

ESPERIENZA DI METAFORE

GALIAZZO MASSIMO

Sommario

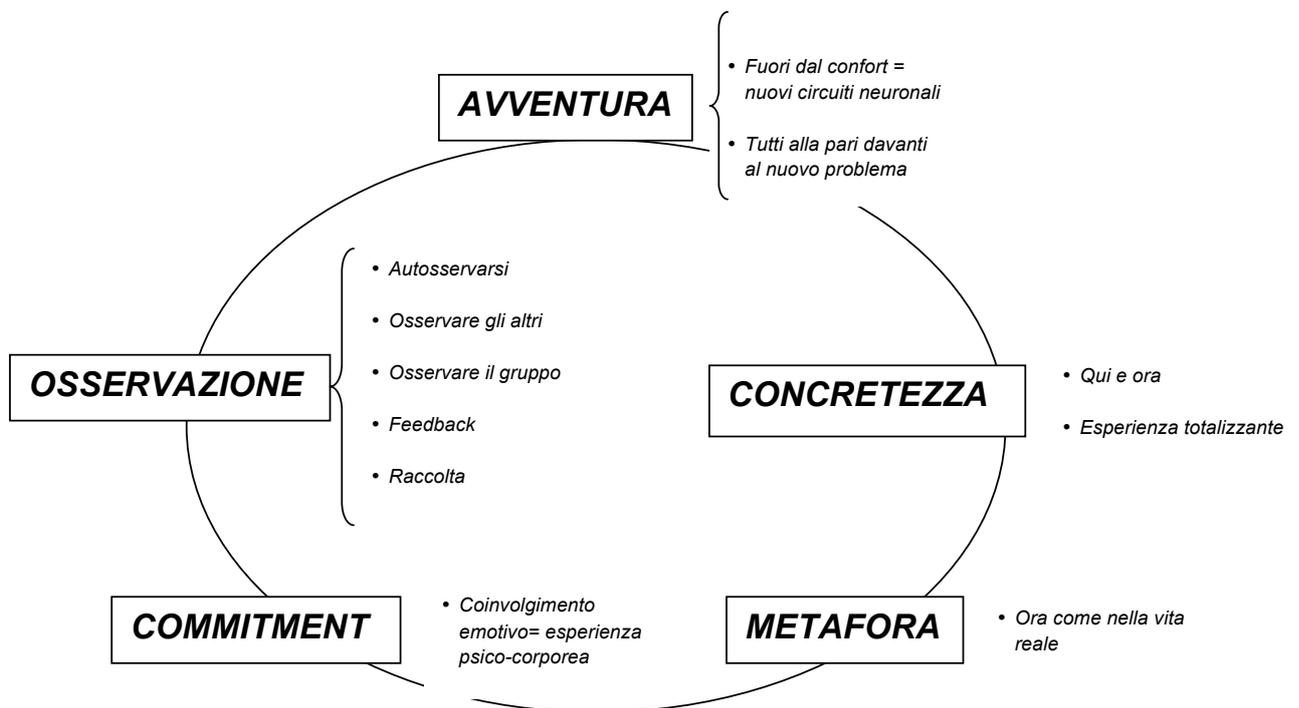
Premessa	2
Metafora e Similitudine	8
Analisi della proiezione identificativa e del transfert/controllo per la Psicoanalisi	9
La proiezione nella fenomenologia e nelle psicologie umanistiche	12
La messa in scena nella terapia della Gestalt : parole a fil di pelle	16
Vestizione metaforica di un obiettivo formativo ed immersione totale nella metafora nell'outdoor training OMT	21
1. Immersione totale ed effetto bordo	22
2. Pressing sulla metafora	23
3. L'acqua in montagna va sempre sulla linea della massima pendenza	24
4. Induzione seduttiva della metafora	26
5. Isomorfismo della metafora	27
6. Vestizione metaforica dei comportamenti target	27
7. Piano Individuale di Sviluppo di una competenza (PISC) e Piano di Sviluppo di una potenzialità	28
8. La decostruzione della metafora nel feedback a 360°	30
Conclusioni	35
Bibliografia	36

Premessa

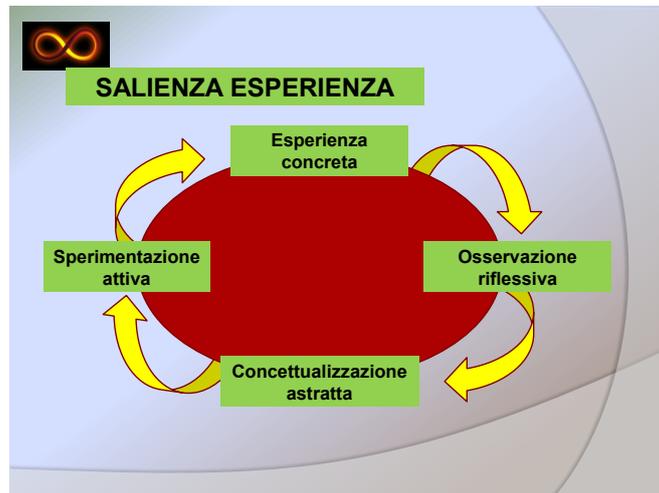
Outdoor training parla di un apprendimento che avviene attraverso l'esperienza e in particolare attraverso l'esperienza in ambiente (o meglio fuori dalla zona sicura, in un terreno di avventura che equivale ad un topos psicologico che chiamiamo challenge area). Con uno stile semplice e asciutto si potrebbe semplificare in queste osservazioni:

- “Il movimento è il driver fisiologico dell'apprendimento” (M. Rotondi 2015)
- Si apprende in ambiente in situazioni insolite, fuori dalla comfort zone e in situazioni traslate, cioè oggetto di proiezione identificativa (si vive fuori mettendo in scena il quotidiano e sull'ambiente si proietta il proprio stile di comportamento)
- Si apprende solo se all'azione dell'esperienza segue la riflessione a caldo e poi anche l'astrazione, altrimenti le esperienze si cumulano a caso, senza essere “engrammate” ; una scrittura che genera significato a due livelli cognitivo ma anche corporeo, perchè agito

Alla luce di queste considerazioni ecco che allora il seguente diagramma è alquanto prezioso :

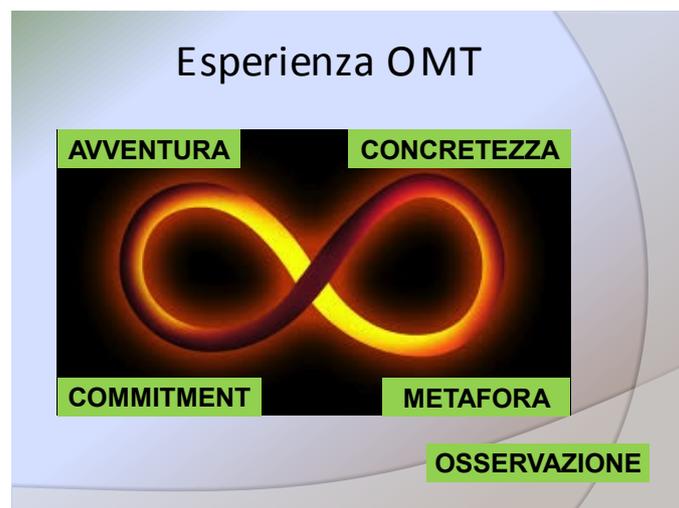


Ma anche perchè l'esperienza abbia una salienza:



Per un accompagnamento all'esperienza e alla sua esplicitazione: "non c'è la difesa della scrivania" (M. Rotondi 2015).

Vi è un intreccio indissolubile tra commitment, concretezza, avventura e metafora: vi è tra loro una coimplicazione complessa.



