

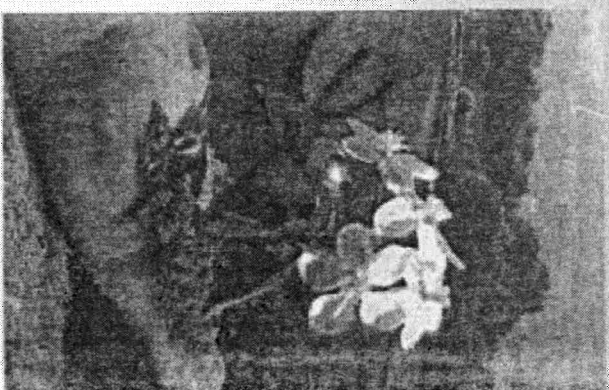
0
SANTANDER

M.^a Isabel Fajardo Caldera
Florencio Vicente Castro
Antonio Ventura Díaz Díaz
Isabel Ruiz Fernández
José A. del Barrio del Campo

Aportaciones Psicológicas y Mundo Actual

Aportaciones Psicológicas y Mundo Actual

Dando Respuestas



SANTANDER
2005

ci: in la primera escena el niño sufre un atentado por parte del adulto, aunque este no provoca ninguna excitación sexual. La segunda escena es posterior a la pubertad y objetivamente es menos traumática que la primera, sin embargo desencadena toda la energía pulsional, resultante de la toda la violencia de la primera escena que está como amplificada, desarmando así las defensas del Ego.

La teoría de la seducción nos permite pensar sobre la relación entre el reprimido y la sexualidad, y la represión nos lleva a la cuestión de la interiorización.

¿Realidad o fantasía? La escena de la seducción implica la existencia del Otro que está en oposición al Ego, y sus pulsiones de auto-conservación. La interiorización está perturbada a causa de las fragilidades y a la deficiente capacidad de defensa del Ego lo tan bien explicado por Winnicott cuando nos habla del concepto del área transaccional. Winnicott escribió: « los padres de los adolescentes deben sobrevivir ».

Juana mostraba una clara solidaridad con el parricida Jojo, el director del grupo de música metálica que le gustaba mucho, pero no daba el paso irreversible que sería el homicidio paterno, a pesar de, en muchos momentos de rabia, me llegó a decir que un día le clavaría un cuchillo en la barriga, repitiendo así el destino trágico del otro joven perdido en espacio intermedio en el que no hay distinción entre el mundo interior y el mundo exterior.

Por todo el expuesto debemos concluir que las inversiones narcisistas no deben ser una amenaza para con las inversiones del objeto. Todo el trabajo terapéutico tiene como meta clarificar las fantasías entre el sujeto y el objeto. El corazón, esto es la intensidad de los afectos del adolescente, no debería ser causa de pérdida para ellos, debería ser, como en el enigma del escarabajo, el motor de la construcción de un proyecto de vida.

BIBLIOGRAFÍA:

- Catherine Chabert Psicopatología no exáme do Rorschach Editora : Casa do Psicólogo
Ernest Jones What is Psychoanalysis? Greenwood Press
Rajando, Maria Isabel Infancia Y Adolescencia: Desarrollo Psicológico y propuestas de Intervención Fuerte Ventura 2003 Editora PSIC-EX.
Freud: Three Essays on the Theory of Sexuality 1949 Londres: Imago Publishing Co.,
Peter Blos On Adolescence: Psychoanalytic Interpretation Mac Millan USA 1966
Steinberg L. Adolescence Editora MC GRAY HILL Winnicott Talking to parents D.W.

