



Integrità

1.

Integrità significa interezza, completezza. Grano integrale è il grano che non è stato separato e privato della scorza. La scorza del seme è parte integrante del seme. Ha una funzione protettiva, come la pelle protegge il corpo. Gli animali che mangiano i semi, li mangiano interi. Il loro apparato digestivo si è formato ed è co-evoluto insieme all'ambiente. E' costruito in modo da poter digerire il seme intero. La crusca non è solo un accessorio superfluo ai fini alimentari, perché l'apparato digerente evolutivamente si è costruito in modo da assimilare il nutrimento così come si presenta in natura.

Una persona è integra quando è intera, totale. Quando vive nell'unità. Quando non si scinde in parti, non si separa da se stessa, come il grano dalla crusca. E' come un campo di forze con i vettori allineati.

Una persona integra ha un grandissimo potere personale. E' un vero leader di sé (*vedi pdf. leader di pace" e "lo governo"*). Non ha sequestri emozionali (*vedi pdf "Sequestri emozionali e leader di sé"*) e non vive nella paura, perché è consapevole della sua forza. Non si tratta di forza fisica, muscolare, materiale, ma morale, spirituale.

Una persona integra è radicata nella realtà. E' umile, non attaccata alla propria immagine. Quindi non è vulnerabile, facilmente feribile dal comportamento degli altri, suscettibile o permalosa. Accetta la realtà così come è, nel qui ed ora. E' consapevole delle sue risorse e dei suoi limiti. Difficilmente si arrabbia. E' direzionata. Non disperde le sue energie in mille rivoli. Guarda all'essenziale. Non perde tempo in una miriade di sciocchezze. Non cambia idea ogni giorno. Non crea aspettative che poi verranno deluse, perché la sua parola è semplice, chiara, attendibile (cfr. appendice 1).

Una persona integra è autentica, genuina, diretta, sincera. Non ha bisogno di apparire diversa da quello che è, perché non ha nulla da nascondere. Non ha attaccamenti ed avversioni. Accoglie la realtà così come è. Apprezza ciò che può apprezzare, e lascia andare il resto. Non pratica lamentele, pretese, accuse. Si presenta limpida, trasparente. E' naturalmente empatica, compassionevole, grata e generosa.

Nelle culture che hanno mantenuto contatto con la terra, sono sempre esistiti dei riti di iniziazione, delle prove di concentrazione, coraggio, dedizione, che favoriscono il passaggio all'età adulta. Nelle culture - ormai praticamente estinte -, in cui l'integrità è un valore, la persona adulta ha superato le paure infantili, ha visto in faccia la vera sofferenza e la morte. E' radicata nella realtà: non ha la fobia delle disgrazie, delle malattie, della vecchiaia, della fine della vita. Non è centrata su di sé. E' pronta a portare i propri pesi con dignità, e ad allevare dei figli, perché è in grado di educarli. Cioè di accoglierli così come sono, da bambini, e di guidarli verso l'assunzione di responsabilità, via via che crescono. L'educazione avviene prevalentemente attraverso l'esempio. I genitori non si sentono separati, isolati, ma parte integrante di un'io collettivo, di una comunità che li aiuta nel processo di educazione dei figli.

L'integrità oggi è rara come l'acqua nel deserto. L'uomo moderno vive in una società frammentata, senza radici, basata su una crescita continua e irresponsabile, che sta distruggendo il pianeta. Una società in cui l'immagine ha preso il posto della realtà. In cui l'onestà in sé non ha alcun peso. Ciò che conta è apparire onesti, affidabili, veritieri, non perché siano valori intrinseci, ma perché danno credito e quindi profitto. Le multinazionali utilizzano tutte le strategie per attirare i consumatori, compresa quella di mostrarsi benefattrici dell'umanità, mentre stanno sfruttando il lavoro minorile e inquinando l'ambiente (*vedi l'archivio de "la gazzetta di Aleph" su www.aleph.ws*).

I genitori di oggi sono degli eroi. Perché non sono aiutati, ma addirittura ostacolati nel processo di educazione dalla presenza onnivora di mass media senza scrupoli, al servizio dell'incremento delle quote di mercato di chi li possiede o li utilizza.

In una società non integra, quindi, normale è la non integrità, cioè la separazione, la scissione, la divisione della persona in mille parti e frammenti, ciascuno con in propri obiettivi, desideri, strategie.

Ove c'è separazione c'è conflitto. Ove c'è conflitto, c'è sofferenza, paura, isolamento nel proprio guscio. Più siamo isolati, deboli e spaventati, più siamo facile preda dei persuasori occulti, che guidano le nostre vite.

Per avere successo, in una società come la nostra, è necessario seguire la corrente, e non denunciare quello che via via si scopre salendo i gradini del potere.

Ecco perché noi oggi siamo abituati a sottostare a dirigenti ed autorità che nel nostro profondo disprezziamo (cfr. Massimo Fini, Sudditi).

2.

Integrità è essere la propria parola, onorare la propria parola come se stessi. E' rispettare promesse e accordi, anche se costa impegno e fatica. Anche se ci si rimette, in termini economici.

L'integrità non è del bambino: il bambino segue la via di minore resistenza. Del bambino è l'innocenza, cioè l'incapacità di nuocere, perché è ancora piccolo. L'integrità è dell'adulto, perché dell'adulto è la responsabilità. Il problema è che oggi viviamo in una società in cui si rimane in gran parte bambini e narcisisti, anche se si ricoprono cariche di potere. La capacità di nuocere dell'adulto si accompagna così all'irresponsabilità del bambino.