Commitment è il “coinvolgimento” emotivo alle situazioni esperienziali indotte che:

- Coinvolge sfere non solo cognitive ma anche emotive, energetico-corporee
- Cognitive legate alla salienza dell’esperienza (senso, utilità funzionale, coerenza e logica della metafora e suo isomorfismo con la realtà)¹ più legate al tema della rielaborazione e al feedback a 360°
- Emotive legate alla suggestività dell’ambiente naturale e ai suoi richiami archetipici, al “potenziale evocativo della metafora”² (vedi anche in seguito metafora in OMT) e al vivere l’esperienza in gruppo³
- Ha dentro di sé una tensione emotiva generata anche dall’avventura (vedi sotto avventura)
- Energetico-corporee perchè sono esperienze fisico corporee concrete (vedi concretezza)

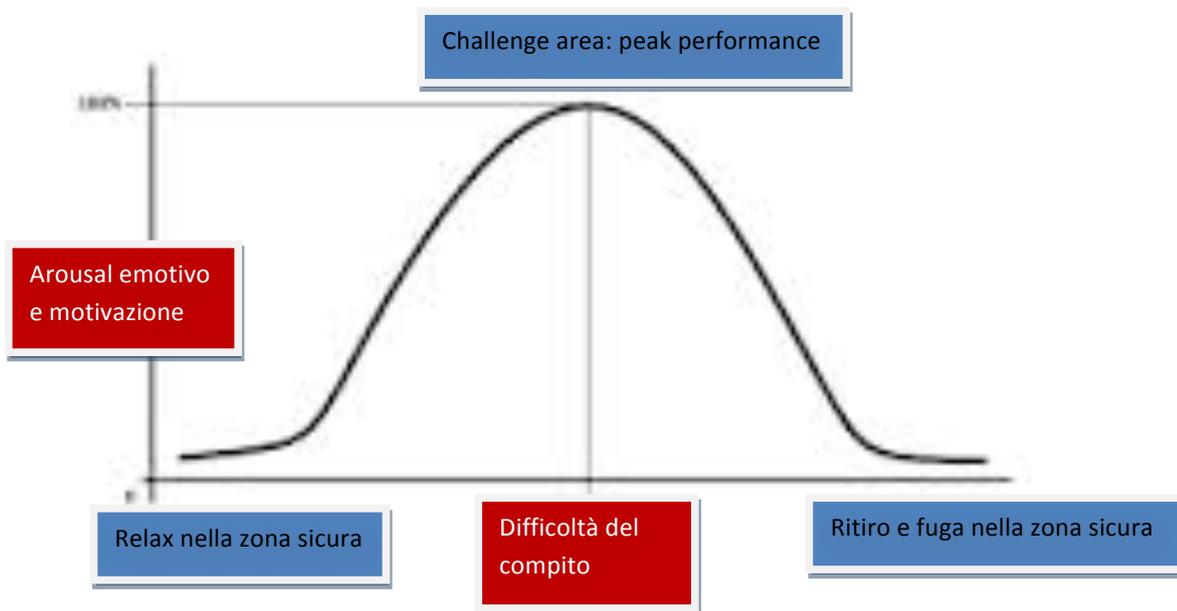
Avventura comporta l’ingresso in una zona psicologicamente percepita come non sicura e di rischio: un’area la cui gestione cognitiva, emotiva, gestuale e di relazione comporta un azzardo. Si è su un terreno non già gestito e in cui si rischia di fallire l’organizzazione di sé, sia nelle percezione che negli output di azioni e manifestazioni emotive. Ecco che benchè sia sostenuto da un’esperienza e da un ambiente concreto è necessario parlare di una topologia psicologica perchè il rischio e la sua zona sono soggettivi. L’avventura “ è un supporto pedagogico prezioso perchè produce la scoperta di nuove cose”⁴ : consente di apprendere destabilizzando il soggetto e abilitandolo a nuove organizzazioni. Genera situazioni di crisi per permettere la nascita autopoietica di nuove organizzazioni di sé, di percezione e di relazione, nonchè di azione. Senza questo rischio non si genera commitment (forzando: si può serenamente assecondare chi ci consola nelle nostre certezze ma si è passionalmente coinvolti di chi ci scuote alle radici) e non bisogna dimenticare che il rischio è un appuntamento simbolico preso con la morte psicologica del gestore cosciente dell’animale uomo (altrove chiamato io, coscienza ecc.).

¹ “Progettare l’outddoor training” IL METODO OMT a cura di Stefano Minisini pag. 26-33

² “Progettare l’outddoor training” IL METODO OMT a cura di Stefano Minisini pag. 40

³ “Progettare l’outddoor training” IL METODO OMT a cura di Stefano Minisini pag. 41

⁴ “Formazione outdoor: apprendere dall’esperienza” M. Rotondi pag. 52.



Illustrando questo grafico cartesiano che vede sull'ascisse la difficoltà del compito assegnato ai partecipanti di un'esperienza outdoor e sulle ordinate l'arousal emotivo che alimenta la motivazione. Si nota che fino ad un certo punto la difficoltà genera motivazione aumentando anche la performance, per poi, all'aumentare della difficoltà far crollare la motivazione in un abbandono e fuga dall'esperienza. L'apprendimento e la motivazione avvengono in una challenge area o zona di rischio, non c'è nella routine della zona sicura e nemmeno nelle zone eccessivamente sfidanti. Qui distinguerei, per convenzione che rischio non è pericolo: il rischio come abbiamo già indicato sfida la stabilità delle mappe cognitivo-psicologiche che gestiscono l'individuo, mentre il pericolo è un'area di oggettivo pericolo di incolumità fisica. L'outdoor training entra in zone di rischio o challenge area ma non in zone di pericolo. Da sottolineare come ci insegna Bandura e il cognitivismo che ciò che riusciamo a conquistare in un'esperienza modifica la nostra autopercezione di efficacia e questo modifica le nostre mappe mentali (non è tanto l'efficacia oggettiva di ciò che facciamo che rinforza le nostre mappe cognitive, quanto la nostra percezione di efficacia).

Sensation seeker
Iper-eccitazione contro fobica

In realtà in situazioni particolari e patologiche, l'aumento di difficoltà potrebbe avere un'esito diverso e cioè a parabola: per soggetti che Zuckermann⁵ chiama sensation seeker (con una sorta di dipendenza patologica dall'esporsi all'estremo e al rischio, base per le ludopatie e il gambling), all'aumento del compito si abbandonano sempre più ad un agire incontrollato e si espongono, cercando la morte fisica. Mentre normalmente il soggetto nel rischio sente la tensione e tutela l'eccesso di esposizione come evitamento della morte psicologica e fisica, nei sensation seeker si cerca entrambe le morti per consegnarsi ad esse. L'ipereccitazione non genera più nuovi apprendimenti per la coscienza che gestisce l'esperienza, non viene più scombinata per permettere nuove riorganizzazioni ma per farla collassare in esperienze tossiche. Queste ovviamente fanno seguire esperienze mortali fisicamente: nel sensation seeking eccessivo, il rischio si consegna velocemente al pericolo e di là alla morte. Inutile dire che l'outdoor training quando parla di tutela del pericolo parla anche di tutela da questo esperire tossico e di ricerca dell'estremo. L'accompagnamento emotivo a queste esperienze obbliga il trainer a gestire le due polarità estreme di onnipotenza-impotenza, euforia-depressione che sotto varie vesti si paleseranno e obiettivo principale è quello di mantenere il partecipante di fronte alla sua scelta rispetto ad esse (la sua via di mezzo).

Concretezza : “tutte le sessioni di lavoro richiedono ai partecipanti di fare affidamento sulle risorse, proprie o affidate, per raggiungere obiettivi precisi e concreti”⁶. Concreto perchè richiede un fare ma concreto anche perchè nel qui e ora, immersi totalmente nella metafora di questa esperienza, “smettono molto presto di essere giochi, il successo e il fallimento producono conseguenze immediate” e reali.

Questo apre ad un problema che ha dentro di sé una complessità, un'aporia irrisolta tra gioco e realtà che richiederebbe un libro a sé: il fatto che un gioco sia solo una finzione e possa essere liquidato come non reale è riduttivo. Un grande maestro come Bateson in “Verso un'ecologia della mente” apre una pista ripresa in vari settori delle scienze umane che chi gioca sul serio, si mette in gioco sul serio e si occupa di serietà e perciò di realtà (Metalogo “Dei giochi e della serietà”⁷). In tal senso propone, come terapia, i giochi per adulti. Del resto le neuroscienze evidenziano che i circuiti preposti alla gestione di azioni complesse in giochi in cui si è totalmente coinvolti sono i medesimi delle situazioni reali⁸. Adirittura i neuroni a specchio ci dicono che lo stesso avviene se abbiamo un'identificazione proiettiva con l'attore di quell'esperienza, anche solo guardandolo.