LA FIDUCIA: ESTETICA ECOLOGICA PER LA SOCIALIZZAZIONE UMANA

Giorgio Soro

Facoltà di Psicologia dell'Università di Torino

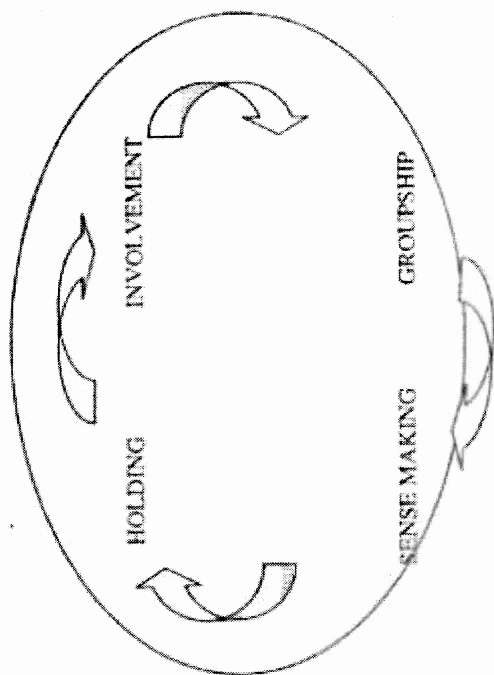
Nell'ultimo periodo la ricerca "The Image of Excellence" (Soro,2001a; Acquardo Maran,2001) realizzata da un gruppo di ricercatori dell'Università di Torino, ha approfondito il tema della leadership rispetto l'evoluzione stessa delle dinamiche organizzative seguendo una ipotesi di lavoro che oggi si configura più chiaramente. Noi riteniamo che le forme di esercizio della "leadership" non sia più un tema specifico accanto ad altri, ma sia invece la chiave strategica con cui affrontare i problemi organizzativo-gestionali del nuovo millennio. (Soro, Cilia, 2004). La variabilità dell'ambiente esterno e la necessaria flessibilità delle strutture rendono molto difficili se non impossibili i grandi progetti di sostegno allo sviluppo che le organizzazioni erano solite sviluppare. Come motivare allora le persone e renderle partecipi al processo organizzativo se non coinvolgendole ad una esperienza in cui *membership e leadership* non possono che essere dimensioni alterne di uno stesso percorso comune? La risposta alternativa che la ricerca sull'eccellenza nelle Grandi Orchestre Sinfoniche sta producendo modifica la tradizionale visione della leadership che si orienta al singolo capo carismatico. La leadership, intesa invece come sviluppo di differenti *Membership/Leadership Context* tra loro coerenti, è il vero ambiente favorevole per lo sviluppo organizzativo che si prospetta nel nuovo secolo (Soro, 2001c).

L'integrazione nel sistema azienda dei diversi *M/LC* coerenti deve infatti avvenire e svilupparsi proprio per rispondere in tempi adeguati al più generale contesto esterno sempre più incerto e difficile da prevedere. In una articolazione

dell'organizzazione per progetti/obiettivi, ogni livello decisionale della organizzazione deve avere una sua autonoma capacità di cambiamento interno (obiettivi particolari, strategie da adottare, risorse da organizzare) rispetto al cambiamento esterno: esigenze dei clienti/utenti, tecnologie, concorrenti, mercato. Questa capacità di cambiamento, autonomo ma coordinato, non può che dipendere dalle performance dei protagonisti (manager, tecnici, esperti) e dalle loro motivazioni originarie ad interpretare un progetto che viene inteso come "proprio" e dotato di senso anche personale (soddisfazione interna). Questo a tutti i differenti livelli di responsabilità relativa all'obiettivo; livelli che solo la trasmissione costante di un *sensu* che proviene, questo sì, dal vertice, può e deve garantire nell'operatività. Quanto maggiore sarà il coinvolgimento e la soddisfazione personale che il *M/L Context* è in grado di sviluppare al proprio livello, nella direzione di *sensu* espressa dal livello superiore, tanto maggiore sarà l'efficacia e la qualità delle performance potenzialmente raggiungibili. Tanto efficace sarà il cambiamento ed adeguamento esterno dell'organizzazione, quanto maggiore sarà la potenzialità di cambiamento interno espresso dai vari livelli di *M/L Context*.