Una persona integra è la propria parola. Perché ha una sola parola. Se dice SI, è SI. Se dice NO, è NO, come è scritto nei vangeli.

L'integrità è la condizione per poter amare sé e gli altri. E' la condizione per interagire e collaborare in modo sinergico e realmente produttivo.

Parola viene da parabola, che significa ponte. La parola è il ponte privilegiato tra le persone, che permette di comunicare, ovvero mettere in comune, far partecipe l'altro dei nostri significati.

La parola è un suono estremamente articolato e complesso, specifico dell'essere umano. All'inizio non era che un verso, come quello degli animali, strettamente collegato alla realtà presente. Insieme al crescere dell'intelligenza della nostra specie, quel verso è cresciuto in complessità, fino a poter rappresentare cose distanti nel tempo (passato e futuro) e nello spazio (vicino e lontano). Fino a diventare un segno che poteva indicare qualsiasi cosa, persino immaginaria ed inventata.

Con la parola inizia la possibilità di mentire.

Finché la parola dice il vero, è al servizio della vita, perché la vita è comunicazione, tra le cellule, tra gli organi, tra gli organismi, tra le specie, con l'ambiente.

Quando la parola si fa menzogna e manipolazione, si mette al servizio della distruzione e della morte.

Il potere dominio, quando non è basato sulla forza fisica pura, può esistere solo grazie alla parola mendace. Nessuno è disposto a farsi volontariamente sfruttare e soggiogare. Prima deve essere manipolato. Il modo più semplice ed efficace, come le dittature di tutti i tempi sanno bene, è iniziare a manipolare la mente dei bambini, quando sono ancora piccoli. E' quello che oggi fa la televisione. Le multinazionali americane spendono ogni anno dodici miliardi di dollari per istruire i bambini a diventare consumatori voraci (*vedi l'archivio de "la gazzetta di Aleph" su www.aleph.ws*). Quale genitore può competere contro una simile forza? Quale insegnante?

La nostra è forse la società più sofisticata che mai abbia abitato il pianeta, sofisticata soprattutto nel mentire. Dopo aver creato la scienza, come ricerca della verità e antidoto alla superstizione, dopo averla messa al servizio della tecnologia e del potere sulla natura, utilizza la scienza stessa, dotata di immenso credito, per veicolare una visione del mondo disarticolata e frammentata come non mai. Proprio quel tipo di visione che è più necessaria per rendere l'uomo scisso al suo interno, debole e manipolabile.

L'uomo scisso e diviso, l'uomo non integro, non può dire il vero perché il vero appartiene alla totalità. Comunque si esprima, dirà solo una parte di sé. Ma chi omette, chi nasconde qualcosa, è per ciò stesso impaurito, se non altro di essere scoperto e sconfessato.

Solo la verità rende forti e liberi.

La nevrosi, oggi sempre più diffusa, non è che uno specchio della società e dell'economia che domina il mondo: una stratificazione sull'altra di falsità. Una falsità che ne copre un'altra, così come si contrae un nuovo debito per pagare un precedente debito. Tutti finiscono per essere indebitati con tutti. Il sistema può reggere finché qualcuno non solleva il velo e dice: bene, ora dammi ciò che mi devi. Allora si scopre che ogni debitore è insolvente, perché ha acquisito credito non in base ad una ricchezza reale che ha prodotto, ma in base a una millantata ricchezza che non ha mai posseduto. Le banche prestano soldi che non hanno, gli imprenditori si fanno prestare soldi dalle banche e rischiano denaro non loro. Finché qualcosa va storto, e la verità salta a galla: era un bluff. Disastro finanziario, bancarotta, crollo di azioni e titoli. A rimetterci sono gli ingenui risparmiatori, i lavoratori che credevano di aver messo il loro denaro in mani sicure. Chi non ha realmente lavorato né prodotto ricchezza, come chi bara al gioco senza essere scoperto, si ritira al momento opportuno, e si gode in luoghi lontani i proventi della sua capacità di bluffare e mentire. Protetto dalle leggi dello stato (cfr. Massimo Fini, Denaro, sterco del demonio).

3.

Il lavoro con le costellazioni famigliari mostra in modo inequivoco come l'individuo separato sia un'astrazione priva di fondamento. In realtà apparteniamo ad un gruppo, e siamo influenzati dalle sue forze, dalla sua storia e cultura, dai suoi presupposti, convinzioni e abitudini. In un campo magnetico, le particelle di ferro si dispongono lungo le linee del campo. In un campo psichico, le persone si muovono facilmente lungo le autostrade neurali del campo collettivo. Uscire da tali autostrade e spostarsi in nuovi territori è sempre possibile, ma richiede una forza grandissima. Come per risalire la corrente di un fiume.

Ogni campo psichico è un campo morfico, cioè un campo che crea forme coerenti a sé. La famiglia è un campo psichico, ed è a sua volta membro di un campo psichico assai più vasto: la società in cui è inserita.

Il campo psichico collettivo di oggi, sovradeterminato dal potere economico e finanziario, che ha come unica meta il profitto, ha un potere enorme sulla psiche delle persone. Non solo sulle loro abitudini, ma sulle loro convinzioni di fondo, sulle superstizioni che condividono. Sul loro stesso funzionamento mentale (*vedi pdf "Karma ideologico ed economia"*).

