le triadi, il gruppo di incontro, la prossemica dei corpi, le attivazioni scritte, condivise, narrate, rappresentate su cartelloni in maniera lineare

oppure creativa, le autovalutazioni e i feedback hanno via via dato corpo, per questi ragazzi, ad un'esperienza fortemente orientata al futuro.

I contenuti del percorso: nuovi pilastri per giovani leader

“Il potere non sta nella mia mente ma nell'organismo stesso” (Rogers, 1977, trad. it. pag. 11) - *“In ogni organismo, a qualunque livello, esiste un sottostante flusso dinamico diretto all'adempimento costruttivo delle potenzialità”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 15)

Possiamo dire, allo stesso modo, che ogni gruppo organizzato è spinto a manifestarsi da un potenziale intrinseco e che il potere di un'azienda non sta nella direzione dell'azienda ma nell'azienda stessa?

Nel celebre testo *Potere personale* (Rogers, 1977) è proprio da questa premessa che Rogers parte e lo fa a suo modo, ossia senza essersi reso conto di quanto profonde fossero le implicazioni del suo lavoro e della sua proposta alla comunità, tanto a quella terapeutica e di cura quanto a quella scientifica e umana in generale.

Ma, interrogato al riguardo, Rogers si interrogò a sua volta e colse finalmente il valore e le implicazioni profonde del suo lavoro, rielaborandole e restituendocelo nel suo testo: una vera e propria politica delle relazioni umane, con un potenziale impatto sociale dal potere rivoluzionario. Secondo Rogers, riflettere intorno alle forze delle relazioni umane significa affrontare decisamente le questioni di potere e controllo e, fare questo, significa a tutti gli effetti *fare politica*, ossia muoversi intorno al tema del governo di un gruppo, di un'organizzazione, di un'azienda o di una intera nazione. Potere e controllo, dunque: *chi li detiene, come vengono agiti e giocati, come vengono distanziati oppure condivisi e partecipati all'interno di un'organizzazione?* Secondo Rogers la *politica* ha oggi a che fare con come *potere e controllo* vengano *“desiderati e cercati, ottenuti e posseduti, condivisi o ceduti”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 12). Si tratta dunque di scelte e azioni riconoscibili e misurabili, di *“(…)manovre, tattiche e strategie, volontarie o meno”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 12).

E a queste due dimensioni chiave, Rogers affianca la terza, *la presa di decisioni: dov'è posto il centro decisionale? Attraverso quali processi vengono prese le decisioni? Chi e quando le assume all'interno di una relazione o di una organizzazione?* Una terza dimensione fondamentale perché sono proprio *le decisioni*, e le modalità con cui si realizzano, a regolare e controllare non solo i comportamenti delle persone in un gruppo, ma, in qualche misura, anche la qualità delle relazioni, dei pensieri e dei sentimenti vissuti ed agiti da parte dei suoi membri.

Da qui l'importanza decisiva che queste tre dimensioni e il loro modo di essere agite assumono nella politica delle relazioni umane. Scrive Rogers: *“Politica, insomma, è il processo con cui si ottengono, si usano, si condividono o si cedono, il potere, il controllo e le facoltà decisionali. (Politica) è quindi la dinamica delle interazioni altamente complesse e dei loro effetti nei rapporti tra persone, tra una persona e un gruppo, tra gruppi”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 12).

Quale politica? Partendo dalle osservazioni sul potenziale umano, Rogers propone il suo fondamento per una politica delle relazioni umane che definirà *centrata sulla persona*, dicendoci che *ogni persona, per sua natura, è degna di fiducia*. Una breve affermazione con un fortissimo impatto. Alla base di questa breve affermazione stanno le evidenze provenienti dalla biologia, dalla fisiologia e dalla

psicologia stessa che registra come in ogni organismo è presente una forza a crescere e a svilupparsi e questa forza può essere favorita o ostacolata dal suo ambiente ma non può mai essere distrutta senza distruggere l'organismo stesso. Finché vive l'organismo farà comunque del suo meglio per svilupparsi nel miglior modo che le condizioni offerte dal suo ambiente rendono possibile e la direzione che prenderà questo sviluppo non sarà casuale bensì orientata e dotata di senso. È il potere della *tendenza attualizzante*.

È questa breve frase, *ogni persona, per sua natura, è degna di fiducia*, che inizia a scuotere e ad agitare le giovani menti e i giovani cuori dei partecipanti. E lo fa per due ragioni, entrambe radicali, che subito giungono alla loro coscienza: “*Posso dunque realmente dar fiducia all'altro?*” e anche, allo stesso modo e ancor più forte: “*Sono dunque io stesso degno di fiducia?*”.

