**Mauro Scardovelli**

# PNL UMANISTICA INTEGRATA E LA MENTE DI GRUPPO

**PNL umanistica nasce con l'intento di ancorare la PNL alla cornice umanistica e transpersonale. All'interno di questa cornice, la mente di gruppo – ovvero il gruppo quando funziona ad un alto livello di sinergia – è uno strumento fondamentale per la formazione, la ricerca e la soluzione ecologica dei problemi più complessi. La sfida più importante di PNL umanistica è la formazione di trainer, leader e facilitatori in grado di attivare questa straordinaria risorsa nei più diversi contesti.**

## 1. Premessa

Come è noto, la PNL trae origine dal modellamento di terapeuti e di comunicatori di straordinaria efficacia tra i quali Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls. La sua promessa esplicita è democratica ed entusiasmante: rendere apprendibili le abilità di tali professionisti nel campo della terapia, della formazione e della comunicazione, e rendere ripetibili le loro performance.
La PNL nella sua essenza non può essere compresa se si prescinde dal contesto in cui è nata: California, anni settanta, Easlen Institute, melting pot e rivoluzione culturale, pragmatismo, sperimentazione sugli stati alterati, sulla connessione corpo-mente, pratiche zen e yoga, diffusione di workshop sul cambiamento personale ecc. Un clima ideale per liberarsi dalle catene imposte dalla tradizione e lanciarsi in nuove avventure della coscienza.
La PNL di Bandler e Grinder nasce rivoluzionaria nei metodi e negli intenti: entro certi limiti, bypassa gran parte dell'accademismo e della tradizionale cultura psicologica, nei cui confronti non sembra mostrare grande rispetto. Essa mira ad ottenere cambiamenti personali in breve tempo, spesso riuscendoci, ed in tal modo attirando la curiosità di un numero crescente di persone. Ne consegue una rapida diffusione e un proliferare di centri ed istituti che offrono una formazione in PNL.
La PNL non parte dallo studio della patologia, ma delle persone che riescono a livello di eccellenza: uno dei presupposti della PNL è l'attenzione alle risorse e l'orientamento alla soluzione. Data la sua impostazione, data l'importanza che essa riconosce alle forme e non ai contenuti, essa si presta altrettanto bene ad essere utilizzata in terapia come in azienda, nel marketing, nella pubblicità, nello sport ecc.
Pertanto la formazione in PNL avviene normalmente all'interno di gruppi di persone eterogenee per interesse e professione: accanto a psicologi, medici e terapeuti, si trovano comunemente insegnanti, manager, formatori o semplicemente persone interessate al cambiamento personale.

Con il tempo, almeno in Italia, il numero di psicologi e psicoterapeuti presenti nei gruppi si riduce, a vantaggio delle componenti interessate all'azienda e alla formazione. Cambiando il pubblico, cambia anche il modo di condurre i corsi. Molti trainer non hanno più una competenza clinica alle spalle e alcuni di essi insegnano e praticano la PNL come forma di business. In molti contesti, l'etica umanistica, intrinseca alla prima PNL, lascia via via il posto all'etica commerciale. L'immagine della PNL come pratica terapeutica ne è gravemente danneggiata: la PNL acquista la fama di pratica manipolativa, al servizio degli interessi di chi persegue il potere. Un risultato agli antipodi di ciò che si proponevano i suoi ispiratori e fondatori, per cui la clausola ecologica significava pieno rispetto delle differenze e dei valori di tutte le parti implicate.
Comprendere il fenomeno PNL oggi significa riconoscerne queste due anime: la prima, rivoluzionaria, profondamente trasformativa, tributaria del lavoro di grandi clinici e ricercatori; la seconda commerciale, spesso superficiale, talvolta arrogante e bassamente competitiva.

"Aleph PNL umanistica" è un associazione[1] che, riconoscendone il valore, si propone:

1. il pieno recupero della componente trasformativa e rivoluzionaria della prima PNL
1. il suo aggiornamento e la sua integrazione con i contributi più significativi della psicologia umanistica
2. il suo ancoraggio alla visione, all'etica e ai valori della psicologia umanistica e transpersonale.