La società di oggi è radicata nell'immagine, non nella realtà. La ricchezza ostentata è fasulla, basata sul furto alle persone che lavorano e sulla distruzione di risorse non rinnovabili. Si basa sul bluff. Il denaro, che ha sostituito Dio nel guidare il mondo, è in sé un'astrazione che non ha alcun fondamento. E' ricchezza finché le persone credono che sia ricchezza¹. Una volta era garantito dall'oro. Oggi neppure da quello. Sulle banconote c'è scritto "pagabile a vista". Il che significherebbe: con oro o con una merce di equivalente valore. In realtà pagabile a vista significa solo scambiabile con altro denaro. Cioè con un'altra astrazione, con un nulla.

La maggior parte delle persone non conosce la situazione reale, occultata ad arte dalla propaganda mediatica. Ma a livello inconscio, tutti oggi hanno paura. Come non mai. E come non mai hanno introiettato la nevrosi collettiva che respiriamo insieme all'aria: mentire a se stessi e agli altri.

In una parola, non essere integri.

Recuperare l'integrità è un duro lavoro, tutto in salita perché ostacolato dal campo psichico collettivo.

4.

Il cammino verso l'integrità passa attraverso la pratica della trasparenza. Un alcolista può uscire dalla sua dipendenza solo se la riconosce. Un nevrotico può liberarsi dal vizio di mentire solo se lo ammette e si impegna a cercare la verità dentro di sé.

La nevrosi è un particolare tipo di falsità: prima che verso gli altri, è falsità verso se stessi. E' autoinganno. Autoinganno che serve a proteggersi dall'ansia e dalla paura eccessiva che ci assalirebbe se potessimo davvero vedere come siamo fatti, che cosa si nasconde nella nostra ombra.

L'ombra è la parte di noi che non vogliamo conoscere, perché non ci piace, e perché temiamo che offenderebbe gli altri e li porterebbe a reagire. Crediamo quindi che ci danneggerebbe. Temiamo di perdere determinati vantaggi che derivano dall'essere stimati e riconosciuti. Preferiamo quindi mostrare una facciata che copre questi aspetti di noi.

La facciata non è necessariamente fasulla, ma solo parziale. Se per me è importante il rispetto delle persone, se credo in questo valore e mi impegno ad applicarlo, è una cosa vera, anche se nella mia ombra abita una parte che vuole l'opposto: la prevaricazione e il dominio. Tutto dipende dalla misura in cui questi due aspetti influenzano la mia vita.

Non è quindi corretto dire che la verità è contenuta nell'ombra, che la bontà non esiste, che le virtù non sono che vizi mascherati. Anche i vizi sono solo una parte. Se li dichiaro come fossero l'intero, sono di nuovo in errore.

Note

¹ Cfr. M. Fini, Denaro, sterco del demonio.

Naturalmente, quest'ultimo errore è molto più raro del primo, per l'evidente ragione che apparire onesti dà più credito che apparire viziosi, o apparire vittime attira più benevolenza che apparire persecutori.

5.

Che significa essere trasparenti con sé? Significa che vedo e riconosco non solo i miei lati positivi (lealtà, coraggio, generosità), ma anche quelli negativi (slealtà, falsità, opportunismo, inaffidabilità, ecc.). Anche quelli che odio di più, che maggiormente disprezzo negli altri. Anzi, soprattutto quelli. Senza però giudicarmi, svalutarmi o punirmi per questo. Senza sensi di colpa che mi impediscono di conoscere davvero me stesso. Ma con benevolenza, con amorevole gentilezza, con compassione per l'umana natura di cui faccio parte. E con il desiderio sincero di rimediare là dove posso rimediare, e di assumere le mie responsabilità. Di pronunciare parole vere al posto di quelle false, stando dalla parte della vita e non della morte, mia e delle persone con cui collaboro e con cui condivido l'esistenza.

La trasparenza non è ancora essere la propria parola e onorare la propria parola come se stessi. Non è ancora essere uno e intero. Ma è un passo decisivo in questa direzione. E dal momento che la via è la meta, mentre dichiaro e autodenuncio la mia doppiezza, sto già praticando la retta parola, e sto recuperando l'integrità.

La trasparenza è rara quanto è raro il vero coraggio. Che non è quello di mostrare la propria forza, ma quello di accettare e lasciar vedere la propria vulnerabilità e i propri vizi. Il coraggio consiste nell'accettare il rischio di deludere gli altri, di essere disprezzati e abbandonati. Di affrontare la solitudine e la sofferenza. Finché ne abbiamo paura, dipendiamo dal giudizio degli altri e dal nostro (che non è che giudizio esterno interiorizzato). Non viviamo quindi la nostra vita, perdiamo contatto con il nostro vero sé, e ci indeboliamo sempre più.

Più siamo deboli, più abbiamo paura, più ci manteniamo dipendenti, in un circuito ricorsivo che non ha fine.

Non è cambiare lavoro o scappare dalla propria famiglia, che ci rende indipendenti e forti. Non è mettere mille chilometri di distanza tra noi e il nostro luogo di origine che fa di noi degli adulti. Non è cambiare religione o abbandonare la precedente ideologia.

E' la trasparenza, solo la trasparenza, che ci fa riacquistare forza. La forza collegata all'essere uno, integro. La forza di dire la verità, di porre fine all'autoinganno, di comunicare con chiarezza chi siamo, quali sono i nostri valori, le cose a cui teniamo. E soprattutto quali sono i nostri limiti e le nostre debolezze. Per questo dobbiamo rinunciare alla buona immagine che abbiamo sempre mostrato agli altri. Anche se rischiamo di deluderli. Anche se questo può farci perdere certi privilegi e certi vantaggi.