⁵ Angelo Brega “Quando il limite incontra il rischio” Congresso di Montagnaterapia-Rieti-23-novembre-2012.

⁶ “Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza” M. Rotondi pag. 53.

⁷ “Verso un'ecologia della mente” Gregory Bateson pag.45-51.

⁸ Molti degli apprendimenti in natura specie nei mammiferi vengono gestiti tramite giochi isomorfi ad esperienze reali: per esempio il cucciolo dell'orso polare così viene addestrato alla caccia. Gli apprendimenti nel fare concreto e giocoso si innestano al livello del cervello limbico, più antico di quello corticale (vedasi Serge Ginger “Terapia del contatto emotivo” pagg.193-203).

Il problema perciò non è la finzione della simulazione ma dello stile di partecipazione all'esperienza stessa: solo una partecipazione totalmente autentica al gioco-esperienza consente di avere un apprendimento, come quando il partecipante dice "io gioco sul serio". Barare nella partecipazione, giocare in modo contro dipendente a distruggere il gioco-esperienza (outlaw o guastafeste)⁹ oppure fare da spettatori chiamadosene fuori sono occasioni di mancato apprendimento. Il gioco sul serio non ammette che attori coinvolti totalmente e non ammette i fuori di scena.

Volontariamente abbino gioco-esperienza perchè all'ingresso il fatto che sia gioco consente al partecipante un alibi: l'esperienza che mi propongono è solo un gioco e me ne posso chiamare fuori quando voglio e poi sembra così lontana dal mio contesto reale. Ma il gioco con le sue volute seduttive ti trascina in un'esperienza reale. Richiede un'adesione personale e libera (di qui anche tutta l'attenzione in OMT per lo scouting motivazionale all'esperienza), ma con le sue volute seduttive ed erotiche¹⁰ ti obbliga in schemi regolati e gestiti¹¹ ("l'uomo nel gioco si sottomette ad un ordine").

Ecco perchè in OMT si cerca di eliminare la parola gioco con la parola esperienza per eliminare il bordo di potersi chiamare fuori da questa esperienza e viverla fino in fondo: insomma se lo si chiama gioco dovrebbe essere gioco sul serio e non intrattenimento del tempo libero.

Questo ci porta a *metafora* e al tema della proiezione identificativa delle cose umane nelle esperienze e viceversa: infatti in OMT metafora lega " le attività sviluppate nell'outdoor con le situazioni reali dei contesti lavorativi"¹². La metafora è appunto una figura retorica che accosta volontariamente due cose diverse come un oggetto ambientale e un sentimento come fossero il medesimo e tratta l'uno come fosse l'altro. Di qui il fatto che necessariamente la metafora comporta una proiezione identificativa.

Tema di questo lavoro è provare a sondare come è mutato il rapporto della psicologia e in particolare della terapia con la proiezione, usando tre paradigmi di lettura (psicoanalisi, psicoterapia della Gestalt e outdoor training nel metodo OMT) per evidenziare:

- che non è solo un cambiamento di mezzo, ma è un cambiamento epistemologico profondo nelle pratiche di cura e di formazione
- comporta anche una mutata posizione dell'operatore che la utilizza.

In particolare si esploreranno tre paesaggi:

1. L'analisi delle proiezioni identificative e del transfert per la Psicoanalisi

⁹ "Homo ludens" Huizinga pag. 15

¹⁰ "Gioco e realtà" Winnicott pag. 84

¹¹ "Verità e metodo" Hans Georg Gadamer: prima sezione del secondo capitolo.

¹² "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza" M. Rotondi pag. 52.

2. La messa in scena nella terapia della Gestalt
3. La vestizione metaforica di un obiettivo formativo ed immersione totale in una esperienza nell'outdoor training OMT

Metafora e Similitudine

“e invano perché
 gnessulogo
 mai a gnessulogo è equivalente e
 perché qui propriamente
 c'è solo invito-a-luogo c'è catenina
 di ricchezze e carenze qua e lì lì e là
 - e chi vivrà vedrà-
 invito non privo di divine moine
 in cui ognuno dovrà
 trovarsi
 come a mani (pampini) giunte inserito
 e altrettanto disinserito
 per potersi fare, in ultimo test di succhio e
 succhiello,
 farsi yalina caccola, gocciolo di punto di
 vista

tipico dell'infinito quando è così umilmente irretito ...

Gale, stradine , gloriole , primaverili virtù...
 Ammessa conversione a U
 ovunque.”

Zanzotto, Il Galateo in bosco .

Chi se non i poeti possono parlare di metafora? Il paesaggio si fa paesaggio attraverso i nostri sguardi, anzi il paesaggio si vede attraverso i nostri occhi, perché non esisterebbe neanche. Sicuri di usare i colori della nostra tavolozza nell'incontrarlo ma anche che sporcandoci di noi e di esso ci riflettiamo integrandoci all'ambiente . Chi guarda chi ? Noi o l'ambiente ? Chi colora chi di sé ? Sono domande che non trovano risposta ma che vivono nell'abitare questo commercio tra noi e l'ambiente . Anzi la disgiunzione sembra innaturale

. Andrea Zanzotto così liquida la tendenza proiettiva e metaforica dell'essere umano e chiama questa attività di proiettarci nell'ambiente per scoprirci: paesaggire¹³.

La metafora (dal greco *μεταφορά*, da *metaphérō*, «io trasporto») è un tropo, ovvero una figura retorica che implica un trasferimento di significato. Si ha quando, al termine che normalmente occuperebbe il posto nella frase, se ne sostituisce un altro la cui "essenza" o funzione va a sovrapporsi a quella del termine originario creando, così, immagini di forte carica espressiva. Differisce dalla similitudine per l'assenza di avverbi di paragone o locuzioni avverbiali ("come").

Non è totalmente arbitraria: in genere si basa sulla esistenza di un rapporto di somiglianza tra il termine di partenza e il termine metaforico, ma il potere evocativo e comunicativo della metafora è tanto maggiore quanto più i termini di cui è composta sono lontani nel campo semantico.

La metafora (nell'es., *la vecchiaia è il tramonto della vita*) diventa così artificio: similitudine tra cose dissimili, ma che possono essere confrontate (fissando la possibilità che la metafora paragoni il simile nell'istituire una intersezione di somiglianza percettiva).

E' una similitudine abbreviata, e differisce da questa in quanto la similitudine è paragonata all'oggetto che vogliamo descrivere, mentre la metafora viene collocata al posto della parola stessa. La similitudine si ha quando dico che un uomo si è comportato *come un leone*, la metafora quando dico, di un uomo, che è *un leone*.

La metafora quindi, quando viene usata in chiave psicologica, viene usata per raccontarci attraverso oggetti su quali abbiamo proiettato nostre emozioni o aspetti interiori.

Analisi della proiezione identificativa e del transfert/controltransfert per la Psicoanalisi

La psicoanalisi ci ha insegnato a diffidare della "proiezione". "Essa consiste nel fatto che l'individuo attribuisce un proprio desiderio o impulso ... a qualche oggetto impersonale del mondo esterno". La percezione del "malato mentale", ma anche dell' "individuo normale" che usa "la proiezione come meccanismo di difesa in troppa grande misura ... risulterà gravemente distorta ... La capacità del suo io di fare l'esame di realtà verrà considerevolmente indebolita". Ma anche il bambino nel mondo magico che abita "attribuisce ad altri – persone, animali, od anche oggetti inanimati – i sentimenti che egli stesso prova"¹⁴. Questo meccanismo di difesa è inconscio e perciò spesso richiede un'analisi infinita per smascherarlo e quindi non agirlo. In tal senso la proiezione è una difesa dalle dinamiche inconse.

¹³ "Le poesie "Andrea Zanzotto.