## 2. Integrazione con altri modelli

Come trainer, fondatori di Aleph, abbiamo da tempo ritenuto utile allargare il nostro orizzonte attraverso la conoscenza e l'esperienza di altri modelli, vissuti, visti ed analizzati in chiave PNL: approccio rogersiano, psicosintesi, analisi transazionale, modelli cognitivisti, modelli sistemici e da ultimo corenergetica, biosistemica e costellazioni familiari. La PNL è nata dal modellamento di terapeuti e comunicatori efficaci. Noi riteniamo che si possano modellare non solo le persone, ma anche i modelli, per coglierne il nucleo essenziale, coglierne cioè la struttura, in termini PNL, e renderli integrabili alle conoscenze e alle pratiche già in nostro possesso. Consideriamo cioè la PNL un metamodello, in grado di creare un ponte con altri modelli (la famosa "struttura che connette" di G. Bateson).
Nei nostri corsi di Assisi, dove gran parte degli allievi appartengono all'area della musicoterapia, dell'educazione, della formazione o del counseling, abbiamo via via introdotto tecniche, esercizi, riferimenti teorici ispirati ai diversi modelli che andavamo esplorando. La PNL cambiava e si stava progressivamente arricchendo sotto i nostri occhi.

[1] Aleph PNL umanistica integrata è un'associazione senza scopo di lucro, fondata da Mauro Scardovelli e Carolina Bozzo. Aleph è riconosciuta dalla S.I.Co (Società Italiana Counseling, www.psico.it) come scuola di counseling in PNL, ed è referente italiana di EANLPt (European Association of NLP therapeutic, www.eanlpt.org/), l'associazione che sta promuovendo a livello europeo il riconoscimento di PNL terapeutica come scuola di psicoterapia. Il sito di Aleph è: www.pnlumanistica.it

## 3. Il metodo

Procedendo in tale direzione, ci siamo interrogati sul metodo che di fatto stavamo seguendo. Possiamo sintetizzare tale metodo in due concetti fondamentali: crescita epigenetica e validazione crociata.
In biologia per *crescita epigenetica* si intende la tipica evoluzione di un organismo, caratterizzata dal fatto che le precedenti tappe di sviluppo non vengono cancellate e sostituite da quelle successive, ma vengono da queste integrate entro livelli più complessi. Tipico esempio è il cervello umano, che riepiloga in sé l'evoluzione dagli anfibi, ai rettili, ai mammiferi. Analogamente, ogni nostra esperienza e conoscenza può porsi in questi termini: non contrapporsi alle precedenti, ma comprenderle ed integrarle in un progetto più ampio, complesso ed evoluto. Possiamo raffigurarci la crescita della conoscenza come la spirale di una chiocciola, che ripassa negli stessi punti, ampliandosi ad ogni passaggio. Tale tipo di evoluzione presuppone un progetto unitario che la guidi: in un organismo tale progetto è contenuto nel DNA. Il DNA della PNL sono i suoi presupposti: la fedeltà ad essi garantisce una crescita epigenetica, capace di integrare in un sistema unitario le differenti esperienze e tappe evolutive che essa incontra.
Per *validazione crociata* intendiamo la convalida che un modello ottiene dal confronto con altri modelli. Ecco un esempio: il ricalco in PNL, nato dal modellamento di Erickson, trova conferma in modelli e pratiche in origine non considerate dalla PNL: shiatzu, Feldenkrais, approccio rogersiano, psicoanalisi di Kohut, indirizzo interattivo cognitivista, biosistemica ecc. Ogni confronto e validazione con pratiche ed esperienze nate in contesti diversi fornisce molte nuove informazioni su ciò che è veramente essenziale affinché il ricalco sia davvero efficace. Il concetto e la tecnica del ricalco vengono grandemente arricchiti.
La validazione crociata è uno strumento essenziale nel progresso della conoscenza: il suo presupposto è che una visione poliedrica sia più efficace di una visione monoculare. Se osservatori da punti di vista differenti rilevano un medesimo fenomeno, aumenta la probabilità che il fenomeno osservato non sia frutto di allucinazione e pregiudizio. Aumenta pertanto la sua attendibilità.