Ma attenzione: la trasparenza, come qualità dell'essere, non può prescindere dalla responsabilità. Se ho fatto delle promesse, se ho assunto degli impegni, se ho creato delle ragionevoli aspettative, la trasparenza non può essere un escamotage per alleggerirmi dei pesi che gravano sulla mia coscienza. Una sorta di autoamnistia che in un sol colpo mi libera dei carichi liberamente assunti e non onorati, e dai conseguenti sensi di colpa. La vera trasparenza, come dedizione alla verità, è in primo luogo saldare i propri debiti, mettendo in pari il rapporto tra il dare e il ricevere.

6.

Consideriamo i seguenti enunciati:

- I cinesi sono un miliardo e trecento milioni
- Giovanna è mia cugina
- Domani vengo da te alle cinque
- A Natale ti insegno a sciare

I primi due dichiarano qualcosa sulla realtà esterna. Possono essere veri o falsi, ma non incidono sulla realtà, che rimane quella di prima.

I secondi sono promesse. In quanto tali, costituiscono già un comportamento, producono un risultato, un'aspettativa legittima nell'altro.

Un filosofo inglese, Austin, parla a questo proposito di linguaggio performativo, cioè di linguaggio che non si limita ad indicare, ma costituisce una vera e propria azione.

Altri lo chiamano linguaggio dell'impegno.

Di fronte all'assunzione di un'impegno, non è pertinente la categoria vero o falso. Nel momento che dichiaro di venire a prenderti domani alle cinque, quella frase ha un valore in sé: è una promessa. Ha valore perché è già un'azione che non lascia il mondo esterno uguale a prima. Se hai una normale stima di me, se non pensi che sono un pazzo, un mitomane o un'imbroglione, domani alle cinque ti aspetti che io venga a prenderti, e ti regolerai di conseguenza. La tua giornata ne sarà influenzata, perché terrai conto di ciò che ho detto.

Se io domani non vengo, significa che non ho onorato la promessa. Ho promesso una cosa (azione), e ne ho fatto un'altra.

Il linguaggio dell'impegno è il linguaggio in cui si misura maggiormente il livello di integrità delle persone. Essere la propria parola, onorare la propria parola come me stesso, significa che domani alle cinque io sarò da te, costi quel che costi, anche se ho dormito male e sono stanco, anche se preferirei andare al cinema e rilassarmi. Perché ti ho fatto una promessa, e io onoro la mia parola. E non verrò da te scontento, con i muscoli, perché avrei preferito fare qualcosa d'altro. Sarò lì presente, con tutta la mia energia, perché sono leader di me stesso, e non mi faccio portare a spasso da parti infantili, pigre o narcisiste, che preferiscono fare i comodi loro e seguire la via di minore resistenza.

Solo in caso di forza maggiore, non sarò da te alle cinque. E anche in quel caso, mi premurerò di avisarti subito o appena possibile. Perché rispetto la mia parola e rispetto te come persona. Perché ho riguardo per il tuo tempo. Perché so che ha un valore. Perché non mi va di fare i miei comodi, e badare solo a quello che mi conviene di più sul momento.

7.

La prima regola per mantenere l'integrità è fare solo promesse che si sa di poter mantenere.

Ma perché mai dovrei violare questa regola elementare? Per la semplicissima ragione che una promessa mi mette in buona luce. Dire di sì ad una richiesta mi può offrire dei vantaggi. Gonfia la mia immagine, di persona buona, generosa, disponibile. Di persona che ha da offrire delle cose. Da una parte è un debito, ma dall'altra è già un credito: io ti ho promesso questo, ti sono venuto incontro, e tu che cosa farai per me?

La pubblicità commerciale si basa tutta su false promesse. Se comprerai questo detersivo, i tuoi maglioni torneranno come nuovi. Se guiderai quest'auto, non ci sarà ragazza che ti

potrà resistere. Vedrai come funziona il detersivo, vedrai come ti sentirai al volante dell'auto. Nel frattempo, comprali.

La pubblicità ha un attenuante (quando ce l'ha!): non pretende di dire la verità. E' inserita in un gioco sociale, con delle regole. E' una forma di dolo, ma di dolus bonus, consentito dall'ordinamento, che non ha tra i suoi compiti quello di tutelare gli allocchi.

Le promesse che facciamo nella vita, e poi non rispettiamo, sono una forma di autopubblicità, che ci fornisce un vantaggio competitivo rispetto a chi non vi ricorre.

Non è facile per chi riceve una promessa distinguere se sarà onorata oppure no. Nel frattempo si premura di dare qualcosa in cambio, si sbilancia, concede ciò che non avrebbe concesso in assenza della promessa (vedi in passato come funzionava la promessa di matrimonio!).

8.

Inoltre si pone un altro problema: una promessa può essere vaga. Ad esempio, se dico: "Ti aiuterò a pulire il giardino", tu puoi credere in buona fede che entro questa settimana io onorerò la mia promessa, perché a te conviene così. Ma non puoi esserne certo. Se vuoi essere sicuro, mi devi chiedere: "Entro quando?". In tal modo ti esponi al rischio che ti dica: "Appena posso, magari fra un mese".

Le promesse vaghe e la mancanza di confrontazione sono alla base di innumerevoli malintesi. In parte dovuti a cattive abitudini linguistiche. In parte sicuramente perché ognuno rimane attaccato alla versione che gli conviene di più, e con la quale può pretendere di aver pienamente ragione e salvare la faccia (cosa che agli esseri umani sta particolarmente a cuore).