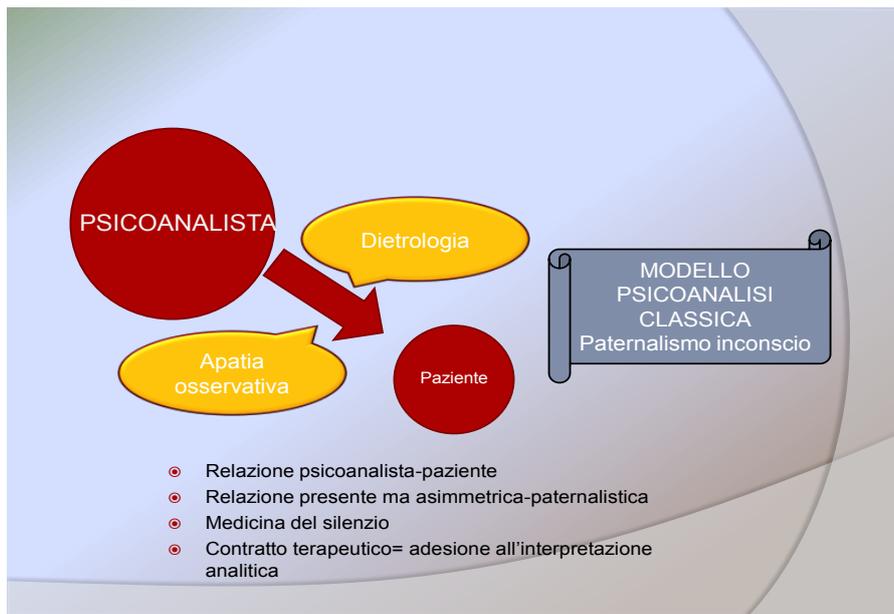
¹⁴ "Breve corso di psicoanalisi "Charles Brenner.

Ma l'invito di questa psicoanalisi è quello di creare un retroscena al paesaggio che viviamo, per discutere e analizzare i meccanismi inconsci e dalla loro consapevolezza trarre finalmente un'uscita dal pregiudizio e dal guardare proiettivo. Usciamo dalla messa in scena, rendendoci consapevoli del teatro che mettiamo in scena. Il paesaggio l'abbiamo colorato noi con le nostre aspettative e aspiriamo al punto esterno fuori dal mondo per essere oggettivi. Analizzare cosa c'è dietro i nostri occhi.

La scena in psicoanalisi si presenta più o meno così: sono in due, isolati in un luogo studiatamente appartato dall'ambiente, per diventare laboratorio dell'intimità. Il setting rigidamente definito serve proprio per isolare il paziente dal mondo. Isolare la relazione dal mondo e dagli altri ha lo scopo di ridurre gli effetti di disturbo all'osservazione.

L'esperto della relazione d'aiuto, l'analista si colloca dietro il paziente che rilassato su un lettino parla "da solo". In realtà secondo la psicoanalisi primariamente agisce una proiezione sul suo terapeuta, spesso legata alle scene primarie dell'affetto infantili. Per esempio lo fantastica come padre, fratello o amante (transfert). L'inconscio del terapeuta risponde con una controreazione che viene chiamata contro-transfert. Lo scopo dell'analisi è anche e principalmente mettere in luce queste dinamiche inconsce e proiettive che avvengono qui e ora tra paziente e terapeuta, perchè nella richiesta d'aiuto si mostra il proprio stile di attaccamento. Quindi la modalità di cura con la proiezione è l'interpretazione della stessa e di lì di distanziamento dal suo utilizzo. L'expertise del terapeuta è la garanzia dell'interpretazione corretta ed è per questo che si mette fuori campo visivo per ridurre l'effetto del controtransfert e passa una vita in supervisione ad analizzare quali sono le proiezioni del paziente e sue, in un'analisi ed interpretazione continua. Non a caso Freud ha parlato di analisi infinita.

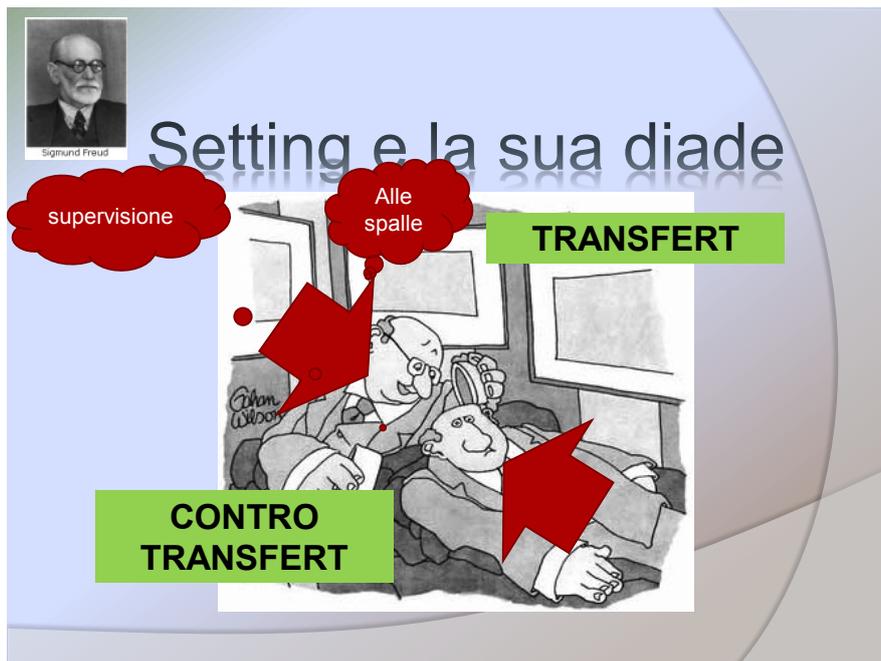
Rimane pur vero che viene lasciata accadere la dinamica transfert-controtransfert proprio per avere materiale di analisi: per cui anche se isolato e intimo, anche se l'analista ricerca il distacco osservativo (apatia osservativa) nel setting si autorizza l'espressione proiettiva.



In questa slide è evidente:

- L'asimmetria paternalistica dell'analista sul paziente
- La neutralità osservativa da laboratorio cercata di instaurare: il terapeuta invita il paziente a parlare, rimanendo silente (medicina del silenzio) dietro di lui e fuori dal suo campo visivo, per rimanere osservatore neutrale di tutte le proiezioni del paziente e svelarsi solo alla fine come unico interprete corretto di esse. La sua neutralità comporta anche un'apatia osservativa .
- Per mantenere la neutralità osservativa il terapeuta deve guardarsi dalle proiezioni del paziente sul di lui/lei (transfert) e delle sue contro-reazioni (contro-transfert): per farlo si serve anche della supervisione.

Molto forte è qui anche il modello scientifico oggettivo-sperimentale classico che vede l'osservatore del fenomeno come neutrale e cerca una riduzione delle cause distorcenti la sua ricerca causale chiudendosi in un laboratorio.



Un dubbio sorge in questo metodo : ma se questo compito di analisi fosse infinito perché impossibile? Se nel paesaggio noi stendiamo sempre aspettative e lui risponde a come lo guardiamo? Inutile il punto zero , siamo sempre un punto dentro il paesaggio , siamo colorati da lui e lo coloriamo nel medesimo tempo. Quel paesaggio magico infantile in fondo non lo superiamo mai se non in irrigidite convenzioni adulte, che proprio perché convenzioni divengono “normali”.