## 4. Il paradigma umanistico

I modelli che abbiamo via via integrato nella PNL appartengono in gran parte alla c.d. *psicologia umanistica*. La psicologia umanistica, detta anche terza forza, per distinguerla dal comportamentismo da una parte e dalla psicoanalisi dall'altra, origina anch'essa negli Stati Uniti, una ventina d'anni prima della PNL. L'elemento comune di questo movimento è la concezione dell'uomo: non più determinato dall'ambiente (comportamentismo) o dai suoi istinti e impulsi (psicoanalisi), bensì soprattutto orientato verso uno scopo, lo scopo della sua attualizzazione. Il passato è importante, l'ambiente è importante, ma decisiva risulta la spinta evolutiva verso la realizzazione di sé e delle proprie potenzialità. Importante soprattutto diventa la presa di coscienza del proprio progetto di vita che fornisce senso all'esperienza della vita stessa. Autori come Maslow, Rogers, Assagioli, tutti concordano nell'attribuire grande risalto alla tendenza attualizzante insita nell'essere umano.
Da questa concezione derivano grosse innovazioni nell'ambito della pratica terapeutica: centrale diventa il tema dell'ascolto e dell'esplorazione di sé consentita dalla presenza di una relazione empatica. Non si tratta tanto di decondizionare e ricondizionare il paziente, né di fornirgli interpretazioni che attivino i suoi insight, bensì di offrirgli un contesto di

opportunità, caldo, empatico e accogliente, che favorisca la sua autoesplorazione, l'autoascolto e il contatto con il sé profondo. La convinzione è che ogni persona abbia dentro di sé tutte le risorse per risolvere i propri problemi. Si tratta pertanto di facilitare nel cliente la riscoperta delle sue risorse, oltre che l'espressione e lo scioglimento della sua negatività, in un contesto di accettazione incondizionata.
Temi ricorrenti nell'ambito della psicologia umanistica sono pertanto quelli del totale rispetto, della profonda accettazione, della stima, della valorizzazione dell'altro. Contatto con i propri veri sentimenti, spontaneità, congruenza, intimità diventano elementi chiave per valutare il percorso terapeutico o il percorso di crescita personale. Crescita o evoluzione personale: ecco la comparsa di un concetto in parte nuovo. Dal momento che l'essere umano tende per sua natura ad evolvere e ad attualizzarsi, ne consegue che la terapia viene considerata solo uno dei contesti che possono facilitare questa trasformazione. Si preferisce pertanto evitare l'uso di termini come terapeuta e paziente, sostituendoli con altri come facilitatore e facilitato o cliente. Inoltre si sperimentano vari modelli di terapia di gruppo, in cui le persone imparano a facilitarsi l'un l'altro.
Nell'ambito della psicologia umanistica, sin dal suo esordio, cominciano a diffondersi corsi di formazione non diretti specificamente a terapeuti, ma a persone comuni. Tutti possono beneficiare di questi seminari per la propria evoluzione personale e per imparare a facilitare gli altri nel proprio cammino. La psicologia tende a porsi al servizio dell'utente nel modo più diretto possibile, diventando psicologia di base. Lo specialismo si avvale di questo nuovo rapporto con gli utenti responsabili per confrontarsi e arricchirsi di nuove prospettive.