Chi vuol manipolare la realtà, trova nel mondo delle promesse infiniti modi di esercitare la sua creatività. Ad esempio, quello di decontastualizzare una promessa dal tempo e dallo spazio, e aumentarne la portata. Mentre siamo in vacanza, ti prometto che ti aiuterò a parlare con gli inglesi ospiti nello stesso albergo. Ciò non significa che, quando la vacanza sarà finita, allora continuerò ad aiutarti con gli inglesi o americani che incontri sul tuo lavoro. Oppure, visto che sei in difficoltà finanziarie, ti prometto di aiutarti, e ti regalo dei soldi o ti faccio un prestito. Ciò non significa che per tutta la vita mi sentirò obbligato a tirarti fuori dalle canne.

Così, un istituto di PNL può stabilire le regole per conseguire il trainer training. Ciò non significa che tali regole valgano per sempre, e che, passato un tempo ragionevole, le regole non si facciano più restrittive, così come accade in tutte le università del mondo. Chi vuol piantare grane, però, o sentirsi vittima, non perderà occasione di mostrare questo lato del suo carattere.

9.

Se non mantengo una promessa, non sono la mia parola e perdo integrità. Non ci sono scuse, salvo eventi di forza maggiore (peraltro piuttosto rari: caduta di meteoriti, alluvioni e incendi non sono all'ordine del giorno; e, oggi, neppure pneumatici che si forano od orologi che si fermano)².

Note

² Questa regola non vale per tutte le persone. Ce ne sono alcune che, per ragioni astrologiche, sono soggette continuamente a incidenti rarissimi e improbabili, nonché a casualità e coincidenze imprevedibili. Praticamente tutti i giorni. Sarebbe disumano dubitare della loro buona fede! Ma, se non si è masochisti o affetti da delirio di onnipotenza, è meglio non collaborare con loro, lasciandole al destino segnato dagli astri o dal loro karma familiare.

Naturalmente posso fare qualcosa per recuperarla. Per narcisisti, presuntuosi, orgogliosi e tipi molto pavidi, si tratta di una mossa in tre fasi al di fuori della loro portata:

- autodenunciarsi
- chiedere scusa³ prima di essere confrontati
- non cercare giustificazioni, ma rimediare in qualche modo al danno provocato.

Come? Ad esempio, assumendo una nuova promessa, più impegnativa della prima, e mantenendola. In tal modo, la fiducia dell'altra persona potrà essere ripristinata. Questo livello di violazione e di recupero successivo dell'integrità è ancora compatibile con una relazione sana. La fiducia non viene minata così in profondità da pregiudicare il futuro della relazione stessa (a meno che autodenuncia, scuse e rimedio successivo non diventino una pratica frequente, che sostituisce l'adempimento di promesse e impegni. Un po' come avviene nella pratica della confessione, che alcune persone utilizzano per scaricare i sensi di colpa e continuare a condurre la vita esattamente come prima. Anche in quel caso, il buon Dio continua a perdonare. Ma, come si sa, solo Lui è dotato di pazienza infinita).

Ora eseminiamo altri livelli, via via più gravi di mancanza di integrità, ma abbastanza comuni e, in certi contesti, addirittura normali⁴.

- La persona non adempie alla promessa e non si autodenuncia. Spera che l'altro non se ne accorga, o che gliela faccia passare liscia. E così accade.
- La persona non adempie alla promessa e non si autodenuncia. L'altro reagisce. Allora la persona accampa giustificazioni, la tira lunga, e solo alla fine si scusa. E' un modo sottile per scoraggiare l'altro a non confrontarlo più in futuro.
- Come sopra. L'altro reagisce. La persona si offende. Si sente accusata ingiustamente, se non altro dal tono di voce che non è pienamente amichevole, ma, come è naturale, risentito. Con tutte le forze rifiuta il feedback, e concentra la sua attenzione sul modo scorretto di reagire dell'altro.

Note

³ Per un narcisista, chiedere scusa è una sorta di bestemmia al suo credo fondamentale: fare i comodi suoi e sfruttare gli altri, perché se lo meritano. Per chi, senza esser narcisista, ha una forte componente di questo tipo, può ugualmente essere molto difficile scusarsi e ammettere i propri torti. Perché se da un lato scusarsi può pacificare la relazione esterna, dall'altra facilmente accende una reazione interna narcisistica difficile da controllare. Questa parte non la finirà più di reclamare e biasimare l'io-governo di essersi svenuto, di aver calato le braghe, di aver fatto il gioco del nemico. Per paura di una guerra civile, spesso queste persone preferiscono esportare il loro conflitto all'esterno, dove è molto più facile da controllare. Se non altro abbandonando la relazione e caricandola di colpe che non ha.

⁴ Normali anche nella c.d. "cultura benevola", della cooperazione, del volontariato, dei rapporti conviviali. C'è da chiedersi che cosa accadrà mai nell'ambito della cultura competitiva o non benevola. Ebbene, sorprendentemente, non si riscontrano livelli più bassi di integrità in un'azienda dedita al profitto rispetto ad una cooperativa sociale. Nella prima, infatti, la tendenza umana a fare i propri comodi è limitata da regole e sanzioni sufficientemente precise. E' limitata cioè dalla paura delle conseguenze. Nella seconda, spesso si fa leva più sulla fiducia reciproca e sulla responsabilità personale che sul timore. Tutte cose bellissime e commoventi, ma che per funzionare richiedono un livello di maturità che è decisamente raro. Sarà per questo che i più bassi livelli di integrità si riscontrano proprio nelle relazioni familiari, dove le promesse mancate e i tradimenti reciproci sono più la regola che l'eccezione. Almeno nella nostra cultura.