Volendo perseguire questa prospettiva di indagine, l'équipe di Torino sta collaborando nell'ultimo periodo con colleghi specialisti nell'area delle neuroscienze. In particolare per cercare di verificare una ipotesi emersa fin dall'inizio della ricerca e descritta dai processi dinamici che stanno a nostro avviso alla base del *M/L Context* e che riguardano i fenomeni psicosociali della "presenza" organizzativa. Abbiamo avuto modo di rilevare infatti che nelle migliori e più favorevoli situazioni di scambio member-leader nel laboratorio della Grande Orchestra Sinfonica (G.O.S.), si evidenziano forme di *presenza percettiva interpersonale*, riconosciute da tutti, che sostengono l'eccellenza delle performance e l'autoefficacia di tutti i protagonisti (Soro, 2001b). Queste forme dinamiche sono state descritte nel loro sviluppo ricorsivo e nelle loro determinanti di base (Soro, Maran, 2004; Soro, Barisone, 2004). Nel *M/L Context* l'eccellenza delle prestazioni è sempre il risultato complesso di un mix interattivo ed evolutivo che coinvolge quattro momenti o dimensioni della presenza percettiva interpersonale che si succedono o si alternano in un complesso gioco di processi dinamici che coinvolgono sempre il leader ed i membri coinvolti nella produzione dell'obiettivo comune:

Fig. 1 - Processi di presenza organizzativa nel *M/LC*



Lo schema dinamico sopra riportato permette di evidenziare come la *presenza* sia sempre l'insieme di più momenti (i quattro sopra indicati) che rappresentano le forme strutturali di tensione produttiva tra i member e un leader del gruppo. Avendo osservato ripetutamente questi processi in quello che per noi è diventato il "laboratorio della GOS", abbiamo progettato di applicare il modello a contesti organizzativi diversi e più articolati. A tale fine abbiamo cercato di descrivere più articolatamente i quattro momenti del processo nella loro particolarità dinamica ed al contempo nel loro insieme strutturale di *presenza*. In tal senso, i processi di presenza del leader sollecitano e rispondono sempre a corrispettivi processi di presenza dei member e tendono ad evolversi producendo significativi incrementi di senso e/o di risultati (Weick, 1995).

Il primo aspetto osservato in modo più dettagliato ha riguardato la fase espressiva/relazionale che abbiamo definito *HOLDING*, ovvero il processo con cui un direttore ospite riesce a ottenere una performance eccellente ponendosi come compito di instaurare una relazione accogliente in grado di fornire ai musicisti un senso di tranquillizzazione rispetto all'obiettivo/esecuzione eccellente. In accordo con quanto emerso dalle interviste, le condizioni di accoglienza osservate in orchestra sono molto varie: alcune ci riportano ad una vera e propria accoglienza affettiva-emotiva, altre ad un riconoscimento tecnico delle capacità di esecuzione, altre ancora prevedono anche aspetti dinamici non immediatamente tranquillizzanti ma significativamente orientati a far riconoscere l'adeguatezza e l'efficacia dei singoli e del gruppo (Soro, 2001c). In particolare, abbiamo notato come alcuni direttori adottino un insieme di comportamenti a favore della conoscenza reciproca; ad esempio possono presentarsi, chiedere ai

musicisti cosa hanno eseguito nella settimana precedente, ecc., cercando quasi di infondere con le parole e gli atteggiamenti (sorrisi, ad esempio) fiducia nel risultato con la loro sola *presenza*.

In altre situazioni di contesto i musicisti erano scoraggiati dall'atteggiamento del direttore, in quanto non aveva saputo accordare loro fiducia né cogliere gli aspetti di auto-efficacia realizzabili (vuoi per carenza preparazione tecnica vuoi per scarsa conoscenza del brano). Quasi sempre questo aveva generato uno scambio di reciproci segnali di sfiducia (ad esempio c'erano state continue interruzioni e appunti anche sulla tecnica adottata dai singoli musicisti nel tenere in mano lo strumento, come ripetute insistenti richieste da parte dei professori circa le modalità di esecuzione del brano), lasciando incompiuto il percorso sopra delineato di costruzione di una presenza efficace. Non si erano quasi mai delineati i processi di groupship e di sense-making né tantomeno il collegamento tra il sense making e nuove condizioni di holding (cfr. figura 1).

In alcune situazioni è stato possibile osservare, anche se per condizioni del tutto particolari, una simmetrica costruzione della presenza efficace attraverso una riorganizzazione interna dei member d'orchestra individuando soluzioni creative ed efficaci ai problemi esecutivi non affrontati dal direttore e cercando di individuare automaticamente nelle singole sezioni le competenze dei singoli, utili a produrre il risultato che rispecchiasse e soddisfacesse lo standard qualitativo del gruppo.