## 5. L'apertura al transpersonale

All'interno di questo quadro di riferimento, ci sono autori come Maslow e Assagioli che considerano la spiritualità e la trascendenza aspetti connaturali dell'esperienza umana. In altri termini, l'evoluzione dell'uomo passa attraverso vari stadi: individuazione e autoaffermazione (caratterizzate da forte spinta competitiva), autorealizzazione (caratterizzata dall'attenzione al pieno sviluppo delle proprie potenzialità), e infine autotrascendenza (caratterizzata dal forte senso di appartenenza ad una comunità più vasta, per il cui bene si agisce). Questi autori, insieme ad altri, vengono oggi considerati fondatori della c.d. quarta forza, detta anche psicologia transpersonale. La psicologia umanistica e ancor più la psicologia transpersonale creano le premesse per un'etica su base scientifica: la profonda conoscenza dell'uomo mette in luce la sua tendenza evolutiva, spesso non realizzata, a vivere in conformità al bene comune. In altre parole, l'uomo ha in sé la scintilla divina o coscienza superiore che può renderlo creatore di un mondo armonioso e giusto. La sfida diventa allora quella di facilitare l'evoluzione di ognuno, in modo che la tendenza alla separazione, al conflitto e alla lotta lasci posto all'emergere del senso di unità, di appartenenza e fratellanza (Walsh, Vaughan, 1993).

## 6. Il contributo della PNL

Noi riteniamo che la PNL, come modello efficace per lo studio dell'esperienza soggettiva, abbia tra i suoi compiti anche quello di favorire la crescita personale oltre al livello di identità o livello transpersonale. Ci sono altri modelli psicologici già orientati in questa direzione: ad esempio la psicosintesi, l'enneagramma, la corenergetica, il movimento del

sentiero ecc. In che modo la PNL può dare il suo contributo? La risposta è chiara: accelerando il processo di evoluzione personale, che passa attraverso la trasformazione della negatività. Tecniche come il cambio di storia, il reimprinting, la ristrutturazione, le recenti tecniche per far crescere le parti ecc., sono particolarmente efficaci e adatte al compito di rimuovere gli ostacoli al naturale processo di evoluzione personale.
La PNL non è una tecnica spirituale, come la preghiera o la meditazione, ma raccoglie e sintetizza quanto di meglio le psicoterapie occidentali hanno prodotto nel campo della pulizia dell'inconscio inferiore e medio. Noi condividiamo (con la psicosintesi, la corenergetica ecc.) l'idea che tale pulizia sia necessaria per accedere ad un autentico livello transpersonale. Lavorare solo sui livelli alti, trascurando i livelli più bassi, storicamente è stata una delle ragioni del fallimento concreto di molti movimenti che si ponevano obiettivi di crescita spirituale, comprese molte religioni. Analogo discorso rischia di essere profondamente vero anche per i movimenti pacifisti ed ecologisti: porsi obiettivi di trasformazione del mondo esterno senza lavorare contemporaneamente per far evolvere ed allineare il proprio mondo interno, è probabilmente una delle utopie più dure a morire.
Come hanno da sempre insegnato i grandi maestri dell'umanità, il vero cammino spirituale lo si misura non nel cielo, ma qui sulla terra, nel modo in cui ci rapportiamo con gli altri giorno per giorno, nel modo in cui abbandoniamo il nostro egocentrismo e diventiamo sensibili alla sofferenza che ci circonda (compassione), smettiamo di riprodurla (innocuità) e ci diamo da fare per alleviarla (cura). Illuminazione è la scoperta e l'esperienza che la sofferenza di qualsiasi persona è anche la nostra sofferenza, in quanto facciamo tutti parte di un'organismo più grande.
La PNL può davvero aiutare il cammino spirituale, favorendo il riconoscimento e la trasformazione della nostra ombra. Può facilitare il contatto e la crescita di quelle parti interne che ostacolano l'integrazione e l'evoluzione personale. Può sciogliere vecchi nodi emozionali, cui si sono ancorate saldamente antiche convinzioni e decisioni egocentriche e disfunzionali. Può insegnarci a ricevere e dare feedback in modo costruttivo, cosicché impariamo ad interconnetterci in modo più sano e felice. Può farci sperimentare il collegamento tra i nostri singoli comportamenti e i livelli più alti, fino all'identità e alla missione, cosicché possiamo più facilmente procedere al nostro allineamento interno. Può darci l'opportunità di definire obiettivi e metaobiettivi ecologici e ben formati, scoprendo ed eliminando false aspirazioni e falsi desideri. Può fare tutto questo. Ma la capacità degli esseri umani di autoingannarsi, la capacità di sostenere un'idea e immediatamente dopo disconfermarla con i fatti, la capacità di costruire brillanti teorie a giustificazione delle azioni meno nobili, è talmente grande e sorprendente che, se vogliamo essere davvero onesti, dobbiamo riconoscerla e prevenirla. Non possiamo essere così ingenui da pensare che la PNL di per sé ce ne renda immuni. La storia della PNL, come infinite altre storie, è la storia dei dissidi interni, dei conflitti insanabili, delle scissioni inspiegabili, delle persone che parlano male le une delle altre in nome del bene comune.
Nella nostra società della mente, come nella società esterna, il cammino evolutivo verso forme di rapporti ecologici, rispettosi e cooperativi è spesso molto difficile. La tendenza all'autoinganno è universalmente diffusa.