Domande brucianti, ravvivanti, che ci arrivano.

Eppure Rogers su questo è chiaro e diretto: “*(...) l'individuo ha in sé ampie possibilità di comprendere se stesso, di modificare il proprio concetto di sé e i propri atteggiamenti e di acquisire un comportamento autodiretto*” e “*(...) queste potenzialità (insite nella persona) possono essere attivate appena gli si fornisce un clima definibile di atteggiamenti psicologici agevolanti*” (Rogers, 1977, trad. it. pp. 14-15). Sta all'ambiente esterno, a chi lo vivifica e lo organizza, permettere a questa spinta di esprimersi o reprimersi, di raggiungere vette potenziali o di arenarsi su fragili pianure.

Ed ecco affiorare una terza domanda: “*Possiamo davvero essere noi, quali futuri leader, a comprendere e dirigere queste forze, ad offrirle o inibirle nelle persone che saranno con noi?*”

Tre immediate domande, sufficienti a generare il primo significativo movimento, dei singoli e del gruppo, che sosterrà tutti i successivi passi del percorso. È una prima scossa, sono i primi semi di intuizioni, che necessiteranno poi tempo, cura e gradualità per attecchire, per prendere senso e forma nei significati e nell'esperienza dei giovani partecipanti: ciascuno a suo modo, ciascuno partendo da sé e a sé stesso ritornando!

È su queste intense premesse che poggia, dunque, ogni successiva implicazione di questo approccio che, proposto a partire dagli anni '50, prese via via il nome di *Approccio Centrato sulla Persona*, o *Approccio Umanistico della Psicologia* oppure, ancora, *Approccio Non Direttivo*.

Poste queste basi, i partecipanti si ritrovano motivati e scossi, dubitanti e vivi, interessati a comprendere meglio, a proseguire avanti, ad interrogarsi e ad esserci davvero.

Nei primissimi incontri è stata segnata una strada possibile per *futuri giovani leader ad orientamento umanistico*; se lo sentiranno valido, se lo riconosceranno vero, innanzitutto per loro stessi.

Un chiaro accordo formativo, la gradualità dell'incedere e un clima di fiducia hanno permesso di procedere progressivamente, di stare al bordo dei pregiudizi che parole così forti inevitabilmente sollevano e ravvivano; di tenerli vicini ma a bada e di valutare passo passo la loro flessibilità, il loro alleggerimento e la loro possibile trasformazione fino forse a cader dentro in una nuova dimensione dell'essere umani: *le persone possono davvero essere libere, efficaci, responsabili e autonome, stando e lavorando insieme, con soddisfazione e produttività*.

E alla fine sì, ci siamo caduti dentro, nelle acque di un nuovo oceano, cullati e sorpresi dalle molte ricadute che le sue onde avevano su tutti noi, nelle varie dimensioni dell'essere e del fare, e nei sobbalzi intimi del nostro cuore.

Per completezza, e in conclusione

Nel corso degli incontri sono ancora due i contributi che introduciamo e su cui i ragazzi vengono ingaggiati a lavorare: *la politica delle amministrazioni* e *il ruolo del manager* all'interno di una organizzazione.

Riguardo la politica delle amministrazioni Rogers non fa un discorso teorico ma fa riferimento alle ricerche allora in corso e, soprattutto, alla sua esperienza diretta quale fondatore, nel 1945, del *Counseling Center* all'interno dell'Università di Chicago e che amministrò per 20 anni.

Solitamente l'amministrazione e la dirigenza di una realtà organizzata segue una distribuzione gerarchica del potere, con una persona o un piccolo gruppo che amministra e che esercita il controllo, raggiungendo i suoi membri dall'alto.

Partendo da questo modello standard e predominante, quasi assiomatico, Rogers si sposta verso l'idea di un'organizzazione che diffonde e promuove l'autorità, la responsabilità e l'iniziativa ai vari livelli del suo funzionamento, attraverso una apertura della comunicazione in tutte le direzioni pur senza, tuttavia, rinunciare a struttura, ruoli e mansioni distinte e coordinate, così necessarie all'efficacia del funzionamento dell'organizzazione stessa.

Con lo studio della letteratura e con il trascorrere dell'esperienza e delle osservazioni personali, Rogers comprese che il grado di successo di un'organizzazione che si sposta verso una distribuzione del potere e della responsabilità dipende soprattutto dal livello di sincerità con cui il gruppo dirigente vuole realmente favorire lo sviluppo personale dei membri dell'organizzazione. E, ugualmente, comprese che esistono altri due ostacoli fondamentali ad una reale applicazione di questo diverso paradigma: il mantenimento da parte delle figure responsabili del *controllo ultimo*, come ad esempio quello di assumere e di licenziare, e il *mantenere il profitto* come fine prioritario rispetto alle persone stesse.