Nella seconda fase del processo di MLC (INVOLMENT) si esplicita la possibilità di superare sia le difficoltà e gli ostacoli che l'esecuzione può produrre, sia quelle derivanti dalle relazioni interpersonali o dall'integrazione di esperienze che si presentano come "altro da sé". Abbiamo osservato tra i migliori direttori la pratica di lavorare con molta pazienza con i musicisti, con le singole parti soprattutto, di provare a produrre con loro un suono che si avvicinasse all'idea comune di performance musicale, molte volte raccontata o imitata con il suono stesso della voce, con l'accento ai ritmi, con la mimica espressivo-gestuale. I direttori, nell'impossibilità di suonare loro stessi uno strumento, utilizzano la voce e i gesti per dare vita alle note.

Tramite questo tipo tutto particolare di comunicazione si instaura nel musicista un circuito di empatia mimica in cui lo stesso si preoccupa di riuscire a riprodurre con lo strumento ciò che è stato descritto da suoni e gesti e, nel caso in cui sia una prima parte, di farlo eseguire allo stesso modo alla sua sezione d'orchestra.

Secondo quanto proposto nello schema di fig. 1 leggiamo in questi fenomeni il coinvolgimento nell'intenzionalità, nella partecipazione all'azione, che in definitiva si traducono nella delega completa che il maestro fa ai musicisti per trovare loro stessi la soluzione: il maestro non dice *come* deve essere prodotto il suono, ma *quale* suono insieme è auspicabile produrre e soprattutto come l'insieme orchestrale

possa raggiungere, in quanto gruppo, la tensione e l'espressività del suono previsto dalla partitura. In questo senso il direttore è il tramite con cui si ri-produce creativamente ed attivamente da parte di una orchestra l'insieme delle note che l'autore aveva a suo tempo depositato sulla carta. Efficacissima azione con cui viene trasmessa e rianimata una vision comune ai singoli e al gruppo: i maestri d'orchestra, mediati dal direttore che permette loro di fondersi come gruppo, sono il reale tramite tra l'autore e gli spettatori che hanno l'opportunità di ascoltare il suono ri-animato. Questa è la più genuina interpretazione di quella che intendiamo come fase del gruppo interno (GROUPSHIP): essa esiste solo e quando, nel definirsi delle reciproche presenze efficaci, il leader-direttore e i member-professori d'orchestra raggiungono una comune intenzionalità espressiva.

I musicisti sono assolutamente liberi di accogliere ed accettare quanto proposto dal direttore, e il direttore a sua volta può accogliere ed apprezzare o meno il suono e le modalità con cui esso viene prodotto: entrambi liberamente si valutano e decidono il grado di fiducia al quale affidano il loro reciproco involvement. Nel momento in cui il processo così determinatosi tende ad orientarsi alle performance eccellenti, entrambi gli interlocutori (direttore e professori d'orchestra) sono in grado di valutare l'efficacia prodottasi sulla base del grado di fiducia accordata e quindi di decidere quanto proseguire in tale comune direzione.

I musicisti hanno un riscontro immediato delle azioni e delle intenzioni del direttore, in quanto la produzione di suono ha la caratteristica del *qui ed ora*: possono quindi eseguire il brano seguendo l'idea interpretativa del direttore in termini di variazioni e strutturazioni, il che produce un feed-back immediato di quanto proposto dal maestro. E' in questa fase che i musicisti in genere fanno maggiori domande, sollevano dubbi e perplessità sull'esecuzione e sulle sue modalità. E' questa la fase in cui il maestro riesce ad ottenere performance eccellenti orientando con la produzione di senso (SENSE MAKING): fornendo dettagli sulla vision, sua e/o del compositore, accennando al tempo in cui è stato composto, alle circostanze e al luogo in cui viene ri-eseguito il brano.