Alla fine magari si scusa, dopo che l'altro si è scusato a sua volta, ma lo fa per convenienza, e non perché crede davvero che l'altro meriti le scuse, dal momento che si è macchiato di una colpa, a suo avviso più grave della sua (quale colpa? Quella di non avere la pazienza di Giobbe, o meglio ancora, quella infinita di Dio. Che però, almeno nell'Antico Testamento, non manca di mostrare eccezioni di rilievo!).

- Come sopra, in più la persona continua a rimuginare nel tempo sul torto che ritiene di aver subito. Invece di andare ad autodenunciarsi e a scusarsi davvero, e di ripristinare l'integrità, ritiene di essere stato rimproverato ingiustamente. Si dà ragione e alimenta il suo risentimento. Che con il tempo cresce. Non senza conflitto, perché salvo casi eccezionali, c'è sempre una voce interna che non è d'accordo. Ma il conflitto alimenta in modo ossessivo sia la sofferenza che il risentimento e la reazione paranoide. E' tipico del narcisista comportarsi così, in quanto rifiuta per definizione ogni addebito, e quindi vive episodi di questo tipo come riedizione attuale di umiliazioni subite da bambino. Non è in grado di voltare pagina, assumendosi davvero le sue responsabilità presenti e passate. Il suo bisogno profondo è di punire l'altro per quello che ha fatto. Ne consegue che tutta la relazione ne viene contaminata, e per questo egli sarà preda di frequenti sequestri emozionali. Sequestri di cui egli non denuncerà l'origine, temendo di subire ulteriori rifiuti e umiliazioni. A questo punto si aprono due possibilità:
 - l'altra persona, esasperata, lo confronta sui suoi ricorrenti sequestri emozionali e su altri inadempimenti; a questo punto è molto facile che egli, come una pentola a pressione quando la pressione è troppo alta, esploda e si ritiri dalla relazione che non è più in grado di reggere
 - oppure, con il tempo la relazione gli diventa sempre più insopportabile e trova l'occasione più adatta per uscirne salvando la faccia

La mancanza di integrità, nei livelli sopra indicati, rende impossibile collaborare e relazionarsi in modo sano. I rimedi possibili sono tre:

1. azione educativa: confrontare più volte la persona con chiarezza, dandole altre possibilità di recuperare l'integrità
2. azione terapeutica: indurre la persona a riflettere sulle cause del suo comportamento scorretto, e a prendersi l'impegno di modificarle
3. azione adulta: sospendere il rapporto di collaborazione, spiegando il perché

Le azioni 1 e 2 presuppongono un contratto adeguato. Al di fuori del contratto, possono essere vissute come prevaricazione, come tentativo di assumere una posizione one up. In altri termini, un tentativo di infantilizzare l'altra persona, di umiliarla, di sottometterla. Le conseguenze possono essere devastanti, in quanto si viene a creare una tipica relazione genitore critico / bambino ribelle, in cui entrambi si sentiranno sempre più intrappolati e impotenti.

L'azione 3 è certamente la più sana, in quanto mantiene la relazione a livello adulto. Tu arrivi più volte in ritardo, non rispetti gli impegni. Io non ho alcuna autorità per interferire con la tua vita e le tue scelte. Non ti forzo a cambiare. Ti rispetto. Sei una persona adulta e libera. Ma anch'io sono una persona adulta e libera, e come tale ti chiarisco che non ho più intenzione di collaborare con te. E se ci sono dei debiti da parte tua, ti chiedo di saldarli.

A questo punto sei tu che puoi decidere di cambiare, e sta a te convincermi che la tua intenzione è sincera. Io sono libero di accettare o no una tua nuova prova. Ma non sarò io a rincorrerti per verificare che tu adempia alle tue promesse, mettendomi nella condizione di contraente debole. Sta a te mostrarmi che sei diventato davvero integro. Io non perdo forza, tu non perdi dignità.

Si suole dire che quando una relazione non funziona, entrambi sono responsabili in egual misura. Questo è un assioma che va chiarito bene, per evitare facili fraintendimenti. Responsabili in egual misura non significa responsabili per le stesse cose, ma che entrambi, se rimangono lucidi e consapevoli, hanno il potere di evitare l'inconveniente. Se una persona non mantiene le promesse, e l'altra non la confronta, entrambe partecipano alla creazione di una relazione non sana.

Ma la prima persona non ha adempiuto ad un suo preciso dovere: non è stata integra. E per questo non può accampare alcun tipo di scuse (certamente non il fatto di non essere stata confrontata per tempo).

La seconda ha lasciato correre, o ha confrontato la prima senza accertarsi che recuperasse l'integrità, e non ha interrotto il rapporto. Forse perché si è ingenuamente fidata. Forse perché gli conveniva sperare, o sinceramente sperava, che l'altro rimediasse in futuro, senza averne peraltro alcuna garanzia. O forse perché temeva le sue reazioni o gli costava troppo prendere questa decisione.

Ma rubare e non punire il ladro sono azioni che si pongono su differenti livelli, anche se cooperano insieme al diffondersi dei furti.

Un leader che accetta di collaborare con persone non integre, è responsabile per questo. Non nei confronti delle persone non integre (che lo sono volontariamente, o inconsciamente, per loro iniziativa, e da questo traggono vantaggi), ma nei confronti degli altri membri dell'organizzazione, che non vengono tutelati dal suo comportamento permissivo.