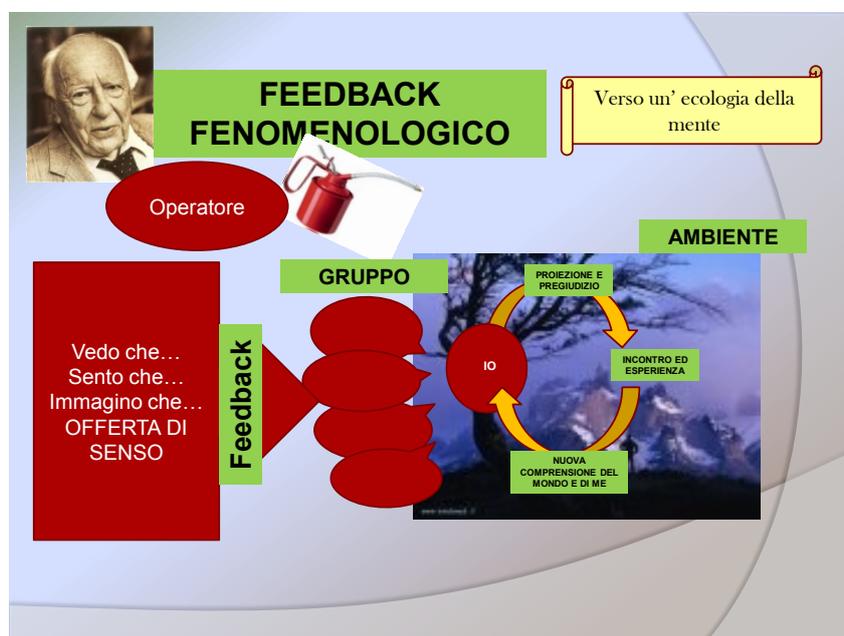
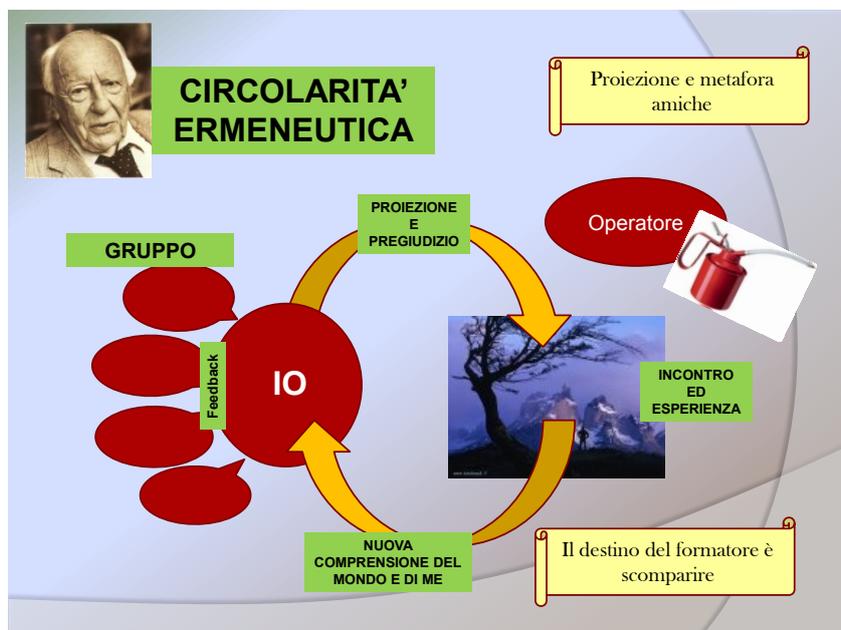
Insomma se le proiezioni sono un vestito dei nostri bisogni applicato all’ambiente, forse non è possibile trovare il punto neutro fuori da esse da cui analizzarle definitivamente ed emanciparci per sempre.

La proiezione nella fenomenologia e nelle psicologie umanistiche

Alla base delle psicologie umanistiche vi è la fenomenologia, l’esistenzialismo e l’ermeneutica che informano indirettamente ogni acquisizione di questa psicologia. Queste correnti filosofiche si collocano proprio come critica riflessiva sul metodo sperimentale oggettivo delle scienze.

Per ciò che è di interesse qui, l’ermeneutica sostiene che è impossibile essere osservatori neutri, si è sempre preconcetti e proiettivi in tutte le nostre osservazioni, quindi noi proiettiamo per necessità ma nel contempo così ci scopriamo. Usando la metafora e la proiezione si potrebbe così tradurre: noi sempre proiettiamo sull’ambiente e sugli altri parti di noi stessi, riflettendo criticamente su essi ci scopriamo un pò. Ecco che allora esplorarsi

fuori equivale a scoprirsi dentro. Mettere in scena le nostre metafore, amplificarle e abitarle in modo riflessivo consente di scoprirci. La proiezione non è più un meccanismo di difesa dalla verità inconscia, ma la via per far emergere parti di verità su di sé e gli altri. Questa viene chiamata circolarità ermeneutica: la metafora esplicitata fa da testo all'interpretazione riflessiva su di essa e sul suo autore¹⁵.



¹⁵ "Verità e metodo" Hans Georg Gadamer.

Detto in modo simile, ma arrivando da altre strade Carl Gustav Jung scrive le “espressioni simboliche dell’intimo dramma inconscio della psiche ... diventano accessibili alla coscienza dell’uomo attraverso la proiezione, cioè quando si riflettono negli eventi della natura”¹⁶: cioè solo la messa in scena espressiva delle nostre proiezioni avvia quel processo di ritrovamento di sé che non è mai completa trasparenza ma individuazione. Al di là della complessità e ricchezza junghiana, qui ci preme sottolineare come la metafora sia utile per mettere in scena i simboli inconsci specchiandoci sulla natura. Non si dà l’esperto del simbolo, perchè il simbolo non si traduce ma suggerisce: ha un’eccedenza di senso che non permette di spiegarlo se non mettendone in luce aspetti e punti di vista. Questo ci deve tenere lontano da ogni tentativo di tradurre gli archetipi e i simboli che le esperienze in natura evocano, come esperti delle loro interpretazioni ma d’altra parte ci autorizza ad agevolare esperienze in natura per vedere il gioco metaforico e le sue potenzialità di autocostruzione dei partecipanti. Quindi la metafora “ha un potere suggestivo-evocativo non solo esplicativo-argomentativo”¹⁷: cioè riapre i temi cruciali della via intrapresa da ogni partecipante per individuarsi. Gli unici veri ed esclusivi interpreti, però, sono i partecipanti stessi.

Non esiste nè può esistere l’esperto della metafora e della loro lettura, ma abitandole in gruppo possiamo ricevere feed-back che consentono di rivederci in chiavi nuove, inedite, forse da intraprendere. Il vero orientatore del gioco metaforico non è l’interpretazione dell’esperto ma i feed-back degli altri partecipanti alla medesima esperienza.

Il feed-back in quanto punto di vista osservativo (vedo), emotivo (a seguito mi sento che...) e di offerta di senso (mi sembra di poter dire...) consente specchi riflessivi del mio modo di agire le mie metafore interne sull’esperienza, con gli occhi degli altri partecipanti.

Ecco che allora si mettono in scena le proiezioni e le metafore oppure si vestono di esperienze totalizzanti obiettivi formativi. Messa in scena, vissuta, abitata e agita l’esperienza si è costruito il testo in cui i partecipanti con i loro feedback tessono la trama delle interpretazioni non solo sui fatti accaduti ma anche sugli attori stessi, sui loro processi interni ed esterni. Gli attori stessi in questo fare e specchiarsi si scoprono sul chi sono.

La metafora stessa, in sintonia con quanto sù detto, in OMT è “enzima” “di cui il trainer OMT dispone per facilitare e velocizzare il processo metabolico delle competenze target”¹⁸

¹⁶ “Gli archetipi dell’inconscio collettivo” C.G. Jung ma anche “Progettare l’outdoor training” IL METODO OMT a cura di Francesca Chiara pag. 64.

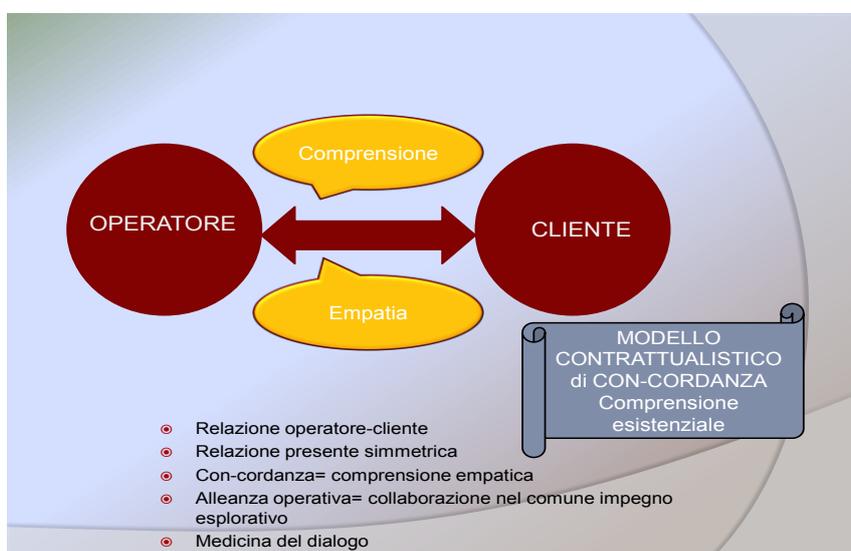
¹⁷ “Progettare l’outdoor training” IL METODO OMT a cura di Stefano Minisini pag. 40

¹⁸ “Progettare l’outdoor training” IL METODO OMT a cura di Michele Valerio pag. 93.

rilette nei punti di vista dei singoli partecipanti. La sua funzione è di “instillare ... i semi di una nuova visione di sè e del mondo”¹⁹ : ricerca definita transderivazionale.