Altrettanto efficace è la verifica che abbiamo definito "esterna" ovvero sul risultato ottenuto in concerto. Essa deriva dalla percezione del gradimento del pubblico al momento dell'esecuzione (concerto) e anche dalla stampa specializzata (critici), che insieme decretano il successo o meno dell'incontro tra il direttore ospite e la GOS. I musicisti e il direttore riescono a riconoscere gli applausi del pubblico, che a sua volta attribuisce con buona distinzione a chi vada il merito significativo di un'esecuzione eccellente. I gesti apparentemente formali e a volte un po' retorici che il direttore e la GOS si scambiano dopo un'esecuzione in concerto sono sempre, nel caso di un incontro con il maestro ospite, espressione significativa e coerente della reciproca valutazione sul successo. L'attenzione con cui il direttore indica e sollecita le sezioni orchestrali a ricevere gli applausi e i gesti di stima, sono in questo senso

sempre un'espressione genuina del risultato reciprocamente riconosciuto nel gioco della complessa dinamica di *presenza*. Non è inusuale che in alcuni casi, al ripetersi delle chiamate al proscenio, lo stesso direttore rinunci a presentarsi lasciando completamente la compagine dell'orchestra a ricevere, in quanto protagonista assoluta, gli applausi del pubblico.

L'insieme dei quattro ordini dei processi sopra descritti, e la loro chiara delineazione nel ML/C della GOS, ci hanno indotti a ipotizzare l'esportazione interpretativa degli stessi ad altre categorie professionali e ad altre organizzazioni: in tal senso lo studio delle dinamiche di presenza delle GOS è per noi diventato un laboratorio di studio e di approfondimento dei fenomeni di presenza che abbiamo a questo punto definito *presenza organizzativa*.

La nostra équipe di ricerca sta approfondendo le osservazioni in differenti contesti applicativi (M/L C.) (Soro, Barisone, 2004) e una verifica sperimentale connessa ad una ipotesi di fondo che si articola nel modo seguente: l'esistenza e la stabilità di forme-base viene spiegata con il loro appartenere alle stesse dinamiche della prima socializzazione umana. In particolare ad una sorta di originario processo guidato dalle tracce evolutivamente impresse nel nostro cervello, in particolari aree e dinamiche funzionali. Possiamo infatti documentatamente ritenere che la dinamica di socializzazione e di adattamento agli ambienti operativi complessi, nei quali ci troviamo comunemente a vivere, sia il risultato di attivazione di aree cerebrali già in qualche modo definite nel nostro cervello e che esse guidano, momento per momento, i vissuti emotivi e le conseguenti scelte cognitive che ci caratterizzano (Damasio, 1994; Ledoux, 2002). Questi processi hanno un carattere razionale di schemi d'azione e di piani di comportamento che non è mai disgiunto da una coloritura emotiva e sentimentale secondo un mix sempre diverso. A partire dalle reazioni emotive incontrollabili e inconsce che ci guidano nella paura e nell'angoscia, che hanno sempre una somatizzazione evidente e che sono radicate nel sistema cerebrale limbico, arriviamo a forme di orientamento e guida delle nostre azioni che riguardano invece percezioni quasi-consapevoli e quasi-razionali.

E' proprio a questo tipo di fenomeni quasi coscienti che i neuroscienziati collocano nel lobo frontale sopra le orbite oculari accanto alle aree deputate alla percezione olfattiva e gustativa che ci sembra vada rivolta particolare attenzione. L'interesse nasce dalle caratteristiche dei fenomeni in questione (il loro essere semi coscienti e semi razionali) e anche dalla loro collocazione nell'area frontale della corteccia cerebrale, quella vasta area che sembra deputata alla rappresentazione pragmatica delle nostre azioni (Zeki, 2003). Rappresentazione pragmatica che descrive il modo in cui noi contestualizziamo le nostre azioni, ovvero costruiamo la loro coerenza rispetto alla nostra costruzione del mondo. In un termine significativo per la psicologia dell'adattamento organizzativo, costruiamo il nostro senso (sense making; Weick, 1995).

In questa area frontale sembrano collocarsi, secondo i più recenti studi, anche le percezioni di carattere estetico che, ci sembra, possono essere considerate a ragione delle modalità di contestualizzare di tutto quanto percepiamo (Zeki, 2003). Da questo processo di contestualizzazione ha peraltro operato l'arte moderna da quando Duchamp ha svelato l'arcano delle opere che noi consideriamo "artistiche" e che, in quanto tali, ci dovrebbero anche descrivere il senso della bellezza. Come processi di riferimento al contesto sempre variabile delle nostre esperienze sociali agiscono peraltro anche quelle forme sentimentali e di credenza che comunemente definiamo *processi di fiducia e di affidamento*. Processi che, nella ricerca da noi sviluppata nel laboratorio della G.O.S., sono peraltro risultati decisivi nell'ottenimento dell'eccellenza di performance. Il circolo (virtuoso o vizioso) della fiducia è risultato essere il principale fattore di automotivazione e di self-efficacy tra i momenti di fondo della presenza. La fiducia di base come disponibilità ad integrarsi e a porsi alle dimensioni dell'altro che ci coinvolge (legame tra holding e involvement); la fiducia nella funzione che viene attribuita e sostenuta nel processo di gruppo (legame tra involvement e grouping); la fiducia nel progetto che il gruppo come insieme può realizzare, costruendo così un nuovo senso (SENSE MAKING).