Eguale responsabilità significa che né la persona ripetutamente scorretta, né la persona che ha ripetutamente subito, hanno "diritto" di lamentarsi. In entrambi i casi si tratterebbe di un racket, cioè di una fuga dalla propria responsabilità: la prima di essere corretta o almeno di rimediare; la seconda di aver lasciato correre.

11.

Isolarsi oggi, come ieri, è il passaporto dell'estinzione. Imparare ad unire le forze e a collaborare, in famiglia, nella scuola, nelle organizzazioni, nei gruppi di lavoro, è una necessità sempre più avvertita.

La democrazia è una parola vuota senza collaborazione. Non può che nascondere una nuova e più sofisticata forma di tirannia.

Dobbiamo imparare a ragionare in gruppo, a non essere individualisti e prime donne che perseguono solo obiettivi personali. Senza per questo perdere la nostra individualità o farci schiacciare da richieste cui non siamo in grado di adempiere.

La collaborazione oggi è quasi sempre volontaria. Si può scegliere se appartenere ad un gruppo o ad un'organizzazione. Si può fondarne uno nuovo, se non si trova in giro ciò che corrisponde pienamente alle nostre aspirazioni.

In ogni caso, rimane un fatto: la collaborazione autentica è molto difficile, e raramente avviene ad un livello poco più che superficiale, di facciata.

Perché? Perché la collaborazione è in primo luogo impegno reciproco, che presuppone tre fondamentali capacità:

- di fare richieste precise
- di fare promesse precise
- di rispettarle.

Quindi la collaborazione presuppone integrità. Ma sappiamo che l'integrità è rara come l'acqua nel deserto.

Ecco perché quasi tutte le organizzazioni convivono con una forma diffusissima di cancro relazionale: il gossip, la malaparola, le voci di corridoio.

L'opposto della correttezza e della trasparenza, in cui vanno perdute infinite risorse.

Quello che non si riesce a dire in faccia, per incapacità o paura, lo si dice dietro le spalle.

Oppure lo si tiene dentro di sé. Lo si rimuggina a sufficienza finché si trasforma in veleno.

E il veleno uccide la possibilità di lavorare insieme e creare qualcosa di veramente nuovo.

Cosa di cui peraltro abbiamo disperato bisogno.

Appendice 1

Il linguaggio dell'impegno crea aspettative legittime, sulle quali non c'è discussione. Ma non è l'unica forma di linguaggio a generarne.

Ad esempio, io ti dico più volte, con convinzione e trasporto, che sono un'appassionato di immersione subacquea, e che il mio sogno è di passare un lungo periodo nei mari tropicali ove posso ammirare e fotografare pesci e fondali straordinari. Decidiamo di fare una vacanza alle Maldive, un luogo ideale per questo. Tu sei entusiasta di quest'idea. Dopo alcuni giorni trascorsi sulle isole, inizio a lamentarmi del caldo, del clima umido, e dichiaro con enfasi che vorrei davvero trovarmi in dolomiti, nei bei rifugi in quota e al fresco con i miei amici alpinisti. Tu, come ci rimani? In realtà ti rovino la vacanza, perché stare vicino ad una persona insoddisfatta non è un piacere.

Con il mio parlare irresponsabile (non ti ho detto che soffro il caldo e amo i rifugi alpini), io non ti ho fatto una promessa. Ma ho elicitato in te ragionevoli aspettative

Chi dice cose parziali, o chi cambia facilmente idea, crea ragionevoli aspettative. Che poi verranno deluse. Anche questa è una forma, sottile, di non integrità.

Appendice 2

Uno degli alibi più comuni per non lavorare sulla propria integrità è quello di puntare il dito sugli altri: tu non sei integro, quindi anch'io, per difendermi, non posso esserlo. Se sono una persona abbastanza colta, può darsi che attribuisca la causa a fattori sistemici.

In tal modo, nessuno si sente mai davvero responsabile, perché non esiste contesto in cui non vengano praticati inquinanti, barriere e racket. Anche in quelli più evolutivi, anche nei leader più radicati nelle qualità dell'essere, l'Ego di tanto in tanto farà capolino, e cercherà di riconquistare il terreno perduto.

C'è un caso particolare che merita attenzione (caso che abbiamo già considerato più sopra): quando una persona all'interno di un gruppo o di un'organizzazione viola ripetutamente una promessa o pratica barriere, inquinanti e racket, senza autodenunciarsi e rimediare, e il leader ad un certo punto perde la pazienza (in altri termini, esce dalle qualità dell'essere). La confronta, cioè, in modo non troppo amorevole, ma umano, troppo umano.

Specie se si tratta di un contesto evolutivo, la veniale violazione del leader rischia di attivare una reazione distruttiva nella persona confrontata, tanto più intensa quanto più al suo interno albergano ancora parti narcisiste. Ella si sentirà accusata ingiustamente, almeno nei toni, e avrà ancora più difficoltà a scusarsi e a recuperare l'integrità.

Nelle organizzazioni non basta dichiarare il valore dell'integrità e cercare di ispirare ad esso la propria condotta. Occorre anche disporre di una tecnologia che renda facilmente praticabile questa intenzione. Occorre cioè disporre di strategie che difendano le organizzazioni dalle intrusioni e dalle contaminazioni narcisistiche.

Per evitare l'inconveniente di cui sopra, esiste una precisa strategia preventiva: l'allenamento alla critica.