L'operatore di questo gioco esperienziale in cui vanno in scena proiezioni e metafore e feedback interpretativi muta di nuovo posizione rispetto al suo cliente. Non più interprete onnisciente e asimmetrico ma agevolatore e facilitatore paritetico: “il destino del formatore è scomparire” (M. Rotondi 2015):

- “la formazione è attivazione delle risorse dell'altro, non è riempimento”
- “ non è dare forma ad un altro”
- “non ha bisogno di luoghi e tempi dedicati” e per questo esce fuori
- “ è piacevole” ed “è gioco”
- “passa attraverso l'intuizione”
- “non c'è separazione tra scuola e vita”
- “l'apprendimento è accelerato quando c'è coinvolgimento emotivo, cognitivo e fisico”
- “l'apprendimento richiede un processo di adesione volontaria” e di alleanza esplorativa²⁰



¹⁹ “Progettare l'outdoor training” IL METODO OMT a cura di Michele Valerio pag. 91.

²⁰ “Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza” M. Rotondi pagg. 46-49.

La terapia della Gestalt e il training outdoor OMT sono vicini a questo approccio anche se necessitano di distinguere.

Dando scena alla proiezione e alla metafora, non c'è più bisogno di un setting isolato anzi diviene gruppale: in entrambi gli approcci il gruppo viene favorito. Adirittura l'outdoor training esce anche dall'ambiente chiuso di un edificio e di un aula per incontrare la natura: sfondando qualsiasi setting materiale ma ripensandolo come organizzazione. Anche il counseling gestaltico nella sua matrice di ecopsicologia²¹ ha incominciato ad uscire dall'aula ma rimangono esperienze innovative e marginali. L'osservazione fenomenologica del feedback va nell'ambiente sociale (gruppo) e nell'ambiente naturale.

Uscire fuori significa essere amici dei fatti e non controllori di essi, ma questo non significa nemmeno disorganizzati e laissez faire. Essere gruppali significa aver fiducia nei partecipanti e nelle loro risorse e condividere la conduzione dell'esperienza, perdendo il potere di una gestione totale e il ruolo onnisciente e tutelante dell'expertise e del sapere. Si sta con le persone e gli eventi a vivere le esperienze, timonando sugli obiettivi concordati. Si perde anche la pretesa di sondare gli assi portanti dei clienti per invece accordarsi su problemi da affrontare e gestire, nel qui e ora.

Uscire fuori significa anche mutare il luogo di espressione delle proiezioni: se nella psicoanalisi con la libera associazione di idee si cercava di attenuare la vigilanza cosciente per dare materiale di interpretazione all'analista, qui nella messa in scena delle metafore si cerca di abitarle nella totalità, per lasciare alle riflessioni dei partecipanti lo spazio per crescere.

Lo stesso operatore da scienziato della mente (psicologo) sembra migrare verso un accompagnamento psico-pedagogico (formatore-educatore maieutico), lasciando e riconoscendo al cliente il protagonismo della sua scoperta, delle sue risorse oltre che delle sue soluzioni e della cura (dal teaching al learning anche nella terapia di sé).

La messa in scena nella terapia della Gestalt : parole a fil di pelle

La Gestalt , già dal suo fondatore Fritz Perls, pensa il rapporto con il corpo come una continua "navetta " che va e viene dal corpo alle parole e viceversa. L'ascolto del corpo, delle sue sensazioni, dei microgesti, delle variazioni metaboliche o di respiro è necessario e vanno amplificate, ripetute e ingigantite finché non divengono parola: solo allora divengono interlocutori dell'io e dalla mediazione del dialogo nascerà l'integrazione. E' "necessario donare parola ... prima di interrogarsi sul significato"²² alle parti del corpo , alle cose che abitano i luoghi dell'esperienza. Non riassumerli in spiegazione ma incontrarli e farli parlare . Lo stesso vale per le emozioni, solo se esprimeranno ciò per cui

²¹ " Ecopsicologia" Marcella Danon.

²² Serge Ginger "Terapia del contatto emotivo" pag. 173.

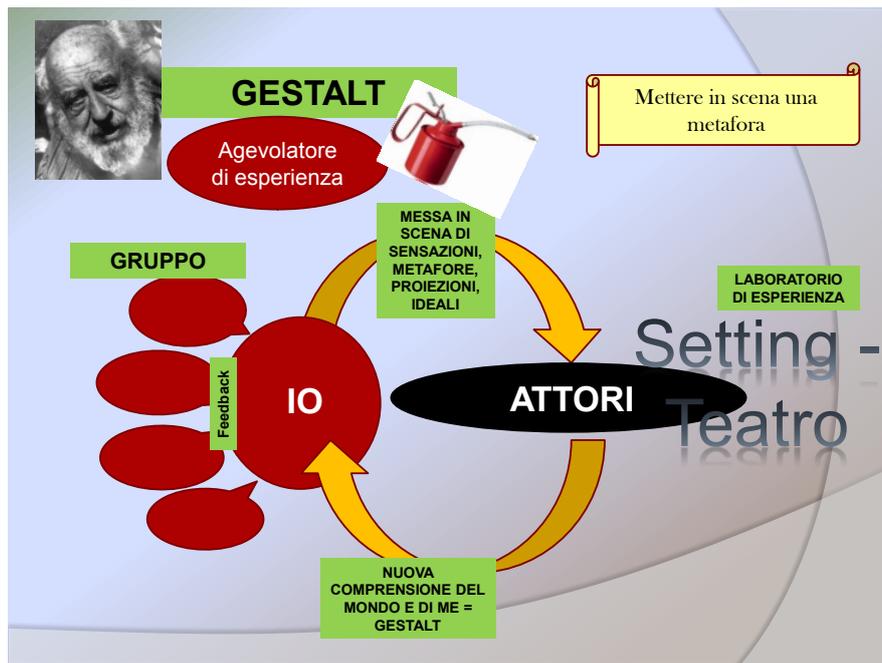
premevano saranno sazie e non vivranno come dolorosi fantasmi: le emozioni che nascono a fil di pelle .

“ nel momento in cui affiora (l'emozione), con molta cautela l'accolgo quando si arrischia di uscire dalla sua tana, cerco di riconoscerla e parlarle, né troppo presto né troppo tardi“. Lei viene prima delle parole, per cui se le metto in bocca ciò che non dice, “svanisce, interrompe l'emozione e si rintana, ma allo stesso tempo se non trova parole si vanifica”. “Il mio obiettivo non è quello di padroneggiare le emozioni ma addomesticarle (renderle di casa) evitando con cura sia il loro straripamento che il loro inaridimento“²³

La parola, di cui sta parlando Serge Ginger, in questo scritto è quella che contiene, non che costringe l'emozione. All'interno del continuo richiamo di consapevolezza al continuum spazio-temporale, cioè alla presenza, nasce la parola: in Gestalt il qui e ora è l'unico luogo di cura, in cui passato e futuro sono solo evasioni utili per non abitare qui . Proprio l'essere presente all'ambiente ri-immerge la persona in un bagno sensoriale e dalla pelle emergono le forme che identificano. Ecco perché altrove si accenna ad un rapporto con l'ambiente quasi animistico, tessendo un dialogo con tutto: nominando le cose, personificandole, impersonandole, facendole parlare si trasforma lo sfondo dell'esistenza in un teatro per il dialogo, che a parole integra la nostra alleanza con esso.

La Gestalt agevola il cliente a mettere in scena come esperienza fisica concreta e laboratoriale metafore che lo abitano, che timide gli suggeriscono qualcosa ma non riescono a manifestarsi completamente. La cura in Gestalt è sperimentare, è esprimere completamente ciò che si sente e agire ciò che si pensa.