## 7. La mente di gruppo

In PNL umanistica integrata consideriamo la mente di gruppo un fondamentale strumento per snidare l'autoinganno. La partecipazione ad una mente di gruppo, ai fini

dell'evoluzione personale, è molto potente, forse più potente di qualsiasi forma di terapia oggi conosciuta. Essa può promuovere o fortemente accelerare un processo trasformativo in atto (Scardovelli, 1998, 1999).
Che cosa è la mente di gruppo? E' una sorta di mente sovraindividuale, più competente, più flessibile, più intelligente e più saggia della mente individuale di ogni partecipante. Si tratta di un punto di arrivo: un gruppo in genere ha bisogno di molto lavoro per poter funzionare a tale livello. Diciamo di più: si tratta di un evento molto raro, che talvolta accade magicamente, ma sembra molto difficile da pilotare. Come piennellisti, ci siamo posti il problema di svelare tale magia in modo da renderla riproducibile. Attraverso varie operazioni di modellamento, modellamento di gruppi nei momenti magici di funzionamento, e di conduttori in grado di facilitare questo processo, siamo oggi in grado di accelerare di molto il raggiungimento di questo obiettivo, estremamente auspicabile. Perché auspicabile? Perché la sintonizzazione collettiva accresce in modo esponenziale l'intelligenza ecologica e creativa: ecologica in quanto frutto di interazione e valorizzazione di numerosi punti di vista; creativa in quanto sintesi in grado di armonizzarli. Si tratta di un tipo di intelligenza che coniuga pluralismo e unità: pluralismo delle visioni originali e unità nella visione finale.
In termini concreti e sensorialmente basati, ecco una serie di segnali comportamentali che si accompagnano a tale tipo di funzionamento:

— interventi chiari, essenziali, sintetici
— interventi sequenziali e sintonizzati gli uni con gli altri
— presenza di un filo logico in vista dell'obiettivo condiviso
— considerazione pacata e riflessiva delle differenti posizioni
— atmosfera di fondo serena e gioiosa
— sintonizzazione energetica e sincronizzazione nel tempo ritmo dei partecipanti
— empatia corporea, emozionale, intellettiva
— pause di silenzio e di riflessione condivisa
— assenza di:
    — interruzioni e sovrapposizioni
    — pressing
    — divagazioni, salti di argomento, interventi non pertinenti
    — squalifiche, rifiuti, contrapposizioni
    — scarichi emozionali, attacchi, fughe
    — chiusure, incomprensioni, posizioni rigidamente sostenute
    — atmosfera surriscaldata, rabbia diffusa, suscettibilità, criticismo
    — intellettualismo, razionalizzazioni
    — scarsa produttività, noia, insoddisfazione