Nell'ipotesi che stiamo cercando di verificare con i colleghi neuroscienziati, sosteniamo che il nostro processo di socializzazione primaria si integra profondamente con le tracce evolutive di un processo di antropizzazione che ha inserito nel nostro cervello tracce emotivo-cognitive complesse e persistenti. Queste si sarebbero sovrapordinate come una sorta di *metaemozioni della parte più antica del nostro cervello*, ad altre tracce più variabili che hanno da sempre guidato il comportamento dei nostri padri parimati superiori. Il processo di fiducia, inteso in questo contesto fenomenico di *presenza* nel M/L Context, può essere almeno in parte ricostruito nelle dinamiche di attivazione delle aree cerebrali. Cerchiamo cioè di osservare come si determini, accanto all'attivazione dell'area orbitofrontale della corteccia, l'attivazione di aree del sistema limbico, la parte più antica del nostro cervello. Da prime osservazioni ancora abbastanza superficiali sembrerebbe di poter dire che, dal controllo con metodologie di neuro imaging, le aree motorie ed emotive interessate si delineano in modo significativamente differenziato proprio quando un attore-leader *dirige* (lead) concretamente altri membri-attori con lui coinvolti, e che la stessa cosa non si dia, per gesti espressivo motori identici, in situazione neutra; o con soggetti non coinvolti concretamente nel *contesto orientativo* dell'azione di guida. L'attivarsi di zone del sistema limbico solo quando è in gioco il contesto concreto.

Il presupposto che ci orienta è dato dall'intendere la **fiducia** come un processo percettivo di contestualizzazione a base sentimentale ed emotiva (Quaglia, 200), quindi all'origine assolutamente non razionale né cosciente, che va poi sviluppandosi, per sua stessa natura funzionale in modo *ecologico* rispetto alla socializzazione nel contesto. La fiducia è una sorta di *metaemozione* che si

sovrappone al mondo emotivo-sentimentale attribuendo agli eventi che scorrono una sorta di nuovo valore di vissuto e, potremmo dire una sorta di valore adattivo. E' un modo di ricollocare le emozioni nel *contesto* che ciascuno di noi impara a ricostruire intorno agli eventi; in base a tale ricollocazione gli eventi sentimentali assumono, proprio come nel giudizio sulla bellezza, un nuovo valore. Riescono quindi ad avere una funzione ecologica di adattamento, spostando le nostre reazioni psicologiche ad un livello più cosciente anche se ancora legato alle reazioni somatiche (la rabbia che ci fa star male fisicamente e che è del tutto inconscia, la paura, le reazioni istintive).

La fiducia si instaura in una sorta di *circularità progressivo-regressiva* rispetto alle dimensioni socioambientali: in base ad essa siamo un po' più coscienti di quello che sentiamo, proprio perché possiamo ricostruire la collocazione delle emozioni rispetto al contesto in cui si manifestano. Come per il giudizio estetico possiamo dire qualcosa del perché una cosa o una persona ci ispira fiducia; anche se non riusciamo ad esaurire la spiegazione in forme cognitive razionali esaurienti.