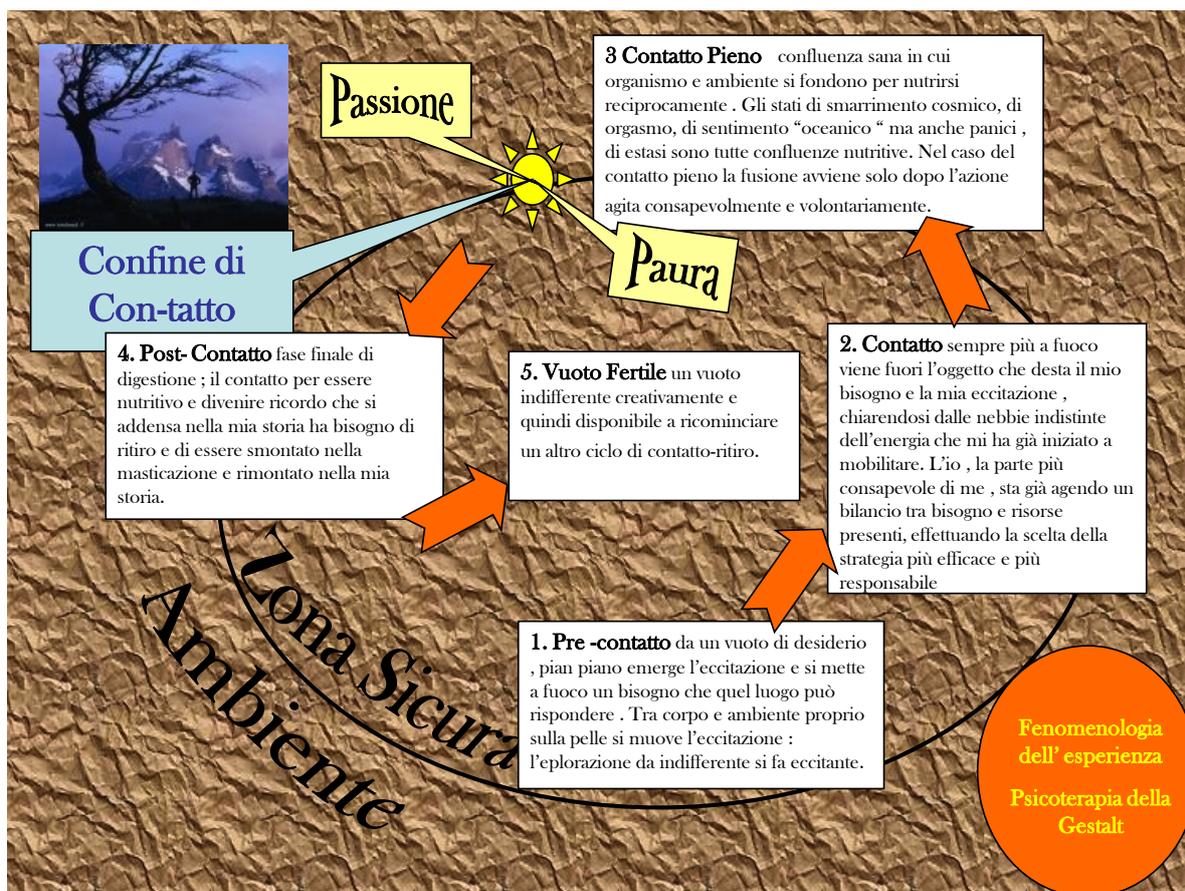
²³ Serge Ginger “Terapia del contatto emotivo” pag. 175.



Quindi come amplifica il corpo e le emozioni per donargli parola, fa anche l'inverso: fa in modo che chi parla agisca le parole nell'esperienza, in modo che incarnarle nella vita non sia la coerenza ideologica a ciò che si deve, ma che si impari e ci si corrompa nel viverle. Il lato più teatrale della Gestalt presiede proprio a questo mettere in scena ciò che si dice per adattarlo nel fare e farsi modificare dall'esperienza stessa. Mettere in atto i propri discorsi, impersonare intuizioni significa nuovamente attivare un dialogo reale di integrazione. Il mettersi in gioco delle parole provandole sulla pelle, per vedere se sono vestiti vestibili nella realtà o richiedono aggiustamenti. Questo vale sia per le parole portate dai partecipanti o dai conduttori, quanto per quelle parole che vengono dal passato e hanno segnato alcuni luoghi con storie, leggende, fiabe, ricerche: insomma simboli e archetipi che il tempo e gli uomini hanno lasciato ad indicazione enigmatica sul modo di abitare la vita e in particolare quei luoghi o quelle cifre esistenziali. Queste preziose, quanto enigmatiche, tracce dell'esistere nei laboratori esperienziali in natura vanno abitate e messe in atto più che rilette. Abitate nei luoghi in cui sono sorte per restituire loro tutta la ricchezza polimorfa di tutti i sensi, non solo quelli di contenuto, che nascondono ancora in sé e rimangono irrimediabilmente non esplicitabili se non nel farne esperienza.

In conclusione in questi viaggi esperienziali non si distingue interiore da esteriore se non grazie alla pelle, che rimane il protagonista del viaggio. Mettere in scena e vivere esperienze protette di sé in gruppo per rileggersi negli specchi riflessivi dei feedback è per la Gestalt cura.

Al di là della sequenza esperienziale che delinea come sana, che di sotto riporto di fondo rimane un approccio esperienziale alla cura:



Solo un ciclo di Contatto completo e non interrotto, secondo la Gestalt determina una esperienza che nutre e fa cambiare e crescere. Ha 5 fasi:

1. Pre-contatto legato più all'emersione confusiva della emozione
2. Contatto equivale all'emersione in primo piano di un bisogno e delle risorse per attuarlo
3. Contatto pieno che espone alla zona a rischio e di non comfort dell'introiezione di parte dell'ambiente in sè (confine di contatto)
4. Post-contatto la necessità di un feedback e di masticare ciò che si vive per assimilarlo a sè
5. Vuoto fertile: la necessità di pause dall'esperienza

Questo modello nonostante si collochi più su una terapia personale, si sovrappone perfettamente al modello di outdoor training OMT sù proposto:

1. Avventura e commitment
2. Concretezza e metafora
3. Concretezza
4. Osservarsi

Anche nella Gestalt esperire gli apprendimenti è terapia: non si dà intuizione cognitiva che non si chieda alla persona di sperimentare in modo metaforico nel setting, oppure apprendimento dal corpo che non si chieda di verbalizzare e cognitivamente integrare alla propria storia. In quel continuo via-vai che viene chiamato spoletta tra mente e corpo. Il lavoro individuale ed esperienziale in gruppo è la chiave terapeutica per la Gestalt ma anche il luogo teatrale della messa in scena delle metafore individuali e dei feedback specchianti degli spettatori-attori (non si dà un fuori scena).

Avendo la Gestalt un mandato individuale e di terapia nei suoi laboratori si accontenta a quando l'individuo ne esce con una forma (una Gestalt), una pelle che sente come sufficientemente autentica e integrante per sé nel qui e ora. La semplice emersione di questo senso di sé dal fondo delle possibilità è già una discreta integrazione: è nato, risorto o si è ricostituito l'attore e il gestore di un punto di vista e di una storia.

Vestizione metaforica di un obiettivo formativo ed immersione totale nella metafora nell'outdoor training OMT

Spesso capita di sentire Marco Rotondi, mentre forma per diventare conduttori di outdoor training OMT, dire "proteggere spesso non aiuta" e spingere la riflessione nel versante di una critica, con parentesi in cui dice "dipende dallo strato di pelle che ciascuno ha, saper stare di fronte a certi feedback degli altri" (M. Rotondi 2015). Non a caso se per la Gestalt il problema era avere una pelle integrata e autenticamente credibile, qui invece lo sguardo sulla pelle indossata si fa più critico.

Riporto questo per vedere come nell'outdoor training OMT, la sperimentazione della metafora assume una nuova valenza in continuità con la sperimentazione esperienziale gestaltica ma su un versante che definirei decostruzionista. La decostruzione (Jacques Derrida) è piuttosto una strategia di "ascolto" da attivare di volta in volta, poiché il proprio punto di vista deve essere "passato al vaglio della decostruzione" da un *orecchio* scaltrito, in grado quindi di captare le dissonanze e i guasti che minano al sogno totalizzante ed esaustivo del credo sistematico. Non più quindi l'*occhio* teoretico, capace di "contemplare" concetti distribuiti in un sistema (come in una sorta di armonia visuale) - e queste sono metafore, ma l'arte di decostruirle.