La critica può arrivare da qualunque persona dell'organizzazione, ma produce un impatto maggiore se arriva dai leader. D'altra parte, non si può chiedere ai leader di essere sempre in stato di grazia, anche se questo sarebbe auspicabile, ma altrettanto non realistico. Inoltre, va aggiunto che alcune persone, spinte inconsciamente dal loro Ego, si comportano in modo da provocare la reazione scomposta dei leader. Per poi prendere la palla al balzo e cominciare a darsi ragione. E' un tipico gioco condotto dal narcisismo intelligente.

La critica può essere di due tipi: demolitiva e costruttiva. Quella demolitiva è una mazzata, sta al posto di un pugno o uno schiaffo, e quindi è più difficile da ristrutturare. Quella costruttiva, in quanto critica, contiene comunque una parte di veleno, altrimenti sarebbe non una critica, ma un feedback costruttivo.

Quale è il compito delle persone che vogliono vivere in un'organizzazione armoniosa e sinergica? Saper ristrutturare qualsiasi tipo di critica. Quella demolitiva va vista come momentanea perdita di lucidità di chi la fornisce, e quindi, guardando in profondità, occorre vedere la sofferenza che vi sta dietro.

Per quella costruttiva, occorre saperla liberare dal veleno, dando valore al feedback che contiene. Così, nel caso sopra considerato, chi ha violato una promessa o un impegno, ha il compito di recuperare l'integrità, autodenunciandosi e rimediando. Se non lo fa, non può certo inalberarsi se qualcuno, compreso un leader, lo confronta con una critica anziché con un feedback ispirato all'amorevole gentilezza.

Per non inalberarsi deve imparare a gestire le parti narcisistiche, che si manifestano attraverso i sequestri emozionali. Una tecnica semplice in questa direzione è quella di riformulare in termini positivi la critica ricevuta. Ad esempio: "Vedo quanto ci tieni che io mi comporti in modo intelligente e responsabile". "Ti ringrazio, perché questo tuo intervento mostra quanto interesse hai nei miei confronti, e desideri che io sia davvero una persona su cui l'organizzazione possa fare affidamento" (cfr. Robert Dilts, Il potere delle parole e della PNL, NLP Italy, p. 58-63).

Puntare il dito sui capi, parlare dietro le loro spalle, lamentarsi di loro, è un gioco comune in molte organizzazioni. I capi possono non essere esenti da difetti e da problemi caratteriali, talvolta anche gravi. Ma questo atteggiamento dei dipendenti, passivo e irresponsabile, non fa che aggravare il problema. E il problema, ricadendo in primo luogo su di loro, indica quanto tale atteggiamento sia masochistico. La pratica dell'integrità consente a ciascuno di operare una scelta: essere attivo e responsabile, qualsiasi sia il ruolo ricoperto. E' ovvio che l'integrità dei capi è un valore massimamente auspicabile e di grande impatto. Ma chi lavora all'interno di un'organizzazione, finché ci sta e ne trae vantaggio, non dovrebbe mai utilizzare i difetti dei capi come alibi per praticare a sua volta racket.

Sarebbe auspicabile vivere in un mondo dove le persone praticassero facilitatori, qualità dell'essere e integrità, anziché barriere, inquinanti e racket. Ma da Caino in poi, l'umanità non sembra aver imboccato quella strada. I pochi che hanno tentato di correggere la rotta, sono quasi tutti finiti male. Già Platone ci ha avvertito che l'uomo non ha nessuna

intenzione di uscire dalle proprie illusioni, anche se gli procurano un sacco di guai. E prima di lui, il Buddha ha affermato che origine della sofferenza è l'ignoranza. Ma attenzione, non la comune inconsapevolezza di chi non conosce la verità, ma di chi si oppone alla conoscenza. In altri termini, l'ignoranza attiva.

Con questa storia plurimillenaria alle spalle, che speranza abbiamo di cambiare? Il libero arbitrio è solo un'illusione? Siamo tutti destinati a ripercorrere all'infinito gli stessi solchi, come delle macchine o dei robot?

No. Possiamo scegliere gradualmente di uscire dall'ignoranza e di vedere via via la verità dentro e fuori di noi.

I passi necessari per compiere quest'impresa, la più straordinaria delle imprese, ci sono già stati indicati più e più volte dai grandi illuminati, dai liberati, dai maestri dell'umanità. E noi al nostro interno abbiamo tutte le risorse per seguire il loro esempio.

Ma il primo passo, quello più importante di tutti, è ricontattare la terra. Cioè tornare ad essere umili. Solo l'umiltà ci consente di affidarci, di convibrare, di sperimentare cose nuove, di apprendere.

La nostra società narcisistica ha ucciso soprattutto l'umiltà. Ci ha reso orgogliosi, pieni di pretese, sempre indaffarati e scontenti. Pronti a lamentarsi, soprattutto del comportamento degli altri.

Questo vale anche nei confronti dei leader, che anziché essere sostenuti, spesso si sentono soli, circondati di persone che pensano ciascuna al proprio tornaconto individuale. I leader e i capi possono avere un buon carattere (circostanza abbastanza rara), oppure un carattere non troppo buono (circostanza assai più frequente, dato il modo in cui sono selezionati). In ogni caso, il comportamento dei dipendenti, specie dei collaboratori più vicini ai leader, è decisivo per favorire l'emergere in loro delle migliori qualità o dei peggiori difetti.

Imparare a ristrutturare le critiche, è parte integrante delle conoscenze che ciascun collaboratore dovrebbe possedere per aiutare i leader a migliorarsi. E in questo modo non rinunciare a migliorare il mondo in cui viviamo.

Mauro Scardovelli