Ma cosa può accadere quando invece il tentativo dirigenziale è sincero, realmente partecipato e le persone sono messe al centro delle sue finalità?

Rogers ci scrive della sua esperienza diretta:

“L'inizio fu per me abbastanza sconcertante poiché sembrava che non fossimo in grado di trovare il modo giusto di far funzionare il Centro. Abbiamo fatto molti tentativi in diverse direzioni e alcune di quelle che al momento sembravano essere un vicolo cieco in seguito si dimostravano valide. In un gruppo di staff, che arrivò a comprendere circa cinquanta persone, c'era sempre eccitazione, cambiamento e crescita personale. Non ho mai visto, come durante quei vent'anni, un gruppo così leale, così teso ad essere produttivo e creativo. (...) Le lunghe ore di lavoro si protraevano fino a notte e anche nei weekend (...) I membri dello staff lavoravano perché lo volevano” (Rogers, 1977, trad. it. pag. 88).

Abbiamo dunque proposto ai partecipanti di riflettere e collocarsi rispetto ai due estremi con cui potere e controllo possono essere gestiti, così come illustrato da Carl Rogers (Rogers, 1977, trad. it. p. 86); e lo abbiamo fatto predisponendo due schede di lavoro. La prima in cui si chiedeva quale fosse il loro personale stile nell'amministrare il potere in un gruppo e la seconda su quale fosse prevalentemente la loro personale esperienza come membri di organizzazioni la cui direzione fosse in mano ad altri.

Ecco le schede utilizzate:

Scheda di lavoro 1 “Io alla guida di un’organizzazione”

Influenza e impatto	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Potere e Controllo
Do autonomia alle persone e ai gruppi												Prendo decisioni
Rendo libera la gente di «fare le proprie cose»												Do ordini
Esprimo le mie idee e i miei sentimenti come un aspetto dei dati di gruppo												Tengo le mie idee e i miei sentimenti «chiusi nel petto»
Agevolò l'apprendimento												Insegno, informo, consiglio
Stimolo l'indipendenza, nel pensiero e nell'azione												Esercito l'autorità sulla gente e sull'organizzazione
Accetto le «inaccettabili» innovazioni creative che emergono												Domino quando è necessario
Delego e do piena responsabilità												Costringo quando è necessario
Offro e ricevo feedback												Dirigo il comportamento dei subordinati
Incoraggio e credo nell'autovalutazione												Valuto gli altri
Sono gratificato dallo sviluppo e dalle acquisizioni degli altri												Do ricompense Sono gratificato dai miei successi

Foglio di lavoro da *Potere personale* di Carl R. Rogers



Scheda di lavoro 2 “Io come membro di un’organizzazione”

Influenza e impatto	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Potere e Controllo
Ho autonomia e partecipo alle decisioni												Non prendo decisioni / sono guidato
Sono libero di agire												eseguo ordini
Posso esprimere le mie idee e sentimenti												Devo tenere le mie idee e sentimenti «chiusi nel petto»
Imparo ad imparare												Vengo istruito, informato, consigliato
Ho indipendenza di pensiero e azione												Sono sottoposto ad un'autorità
Le mie innovazioni sono accolte anche se scomode												Le mie innovazioni non hanno spazio
Ho delega e piena responsabilità sulle mie azioni												Sono costretto ad eseguire
Il feedback è bidirezionale (dall'alto e dal basso)												Il feedback è monodirezionale (solo dall'alto verso il basso)
Sono incoraggiato ad autovalutarmi												Sono valutato
Sono gratificato dal mio sviluppo e da quello degli altri												Ricevo ricompense individuali

Foglio di lavoro da *Potere personale* di Carl R. Rogers



Dopo aver condiviso vissuti e riflessioni tra i partecipanti, veri e propri terreni che si dissodano, abbiamo ascoltato cosa Rogers stesso esprimesse riguardo le sue personali preferenze alla guida di gruppi e organizzazioni; preferenze che convergono sulle dimensioni di *influenza e impatto* anziché di *potere e controllo*. Ci dice:

“Desidero moltissimo avere influenza e impatto - per influenza e impatto intendo un comportamento da parte mia in grado di produrre una differenza nel comportamento degli altri, ma non attraverso l'imposizione delle mie opinioni su di loro o esercitando un controllo – non ho mai desiderato, o saputo come esercitare, potere e controllo” - e ancora - *“La mia influenza è sempre aumentata quando ho condiviso il mio potere e la mia autorità”* - *“Rifiutandomi di costringere o di dirigere, penso di aver stimolato l'apprendimento, la creatività e l'autodirezione. Questi sono alcuni degli effetti che mi interessano”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 86) - *“L'elemento che apprezzo maggiormente in me stesso è il grado di capacità che ho di creare intorno a me un clima reale di libertà personale e di comunicazione”* (Rogers, 1977, trad. it. p. 87).