La mente di gruppo si forma come conseguenza della sintonizzazione collettiva: l'empatia corporea e l'ascolto empatico reciproco, in un clima di profonda fiducia, ne sono premessa indispensabile. Ogni lavoro che venga affrontato in questo contesto diventa più profondo ed efficace. Cadono le usuali barriere difensive: il gruppo si fa attento, coeso e recettivo, pronto a ricevere e pronto ad aiutare.
In termini di psicosintesi, un gruppo funziona in tal modo quando tutti i partecipanti si disidentificano temporaneamente dal proprio ego e si indentificano nell'io o nel sé di gruppo. Si verifica cioè un cambiamento nello stato di coscienza: si sperimenta uno stato

di coscienza collettivo, gruppale, e nello stesso tempo pienamente rispettoso delle differenze individuali.
Si apprende a riconoscere, accettare e valorizzare le differenze, senza sentirsi minacciati o sminuiti: al contrario accorgendosi che da questa esperienza si esce profondamente arricchiti in ogni senso. Si diventa tutti più creativi, più intelligenti, più capaci di superare i propri limiti. Quest'esperienza si accompagna in genere ad un senso di gioia profonda, in quanto risponde ad un nostro bisogno mai pienamente soddisfatto: quello dell'appartenenza e dell'unità.
E' importante sottolineare il concetto di unità: non si tratta infatti di semplice appartenenza ad un gruppo, magari in contrapposizione e in competizione con altri, fenomeno piuttosto comune. No, si tratta di avvertire l'illusorietà dei nostri confini e quindi di percepire la possibilità di unione con tutti gli esseri (Wilber, 1977, 1995). Il gruppo è solo un'occasione per sperimentare questo stato di coscienza: il gruppo non si chiude in se stesso, ma diventa strumento di questa trasformazione interiore.
Nella nostra esperienza, convalidata da numerose altre fonti (v. ad es. Rogers, 1970; Senge, 1990), la mente di gruppo, come stato di coscienza, è tra i più produttivi ai fini dell'evoluzione personale e costituisce un eccellente modello da interiorizzare. Esso ci dà un chiaro esempio, concreto e possibile, di cultura della cooperazione, pacifica e produttiva, che arricchisce tutte le parti implicate. Portarsi dentro questo modello e farlo lavorare nel rapporto tra l'io e le nostre parti interne innesca davvero una rivoluzione interiore. Pone fine al nostro dialogo interno, spesso vacuo o distruttivo, lasciando al suo posto il silenzio, l'ascolto di sé o una conversazione pacata e serena, dove nessuna parte cerca di far tacere l'altra, contrastarla o reprimerla.
Quando ciò accade, la conoscenza di noi stessi diventa più profonda. Le nostre parti interne cominciano a svelarsi con più sincerità e trasparenza: non temono il giudizio, il rimprovero, la repressione. Possono pian piano uscire allo scoperto. Queste parti represse avvertono la rivoluzione culturale in atto, e perciò diventano disposte ad aprirsi. Stiamo così imparando a non identificarci più con la "maschera", con la nostra facciata esteriore: via via che entriamo in contatto più profondo con noi stessi, ne abbiamo sempre meno bisogno. Allora possiamo riconoscere la nostra negatività, il sé inferiore, le parti violente, competitive, razziste, che abitano al nostro interno. Esse per noi non costituiscono più una minaccia. Così può iniziare un lavoro di trasformazione autentico (E Pierrakos, 1989).
Quando un gruppo funziona a livello di mente sovraindividuale, ogni partecipante ha eccezionali occasioni di ricevere feedback mirati e costruttivi. La mente di gruppo si alimenta e cresce attraverso la cultura del feedback. Quando c'è un sospeso con una persona, non si va a parlarle dietro le spalle, alimentando la separatività: si può confrontarla in gruppo o a tu per tu, sicuri di essere accolti e riconosciuti come portatori di un dono prezioso.
I trainer, in un gruppo del genere, non sono esenti dal ricevere feedback su loro stessi, come persone. Non sono esenti dallo svelare se stessi nel modo più diretto e trasparente possibile. Anzi, ad essi compete proprio fornire un esempio di recettività e flessibilità. In tal modo si garantiscono da un grave rischio che corrono tutti i leader: quello di innamorarsi del potere, alimentando il proprio narcisismo. Se questo accade, la loro leadership non può più essere evolutiva[2]. La mente di gruppo, nella nostra concezione, da una parte