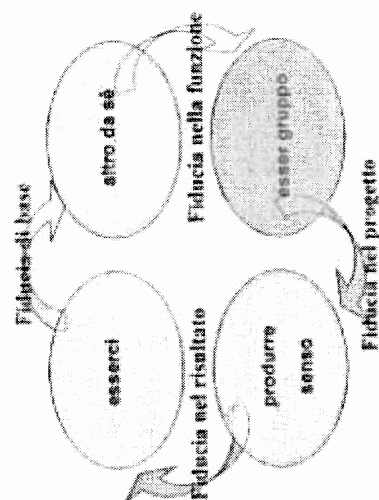
Proprio come per il giudizio estetico il processo della fiducia è applicabile ad ogni cosa, evento ed emozione e si colloca anch'essa nell'area orbito-frontale che è appunto deputata alla rappresentazione pragmatica delle nostre azioni, ovvero alla ricostruzione del contesto esperienziale nel quale viviamo. E' un processo *ecologico* in quanto ha progressivamente assorbito ad un principio fondamentale di adattamento nel passaggio evolutivo tra le reazioni emotivo-cognitive (rigide e ancestrali) inscritte nel nostro sistema cerebrale limbico e le reazioni emotivo-cognitive duttili e contestualizzate della razionalità.

Non casualmente in un simile equilibrio delicato e preziosissimo per l'evoluzione della specie, si incrivono anche le osservazioni che possiamo fare sulla fiducia naturale di base che permette al neonato della nostra specie (unico tra i primati superiori) di sviluppare, in una holding ambientale *sufficientemente buona* (Winnicott, 1987), le competenze emotivo-cognitive che gli consentiranno di essere progressivamente autodeterminato e autonomo. Ritroviamo le componenti emotive di fondo di questa fiducia primaria nel processo complessivo della presenza organizzativa, da noi osservato nel laboratorio delle G.O.S. Appare infatti una evoluzione (progressiva o regressiva) del circolo della fiducia. Nell'esperienza percettiva di vissuto contestuale noi possiamo così passare da una *fiducia di base*, che ci apre alla prima relazione di integrazione con l'altro, ad una *fiducia nella funzione* che ci permette di vivere un ruolo sociale determinato; ad una *fiducia nel progetto* che esprime il senso per noi indispensabile nel contesto socioambientale; ad una *fiducia nel risultato* che ci permette di essere concretamente presenti al nostro contesto, ovvero con un termine famoso, di *esserci* (dasein).

Vengono così a determinarsi quattro fondamentali posizioni evolutive nel processo: l'esserci, che integra l'altro con la *fiducia di base*; il nostro *altro* che si

integra socialmente nel gruppo esprimendo *fiducia funzionale*; la dimensione di *grouping* interno che produce *senso* esprimendo *fiducia nel progetto sociale*, ed infine le modificazioni che subentrano al nostro stesso esserci *nell'espressione fiduciosa dei risultati* raggiunti. Il processo così si chiude e diviene ricorsivo in una dimensione evolutiva progressiva o regressiva. Descritto in uno schema sintetico abbiamo la figura 2) sottostante:

Figura 2: Il circolo della fiducia nella presenza organizzativa



Come si determina fin dalle prime esperienze di neonatalità il processo della fiducia appare quindi un sentimento che accompagna le nostre esperienze in funzione ecologica di presenza organizzativa adeguata al contesto. Nonostante essa si vada evolvendo secondo criteri anche razionali e di credenza (mi fido perché so che...) e nonostante il suo indubbio relazionarsi con gli eventi come noi li comprendiamo e interpretiamo contestualmente, la fiducia rimane essenzialmente un processo emotivo-sentimentale che si determina in noi, seppur relativo ad *altro*. In base ad esso si può quindi dire che noi ci fidiamo essenzialmente perché e "solo quando" siamo in grado di sentire il processo di fiducia fondato in noi e indipendente, come tale, dagli stessi eventi particolari. Come è stato giustamente osservato "l'uomo fiducioso non è colui che ha fiducia che il buon senso degli uomini prevarrà nel garantire il senso della pace, una tale fiducia rivela il timore che un tempo di guerra possa esplodere; al contrario è fiducioso colui che vive nella serenità in qualunque tempo e in qualunque condizione, perché il fondamento della sua fiducia non è posto fuori di lui, negli eventi esterni, ma dentro di lui." (Quaglia, 2000, p. 93).