Due dettagli, tra i molti evocati da Carl Rogers, ci preme segnalare perché hanno avuto un impatto importante sul gruppo: *l'importanza dell'espressione dei sentimenti all'interno dei gruppi* come variabile potenziante la loro efficacia, e *il limite nel poter contagiare i livelli superiori* all'interno di un'organizzazione complessa. Ridare valore ai sentimenti vissuti, recuperare l'interessa del nostro essere persone, significa rimettere ossigeno nello spazio tra me e l'altro, favorendo relazione, incontro vero, possibilità creativa nel conflitto e potenziale di sostegno. Al contempo, un'amministrazione centrata sulle persone contagia spontaneamente le dinamiche dei livelli sottoposti, ma difficilmente può penetrare verso l'alto se l'intenzione non viene direttamente e intenzionalmente dalle figure responsabili a quel livello e dunque attraverso un lavoro attivo di comprensione, dubbio, trasformazione.

Entrambe questi due punti si sono rivelati significativi nelle risonanze intime dei partecipanti e nel loro trarre conclusioni tanto rispetto ai propri bisogni come persone, che rispetto alle proprie esperienze reali come membri di organizzazioni che ai propri desideri come future figure di responsabilità.

Ed ecco, infine, l'ultimo contributo condiviso con il gruppo, ossia: *quale ruolo può avere un manager orientato alle persone? Quali qualità deve mettere in campo? Esistono prove della sua reale utilità ed efficacia?*

In realtà sì, ci dice Rogers, facendo riferimento agli studi di Lickert su cinquemila organizzazioni.

Gli studi evidenziavano proprio che *alta produttività* ed *alto morale* da parte dei lavoratori erano la conseguenza di alcune variabili messe in gioco dai manager di quelle organizzazioni. Ossia:

- *Erano orientati alle persone prima che alla produzione.*
- *Delegavano l'autorità.*
- *Condividevano le decisioni.*
- *Difficilmente ricorrevano a punizioni.*
- *Favorivano un buon flusso di comunicazione personale nei due sensi, dall'alto al basso e dal basso all'alto.*
- *Tenevano limitato il numero delle riunioni formali.*
- *In fase di crisi non lasciavano il loro ruolo di supervisione.*

Ne emerse cioè una buona descrizione operativa di un paradigma organizzativo centrato sulle persone, così come da lui stesso individuato, vissuto e descritto.

Ecco realmente completata la cornice generale dell'esperienza offerta al gruppo dei partecipanti: *giovani di valore*. E su queste visioni grandi si sono inserite via via, nelle esperienze pratiche e nelle parole approfondite o accennate, i grandi punti di riferimento della formazione umanistica centrata sulla persona: le dimensioni del sapere, del saper fare e del saper essere, la comprensione degli ambienti umani facilitanti, la forza del clima e del setting, la necessità di assimilare e vivere le tre condizioni necessarie e sufficienti al fiorire umano, l'importanza della qualità della propria presenza, il ruolo dell'accoglienza, dell'ascolto, della comunicazione efficace, il grande calore e potere delle emozioni, delle sensazioni, dei sentimenti e dei bisogni, innanzitutto i propri e naturalmente quelli altrui. E, su tutto, la potenza liberatoria della sospensione del giudizio e l'infinita meraviglia dell'autenticità personale che, ritrovata come possibilità vera dello stare insieme, ci restituisce l'ossigeno del vivere e, al contempo, ci lascia senza fiato dallo stupore. Finalmente.

Quali risultati? Parola ai giovani

Ci avviamo alla chiusura di questo contributo con alcune considerazioni raccolte nei questionari che i ragazzi hanno compilato a fine percorso; alcune le abbiamo già seminate ad avvio di ciascun paragrafo con l'intento di dare corpo ed emozione reali al nostro lavoro. Vi regaliamo ora le restanti come contributo di speranza nel futuro rappresentato dalle giovani leve. E le introduciamo usando le parole sempre esatte di Enzo Bianchi, ex priore della Comunità Monastica di Bose e voce autorevole della spiritualità cristiana contemporanea, *“Sperare significa credere che qualcuno ci ama. Significa mettersi in cammino verso un altrove, significa anche osare di vivere in altro modo”* (Twitt personale – 2017).

Paolo, 23 anni

“Quante idee, desideri e spinte su nuove attività da fare.”