[2] Il narcisista è per definizione autocentrato, non ascolta, non empatizza con gli altri. E' quindi certamente inadeguato a promuovere la loro evoluzione, ed è naturalmente incompetente a generare quel clima di sinergia necessario a formare un gruppo produttivo, e, nei nostri termini, una mente di gruppo (Kets de Vries, 1993; Goleman, 2001). In termini buddisti, i leader narcisisti sono preda del demone del potere (Ikeda, 1982).

costituisce la migliore salvaguardia contro questo tipo di inganno, dall'altra favorisce il clima di fratellanza necessario a superare i numerosi ostacoli che si frappongono sul cammino evolutivo[3].

## 8. La mente di gruppo e la ricerca

Dal momento che la mente di gruppo è più intelligente, creativa e più saggia della mente individuale, in PNL umanistica integrata la riteniamo un eccellente strumento per fare ricerca. Anche e soprattutto perché il tipo di intelligenza emergente da una mente di gruppo tende ad essere ecologica, o, in altri termini, ad essere vera intelligenza.
In che senso vera intelligenza? Contrapposta a quale falsa intelligenza?
Se per intelligenza intendiamo la capacità di risolvere problemi, ne deriva che vera intelligenza è quella che porta a vere soluzioni. Ma le soluzioni vere sono per loro natura ecologiche. Infatti, ogni soluzione non ecologica è una falsa soluzione: essa si limita a spostare il problema da una zona all'altra o da un livello all'altro.
Se, come imprenditore, mi arricchisco a scapito dell'ambiente, non posso considerare la mia un'impresa intelligente: io non produco vera ricchezza, perché altri, magari in futuro, dovranno pagare al mio posto. Per considerare intelligente la mia impresa devo necessariamente collocarmi in un'ottica miope ed egocentrica: io divento più ricco, questo è importante; gli altri si impoveriscono, questo non è importante. La logica egocentrica si fonda sulla separatività: io sono un'entità completamente staccata dagli altri, posso quindi manipolarli o eventualmente utilizzarli a mio solo vantaggio. Gli altri diventano semplici oggetti. La separatività cancella e nega l'azione di ritorno, nega la legge del causa effetto: io posso fare del male e non riceverne: ciò dipende unicamente dalla mia astuzia e dalla mia furbizia.
La furbizia: ecco il valore essenziale, il valore sotteso a questa logica egocentrica, separativa e competitiva. La furbizia consente di farla franca, di sfruttare gli altri e di non pagare i debiti contratti.
L'astuzia diventa così sinonimo di intelligenza. Ma in realtà è una falsa intelligenza: anzi, è una vera e propria forma di stupidità.
Purtroppo si tratta di una forma di stupidità spesso apprezzata e culturalmente diffusa.
Persino la ricerca scientifica non è immune da questa forma di stupidità. La separatività nella scienza, apparentemente così produttiva, sta producendo un danno incalcolabile (Wilson, 1998; Lanctot, 1997). La separatività nella politica produce un'incredibile spreco di risorse e perpetua l'oppressione dei più ricchi e potenti sui più poveri e indifesi. La separatività nell'economia ha generato dei veri mostri, imprese in grado di produrre immensa ricchezza per alcuni, disoccupazione e disperazione per moltissimi. I manager più pagati sono quelli che licenziano di più: mille, cinquemila, ventimila dipendenti.
La stupidità ecologica è uno stato di coscienza perverso e tremendamente diffuso.
Oggi urge più che mai sviluppare un tipo di ricerca, un tipo di scienza, un tipo di psicologia, un tipo di economia e di politica, che si fondino su un nuovo stato di coscienza (Walsh, 1984). All'intelligenza-astuzia, alla falsa intelligenza, va sostituita un'intelligenza vera, un'intelligenza ecologica, un'intelligenza-saggezza. La mente di gruppo è uno strumento privilegiato per rendere attuabile questa trasformazione.