Nella nostra ricerca il circolo della fiducia è il motore essenziale che determina l'efficacia individuale e di gruppo, secondo un percorso di automotivazione che è stato altrimenti studiato (Bandura, 1982) e che, nel M/L Context, come noi lo definiamo, rappresenta il legame fondamentale tra il leader ed i member nella realizzazione concreta del loro obiettivo di eccellenza. Come ci è stato

possibile constatare fin dalle prime osservazioni comuni con i colleghi di Harvard, nonostante la bassa motivazione degli orchestrali da loro chiaramente indicata e descritta (Hackman, 1986), essi sono disponibili a performance eccellenti solo se riescono a vivere questo processo di fiducia che si autoalimenta. Lo stesso rapporto con il direttore ospite (non sempre improntato ad un accordo ideologico o concettuale di massima) risulta superabile per ottenere una performance eccellente. Ciò solo se si determinano le condizioni interiori per cui il *circolo della fiducia* viene alimentato in un contesto di autoefficacia tra member e leader. Non sono certo le parole o le cose che si possono spiegare a sostenere la presenza efficace nel M/L Context da noi studiato, bensì un intreccio dinamico complesso ma ricostruibile nel tempo, con cui i singoli vivono e alimentano la loro percezione interna di fiducia (Soro, Acquadro Maran, 2005).

Come per il senso della bellezza anche i nostri orchestrali risultano descrivibili in questi particolari casi con forme connesse all'estetica del percepire. Tale estetica, nel caso del *circolo di fiducia*, appare tuttavia *ecologicamente orientata* proprio perché produce un evento fondamentale: *il benessere ambientale*. Ad un tale stato di benessere ciascuno di noi sembra disposto a concedere molto delle proprie risorse e, se si forniscono le condizioni contestuali ed emotive di fondo, a collaborare con spontanea disponibilità ai progetti più ambiziosi e difficili. Tanto vale per noi ancora la forza ecologica di questi processi che sembrano iscritti nel nostro patrimonio genetico originario, ma che non per questo appaiono ancor oggi meno efficaci.

BIBLIOGRAFIA

- Acquadro Maran D. (2001) (a cura di) *Leadership e Immagine dell'Eccellenza*, Franco Angeli, Milano.
- Allmendinger J., Hackman J.R (1996) Organization in changing environments: the case of East German Symphony Orchestras, *Administrative Science Quarterly*, 41: 337-369
- Bandura A. (1982), Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, p. 122-47.
- Damasio A.R. (1994) *L'errore di Cartesio*, Adelphi, Milano.
- Gabor Paál, (2004), Alla ricerca di Afrodite, in *Mente e Cervello*, 13, III, p.18-23
- Hackman, J.R. (1986) The psychology of self-management. In M.S. Pallack & R.O. Perloff (Eds.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment*. American Psychological Association, Washington, D.C.
- Ledoux J. (2002), *Il Sé sinaptico*, Raffaello Cortina, Milano.

Lehman, E.V. (2001) The Relevance of Self-Governance in Orchestras to Organizational

Leadership, Forum *Leadership and Image of Excellence*, Milan.

Quaglia R. (2000), Educare nella fiducia, in ,p.

Soro G. (2001a), Leadership ed Eccellenza nelle moderne organizzazioni. In Acquadro

Maran D. (a cura di) *Leadership e Immagine dell'Eccellenza*, Franco Angeli, Milano.

Soro G. (2001b), Leadership ed Eccellenza. La Grande Orchestra Sinfonica come laboratorio per i manager. In Acquadro Maran D. (a cura di) *Leadership e Immagine dell'Eccellenza*, Franco Angeli, Milano.

Soro G. (2001c), Il gioco comune per la leadership. *Psicologia e Lavoro*, 120-121.

Soro G. (2001d) Multidimensional Leadership through Presence and Context. In D. Acquadro Maran (a cura di) *Leadership e Immagine dell'Eccellenza*, Franco Angeli, Milano, pp. 133-147.

Soro G., Acquadro Maran D. (2005), De la leadership a la excelencia de la presencia Organizativa (in corso di stampa)

Soro G., Barisone M. (2004), A presença como linguagem da profissão sanitária, 5º Congresso Nacional Sociedade Portuguesa de Psicologia de Saude, Lisboa.

Weick K.E. (1995), *Senso e significato nell'organizzazione*, tr.it. Cortina, Milano, 1997.

Winnicott D.W. (1971), *Gioco e realtà*, tr.it Armando, Roma, 1974.

Winnicott D.W. (1987), *I bambini e le loro madri*, Cortina, Milano.

Zeki S. (2003), *La visione dall'interno*. Arte e cervello, Boringhieri, Torino.