Michela, 27 anni

“Il futuro del Terzo Settore si basa su un equilibrio tra professionalità e relazione, imprenditorialità e welfare, servizi tradizionali, innovazione e creatività: questi sono gli ingredienti per i giovani Leader del Settore Non Profit e questa consapevolezza è nata dopo aver seguito il corso. È tempo di aiutare le associazioni e gli enti a migliorarsi nell'organizzazione, a diventare più efficienti, comunicare meglio le buone cause, saper gestire il gruppo e renderlo generativo tenendo sempre al centro la persona.”

Clara, 26 anni

“Questo corso non è fine a se stesso ma propone azioni nel quotidiano per migliorarsi continuamente, sia in ambito lavorativo, che nelle associazioni di volontariato di appartenenza. Porto via con me le esperienze dei miei compagni di corso che hanno fatto nascere uno scambio e una curiosità reciproci che continuano tutt'ora. È una crescita personale continua!”

Veronica, 28 anni

“Il corso ti aiuta a riflettere sulle tecniche di comunicazione nella relazione d'aiuto, dove la centralità della componente umana deve far fronte alla necessità di praticità ed efficienza.”

Francesca, 26 anni

“L'esperienza è stata complessivamente molto formativa. Il primo modulo è stato sia conoscitivo che introspettivo e ha coinvolto e portato riflessioni e piccoli cambiamenti non soltanto nelle ore spese durante il corso ma in generale negli approcci relazionali e sull'ascolto. Mi ha permesso di conoscere veri Giovani di Valore con un'attenzione al sociale e di stringere legami e relazioni. Il clima era amicale e profondo. È bello avere l'occasione di fare rete sul territorio. Quando mi sono iscritta e ho affrontato il colloquio iniziale non mi sarei mai aspettata che questo corso fosse così pervasivo e portatore di cambiamenti, ma mi ha anche permesso di raccogliere opportunità lavorative. Mi si è aperto un mondo su persone umane anche in ambito lavorativo e mi sento solo di dire GRAZIE!”

Elena, 27 anni

“Un'esperienza personale unica e irripetibile che può essere spendibile sempre e non solo in ambiti professionali. Sicuramente un valore che ti rimane nel tempo.”

Francesca, 26 anni

“È stato un corso molto formativo, perché mi ha fatto conoscere un nuovo modo di lavorare in gruppo e approfondire argomenti con cui ho spesso a che fare in ambito di volontariato. È stato però anche un percorso ricco dal punto di vista umano, che permette, mettendosi in gioco completamente, di scoprire molto su te stessa.”

Dal canto nostro, possiamo dire di aver raccolto soddisfazione personale, ricchezza negli incontri e stupore delle relazioni instaurate, memoria di momenti di entusiasmo e di gratitudine. E, forse, l'indicatore più concreto è il non venir meno dei legami che questi ragazzi hanno intessuto con noi, chi scrivendoci i suoi saluti di tanto in tanto, chi mantenendo una presenza curiosa sui social network, chi con saluti affettuosi ritrovandoci in diverse occasioni e chi continuando a partecipare a nuove iniziative proposte. In tutti questi casi, abbiamo continuato a percepire la freschezza e la sincerità del loro esserci.

E abbiamo posto un'ultima domanda al promotore Marco Sarti: *“Come è stato accolto questo percorso dai referenti del progetto?”* il quale ci risponde: *“Il percorso dai referenti del progetto è stato visto come molto innovativo e come elemento distintivo dell'intero disegno “Giovani di Valore”, tanto che è stato deciso di prenderlo a modello. Questo sia per gli argomenti di cui si è discusso ma soprattutto per aver creato una piccola community, un gruppo di giovani che si è sentito parte di un qualcosa di ancora più grande e che ha partecipato e continua a partecipare alle iniziative del progetto, anche a quelle degli altri partner”*.

Bonus track 1: un vento di paziente, rivoluzionaria, filosofia

“Spesso si parla di lavoro di squadra, leadership e autorità ma raramente si comprende il vero significato di queste parole, (la maggior parte delle volte usate solo perché di moda e come palliativo per perpetrare il controllo di una parte sugli altri). In questo corso si sperimenta e si vive sulla propria pelle un diverso approccio al team e al lavoro di gruppo, che se si ha il coraggio di proporre e provare porta risultati concreti.” Mirko, 29 anni.

Facciamo un passo indietro e torniamo a noi adulti. Pensare questo percorso ha anche significato confrontarsi con le nostre rappresentazioni sull'universo giovani. Sempre Marco Sarti ci segnala che *“per quello che posso vedere trovo da un lato ragazzi che hanno voglia di impegnarsi su più piani (dalle responsabilità associative ad esperienze internazionali) ma molti che si limitano a vivere l'esperienza base, senza voler fare il passo in più che li porta ad immergersi nel contesto associativo”*.