---

[3] Sotto questo aspetto, la mente di gruppo richiama la funzione del Sangha nella pratica buddista, cioè un gruppo di riferimento e appartenenza stabile, una sorta di famiglia allargata, ove il senso di sicurezza e fratellanza consente ai partecipanti di proseguire nel percorso (Thich Nhat Hanh, 1993).

La mente di gruppo, come stato di coscienza allargato, è la più adatta a trovare soluzione vere a problemi insolubili in un ordinario stato di coscienza ristretto. Essa, per definizione, comprende in sé, simultaneamente, differenti punti di vista, diverse visioni, e nello stesso tempo una visione allargata che li considera tutti.

## 9. Leadership evolutiva

L'uomo contemporaneo è attraversato al suo interno da un conflitto lacerante tra almeno tre differenti modelli di etica: l'etica autoritaria, tradizionale, fondata sulla gerarchia, sullo sfruttamento e sul potere dominio; l'etica mercantile, alla base del c.d. pensiero unico, che considera esclusivamente il valore di scambio e si fonda sulla modalità dell'avere (Fromm, 1976); l'etica umanistica, che pone al centro la persona, la sua autorealizzazione e i valori dell'essere (Scardovelli, 2002). Le prime due etiche sono responsabili dell'attuale degrado e difficoltà in cui versa l'ambiente e la società umana; le terza costituisce l'unico reale fondamento di un cambiamento di rotta.
Attualmente uno degli impegni maggiori di Aleph è formare trainer o leader capaci di facilitare la mente di gruppo nei più differenti contesti (scuola, formazione, lavoro ecc.), allo scopo di diffondere i principi dell'etica umanistica e promuovere un'autentica cultura della pace. Per questo si richiede ad essi un forte impegno personale, al fine di sciogliere le zone d'ombra, trasformare il proprio carattere e sviluppare le necessarie qualità dell'essere, quali l'amorevole gentilezza, la compassione, l'empatia nella gioia, la trasparenza, la fratellanza.

## Bibliografia

Blanchard *et al.,* - Costruire gruppi di successo, Franco Angeli, Milano, 1990
Fromm, E., - Avere o essere, Mondadori, Milano, 1976.
Goleman, D., - Essere leader, Rizzoli, Milano, 2001.
Ikeda, D., - La vita: mistero prezioso, Sonzogno, Milano, 1982.
Kets de Vries, M.E.R. - Leader, giullari e impostori, Raffaello Cortina, Milano, 1993.
Lanctot, G., - La mafia della sanità, Macro Edizioni, Cesena, 1997.
Pierrakos, E., - Il male e come trasformarlo, Crisalide, Roma, 1989.
Rogers, C. R., - I gruppi di incontro, Astrolabio, Roma, 1970.
Scardovelli, M., - Feedback e cambiamento, Borla, Roma, 1998.
Scardovelli, M., - Musica e trasformazione, Borla, Roma, 1999.
Scardovelli, M., - Subpersonalità e crescita dell'io, Borla, Roma, 2000.
Scardovelli, M., - Democrazia, Potere, Narcisismo, Liberodiscrivere, Genova, 2002.
Senge, P.M., - La quinta disciplina, Sperling & Kupfer, Milano, 1990.
Thich Nhat Hanh, - Perché un futuro sia *possibile*, Ubaldini, Roma, 1993.
Walsh, R., - Ecologia della mente e sopravvivenza, Cittadella, Assisi, 1984.
Walsh, R., Vaughan, F., *Paths Beyond Ego*, Putnam, New York, NY, 1993
Wilber, K (1977), - Lo spettro della coscienza, Ed. Crisalide, Spigno Saturnia, 1993.
Wilber, K., - Sex, Ecology, Spirituality, Shambhala pubblications, Boston, Ma, 1995.
Wilson, E.O., - L'armonia meravigliosa, Mondadori, Milano, 1998.