Qual è il nostro punto di partenza? Un contributo interessante e divergente sul tema ce l'ha offerto il testo amaro e diretto del ricercatore Sociale Stefano Laffi, che nel suo *La congiura contro i giovani* (Laffi, 2014) traccia un panorama disarmante sulle nostre rappresentazioni di adulti: *“I giovani senza lavoro, i giovani senza ambizioni, i giovani senza valori, i giovani senza futuro. Sono davvero così le nuove generazioni?”*.

Laffi sposta la riflessione sul mondo che gli adulti hanno creato per i propri figli, un mondo progettato per saziare i bisogni narcisistici dei padri per poi trasformare adolescenti e giovani nel perfetto target di un marketing onnisciente: *“Persino laddove si racconta il contrario e si mostra la buona volontà di aprire le porte e invitare i giovani nel mondo adulto si avverte la fatica verso qualcosa che dovrebbe esser naturale: progetti e stratagemmi per rendere più permeabili le istituzioni mascherano l'impossibilità di quei luoghi a essere stabilmente e normalmente abitati da qualcuno di diverso che già non sia dentro da tempo”*. (Laffi, 2014, p. 128)

Se una visione dall'alto al basso ha perso efficacia e dimostra la sua sostanziale inutilità, cosa possiamo osservare emergere dagli interstizi che i giovani sono riusciti ad abitare? Sempre Laffi segnala: *“(dove) i ragazzi sono riusciti a ricavarci delle opportunità e delle responsabilità, hanno dato vita a forme in grado di rivoluzionare gran parte delle istituzioni presenti: il primato della relazione sulla pura prestazione, la totale disponibilità allo scambio di saperi, la gratuità e la generosità contro la logica della commercializzazione totalizzante, l'idea che ogni cosa viene meglio ed è più piacevole se fatta in compagnia, la libertà di superare confini tra discipline e generi...”*. (Laffi, 2014, p. 168). Frasi che spostano fortemente l'equilibrio a loro favore.

Date queste premesse quale può esser, allora, la linea di un percorso che ha l'ambizione di andare a formare giovani leader del settore no-profit e non solo? In questa complessità contemporanea quali possono essere i contributi utili che come adulti possiamo portare cercando di non reiterare la visione devitalizzata più sopra tracciata?

Nel celebre *I sette saperi necessari all'educazione del futuro* (Edgar Morin, 2001) il filosofo e sociologo Edgar Morin individua sette temi fondamentali che l'educazione dovrebbe trattare in ogni contesto e cultura. Ne abbiamo presi in prestito tre che ci sono tornati utili come bussole durante la progettazione di questo percorso e che rilanciano a sguardi ancora maggiori.

Il primo è *l'educare alla comprensione*, ad oggi assente dai percorsi formativi istituzionalizzati. Educare alla comprensione fra umani è la condizione affinché *“le relazioni umane escano dal loro stato barbaro di incomprensione”* (Morin, 2001, trad it. p. 14). Il compito dell'educazione non è semplicemente spiegare, ma offrire una via per la *comprensione umana*, che è sempre inter-soggettiva; è un passaggio che richiede apertura verso l'altro, disponibilità all'incontro e all'ascolto. Una comprensione che va oltre la semplice decodifica di informazioni: *“se vedo un bambino in*

lacrime, mi accingo a comprenderlo, non misurando il grado di salinità delle sue lacrime, ma ritrovando in me i miei sconforti infantili, identificandolo con me e identificandomi in lui. (...) Comprendere comporta necessariamente un processo di empatia, di identificazione, e di proiezione. Sempre intersoggettiva, la comprensione richiede apertura, simpatia, generosità.” (Morin, 2001, trad it. p.. 99).

Il secondo passaggio riguarda la capacità di riconoscere il carattere ternario della condizione umana che è sempre *contemporaneamente individuo, specie e società*. Il tentativo di formare delle giovani figure dirigenti deve congiuntamente potenziare l'autonomia e l'espressione personale, la partecipazione alla vita comunitaria e la coscienza profonda di appartenere tutti alla specie umana. *“Gli individui sono più che semplici prodotti del processo riproduttivo della specie umana, poiché questo stesso processo è prodotto da individui in ogni generazione. Le interazioni tra individui producono la società e questa retroagisce sugli individui”* (Morin, 2001, trad it. p.. 111).

Il terzo e ultimo passaggio è l'esigenza di insegnare *“la condizione di essere umano, nel contempo biologico, psichico, sociale e culturale (...) “ognuno dovrebbe prendere conoscenza e coscienza sia del carattere complesso della propria identità sia dell'identità che ha in comune con tutti gli altri umani”* (Morin, 2001, trad it. p.. 12).

Da qui un cambio di prospettiva importante: non si può insegnare la leadership passando esclusivamente fredde tecniche di gestione e controllo che ribadiscono il modello adulto e ormai sconfitto ma serve altro, serve qualcosa che alzi la testa e allarghi le braccia, che apra degli spazi di crescita autentica, che porti a capacità di incontro, comprensione e dialogo e che invochi l'emersione di quel potenziale sempre pronto ad arrivare, specialmente in età giovane, e che altrimenti resta interstiziale, silenzioso e paziente ma sprecato e muto.

Ma lasciamo a Carl Rogers il compito di concludere, con una lunga e meritata citazione, questo breve paragrafo che ha voluto aprire anche agli spazi più ampi del pensiero; spazi profondi che lanciano una chiamata alla comunità umana nella sua interezza e alla sua inevitabile comunanza di intenti verso il compito che le spetta per il futuro.

“Quel che ho detto fin qui rappresenta una base solida e costruttiva per la visione della natura umana. Tale base potrebbe dare potere alla persona e prepararla ad una politica di rapporti interpersonali armoniosi. Credo che il significato politico di questa visione della natura umana e della sua forza motivante sia enorme. Ho cercato di presentare l'idea che la specie umana è composta di organismi fondamentalmente degni di fiducia e quindi di persone degne di fiducia. In ogni organismo vive un flusso costante teso alla realizzazione costruttiva delle sue possibilità intrinseche, una tendenza naturale alla crescita. Tale tendenza può essere deformata, ma non distrutta senza distruggere l'intero organismo. Ho sottolineato che la tendenza attualizzante, quando libera di estrinsecarsi, tende ad una totalità integrata in cui il comportamento è guidato tanto dalle esperienze interiori quanto dalla coscienza che ondeggia al di sopra di esse. (...) Sono giunto alla conclusione che nel nostro mondo incerto l'entità più degna di fiducia sia un individuo totalmente aperto alle fonti della propria esperienza interna e a quelle dell'esperienza del mondo esterno; cioè una persona dotata di un intrinseco potere personale. Questa persona si trova al polo opposto rispetto all'individuo dissociato. (...) Quindi, da un punto di vista politico, se stiamo cercando una base su cui fondare con fiducia la nostra azione, il nostro scopo principale dovrebbe essere quello di accrescere possibilmente il numero di individui in contatto col proprio potere personale, che sono avviati a diventare persone totali: persone che tendono ad una conoscenza della loro più intima esperienza e ad un'armonizzazione con essa. (...) Queste persone potrebbero formare un flusso crescente di saggezza operativa e le loro indicazioni sarebbero più sagge dei comandamenti degli dei o delle direttive dei governi. Esse potrebbero costituire la corrente vitale di un futuro costruttivo. (...) Sono consapevole che tale concezione apparirà ad alcuni irrimediabilmente idealistica, ad altri come un pericoloso burlarsi delle sacre autorità e ad altri ancora semplicemente stravagante. Eppure,

secondo me, essa rappresenta la migliore approssimazione alla verità che io sia riuscito a raggiungere e la trovo stimolante e piena di speranza.” (Rogers, 1977, trad. it. pp. 209-221).

Bonus track 2: toccare con mano

Quando si osa alzare lo sguardo e avere fiducia nelle persone, si sente spesso riecheggiare un pensiero comune: *ad andar bene, queste cose valgono nel mondo delle associazioni. Ma nel profit possono realmente essere messe in pratica con profitto?*

Siamo partiti da questa provocatoria domanda, emersa anche nel corso di un gruppo di incontro tra i ragazzi, per ricercare in contesti produttivi esperienze di reale orientamento alla persona da proporre ai nostri giovani leader. Un primo esempio è arrivato da un articolo apparso su Il Sole 24 Ore lo scorso 16 febbraio 2017⁶. L'imprenditrice, dirigente d'azienda e scrittrice italiana Marina Salomon dichiara in un'intervista: *“Solo le aziende in cui la gente sta bene potranno vivere a lungo, perché solo esse sapranno sperimentare autentica innovazione di prodotto e di processo, coinvolgendo tutti coloro che in esse operano. Non basta: avranno futuro solo le aziende che sapranno costruire valore nel tempo, e non solo risultati economici di breve periodo, a favore di coloro che le guidano. Questo è il primo passaggio fondamentale dell'etica applicata alle imprese: l'etica al centro, e non certo per essere buoni, ma perché è più intelligente, oltre che giusto, farlo”*. Una rivoluzione copernicana che stravolge una logica classicamente piramidale ponendo al centro le relazioni non perché sia solo giusto in termini etici ma perché le aziende dove si curano le relazioni e le persone risulteranno, alla lunga, più efficaci e creative. Nell'articolo Marina Salomon segnala d'essersi ispirata ad Adriano Olivetti la cui Ivrea è a solo un'ora di macchina da Varese. Presa la palla al balzo, abbiamo deciso insieme ai ragazzi di chiudere il percorso organizzando una gita extra, una *bonus track* per ripercorre l'esperienza dell'imprenditore italiano.

In una giornata d'autunno, luminosa e non troppo fredda, ci siamo aggirati nella bella Ivrea guidati con sapienza da artisti del luogo innamorati dell'esperienza Olivetti e da ex impiegati della gloriosa Olivetti degli anni '50, ancora appassionati e ancora viventi. Per una giornata ci siamo aggirati, curiosi e rapiti, tra luoghi evocativi, architetture innovative, pensieri folgoranti e risultati strabilianti; continuamente avvolti da una natura circostante ancora rigogliosa e viva, ancora forte e niente affatto denaturata dalla nascita della mastodontica fabbrica e dal suo indotto abitativo quanto piuttosto armoniosamente sposata con lei. Anche questa fu attenzione di Adriano Olivetti.

Quali sono le connessioni che abbiamo trovato? Secondo Adriano Olivetti:

“La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? A volte, quando lavoro fino a tardi vedo le luci degli operai che fanno il doppio turno, degli impiegati, degli ingegneri, e mi viene voglia di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza”. E ancora *“La vita produttiva presenta ogni giorno problemi diversi, per risolverli serve capacità critica. Essa non discende solo dai piani alti dell'azienda ma deve esser presente a ogni livello della produzione”* (Tratto da *“Adriano Olivetti, Un secolo troppo presto”* A cura di Marco Peroni e Riccardo Cecchetti, Ed. Becco Giallo, 2012).

⁶ www.alleyoop.ilsole24ore.com/2017/02/16/marina-salomon-solo-le-aziende-in-cui-la-gente-sta-bene-potranno-vivere-a-lungo/

Scopriamo che il pensiero di Adriano Olivetti sta vivendo a Ivrea una nuova primavera. È nata qui una fondazione chiamata *Il Quinto Ampliamento*⁷, un movimento di pensiero che intende promuovere un rinnovato modello di impresa, ponendo al centro della propria azione la crescita della persona e uno sviluppo sostenibile ed equilibrato. Nella Ivrea di Olivetti imprenditori e intellettuali propongono convegni, formazioni, spazi di confronto e discussione e momenti artistici *per unire al rigore della proposta il calore delle emozioni*.

Torna l'interesse per la crescita della persona e il calore delle emozioni. Torniamo a casa con questo. E, salutando Ivrea in un bel pomeriggio autunnale al fianco di ragazzi emozionati, abbiamo immaginato Carl Rogers e Adriano Olivetti discutere intensamente.

Bibliografia

- Borgna, E. (2001) Eugenio, *L'arcipelago delle emozioni*, Milano, Feltrinelli.
- Borgna, E. (2017) *Le parole che salvano*, Torino, Einaudi.
- Borgna, E., (2017) *L'arcobaleno sul ruscello*, Milano, Feltrinelli.
- Buber, M. (1948) *Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre. Il cammino dell'uomo*. Magnano (BI) Edizioni Qiqajon.
- Galimberti, U. (2007), *L'ospite inquietante. Il nichilismo e i giovani*, Milano, Feltrinelli.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence, L'intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli.
- Laffi, S., (2014) *La congiura contro i giovani*, Milano, Feltrinelli.
- Maslow, A (1962), *Toward a Psychology of Being Verso una Psicologia dell'Essere*, Roma, Ubaldini.
- Morin, E. (1999), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du future, I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità*, Ivrea, Nuove Edizioni.
- Peroni, M.; Cecchetti, R (2012) *Adriano Olivetti, un secolo troppo presto*. Padova, Becco Giallo Editore.
- Prigogine I. (1979), *La nuova alleanza. Uomo e Natura in una scienza unificata*, Milano, Longanesi.
- Rogers, C. R. (1977), *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact, Potere personale*, Roma, Astrolabio.
- Rogers, C. R. (1951), *Client-Centered Therapy, La terapia centrata-sul-cliente*, Firenze, Psycho di G. Martinelli & C.
- Rogers, C. R., (1980) *A Way of Being, Un modo di essere*, Firenze, Psycho di G. Martinelli & C.

⁷ <http://ilquintoampliamento.it/>