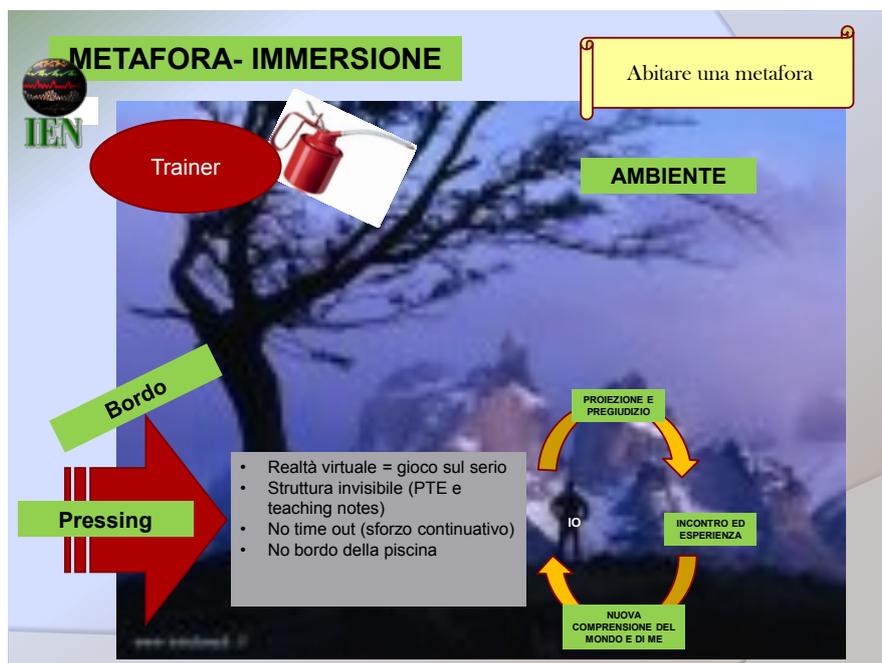
Non si accontenta dell'emersione di una forma riflessiva su di sé (auto-riflessione), rivisitata da feedback comprensivi di un gruppo ma la passa al vaglio dei feedback degli altri in più riprese e in più modalità (feedback a 360°).

Il trainer assume la stessa posizione dell'operatore nell'approccio umanistico e fenomenologico: facilitatore dell'esperienza di una metafora in ambiente. Il metodo non direttivo ma che tende a far esprimere i partecipanti è il medesimo:

- Tramite lo scouting motivazionale e l'analisi della domanda individua l'obiettivo della formazione
- Veste l'obiettivo con la metafora
- Organizza e accompagna l'esperienza della metafora (nell'outdoor l'unico setting è l'organizzazione dell'evento stesso)
- Agevola la rielaborazione con i feedback a 360°

Come un artigiano che fa la manutenzione ad una macchina si limita a controllare che sia ben oliata perchè lei è laboratorio di formazione e i partecipanti coloro che la usano per formarsi. Un trainer destinato a scomparire dietro all'evento che i partecipanti stanno per vivere.

1. Immersione totale ed effetto bordo



La metafora in OMT cerca un'immersione totale da parte del partecipante che deve credere di essere in una situazione concreta. La concretezza è uno dei 5 punti cardine di un'esperienza OMT.

Si potrebbe parlare di vera e propria realtà virtuale: dove il paradosso, già citato del giocare sul serio è illuminante quanto irrisolvibile. Si agisce come se, dimenticando il come se per permettere di abitare fino in fondo l'esperienza stessa. Ci deve essere la totalità del partecipante nell'abitare la metafora e nella sua immersione non può che essere attore.

Per questo si cerca di eliminare l'effetto bordo²⁴: l'effetto bordo è quella "cornice" che consente di vedere dove inizia e finisce questa esperienza, capendo come chiamarsene fuori o dentro. Chi gioca sul serio è dentro fino al collo, senza poter trovare il bordo per uscirne fuori. Tutta l'esperienza è fuori fisicamente per non avere confini materiali (dentro-fuori) e sebbene abbia dei confini temporali va incontro agli imprevisti come elementi dell'esperienza stessa. Nonostante si strutturi in una programmazione complessa (PTE e teaching notes) va incontro all'imprevisto come all'elemento che rende questa esperienza virtuale come reale.

L'immersione totale ha la funzione di slantentizzare difese e schermaglie psicologiche, per abitare l'esperienza in modo autentico e come normalmente nella vita reale lavorativa. Di nuovo il paradosso viene in soccorso di questo gioco serio e da adulti: posso permettermi

²⁴ "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza" M. Rotondi pag. 69.

di essere autentico perchè sto giocando e così non vengo giudicato con dei colleghi con cui vivo il lavoro, luogo per eccellenza di giochi di potere. Essendo gioco non è lavoro ma in realtà essendo una metafora che veste obiettivi formativi, è quanto mai reale.

Abitare una metafora è potente quanto la libera associazione di idee in psicoanalisi e quanto una visualizzazione guidata e una induzione ipnotica negli esperienziali gestaltici: in tutte queste modalità si cerca di indebolire il controllo vigile dell'io o per accedere ai moventi inconsci oppure per riaprire lo spazio autentico di sè e vedere se emergono modalità inedite di gestione di sè, degli altri e dell'ambiente. Immergendosi totalmente senza effetto bordo non c'è via di fuga se non essere sè stessi ed è proprio questo materiale che arriva al vaglio dei feedbacks. Abitare la metafora in natura non ha bisogno di induzioni ipnotiche per generare coinvolgimenti sensoriali più intensi: ci pensa la natura e l'ambiente stesso. Non è necessario visualizzare un ambiente, basta guardare. Non è necessario indurre od ancorare un odore, basta respirare. La natura è un amplificatore naturale dell'essere umano e uno schermo di proiezione metaforico competente e magistrale.

2. Pressing sulla metafora

Il "pressing" (M. Rotondi 2015) sulla metafora è legato al ritmo con il quale il trainer mantiene il partecipante addosso all'esperienza metaforica. Nella vita reale non ci sono pause, coffe-break oppure evasioni (queste vengono artificialmente costruite). Evitare momenti di decompressione dall'esperienza è un compito del trainer: infatti se è pur vero che il gioco-serio, l'esperienza OMT è piacevole, è al contempo tensionale perchè obbliga a decostruirsi, a smantellare le proprie sicurezze e ad esporsi a problem solving nuovi e costosi energeticamente. Sicuramente come challenge area è fonte di autentici apprendimenti anche su frangenti portanti di sè ma è costoso e avrà tregua solo alla fine dell'esperienza stessa. Senza questa tensione non vi è avventura e coinvolgimento emotivo, come sù descritto.

"Il ritmo ...dovrà essere intenso, ricco di stimoli e proposte che richiedano impegno e sforzo continuativi a... livello intellettuale (salienza-osservazione), emozionale (avventura e coinvolgimento emotivo) e fisico (concretezza-corpo)".²⁵

²⁵ "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza" M. Rotondi pag. 70.

3. *L'acqua in montagna va sempre sulla linea della massima pendenza*



Questa metafora (M. Rotondi 2015) apre una suggestione complessa su cosa significa profondamente vivere un'esperienza OMT: uno dei temi forti interni a queste esperienze è il tema del potere. Inteso nei suoi infiniti volti: dalla possibilità di esprimersi in gruppo, al potere di successo sugli altri, nonché di avere a disposizione la collaborazione degli altri. Questo solo per quello che riguarda l'ambiente sociale. Se lo si estende al tema dell'ambiente naturale come luogo di efficacia delle mie azioni si potrebbe parlare di azione competente in base ai miei bisogni e alle risorse in campo, massimizzando la soluzione e portando il locus of control del mio agire all'interno. In ogni caso il potere si articola secondo la sua linea di massima pendenza: cioè nel campo delle relazioni e delle possibilità ambientali si articola in un'economia che sfugge al controllo di ciascun partecipante anche se ognuno vi contribuisce con le sue possibilità e le sue volontà. In fondo, in un'esperienza OMT si abita tutto questo anche se all'interno di una metafora e questo è strutturalmente isomorfo alle organizzazioni lavorative e sociali.

Sempre la medesima metafora spiega perchè la progettazione della stessa sarà diversa dal suo esito esperienziale: le coimplicazioni delle forze ambientali, biologiche, emozionali, cognitive e sociali in campo sono complesse. La totale immersione nel loro campo di gioco, per quanto apparecchiato, genera esiti esperienzialmente imprevedibili al 100% lasciando al suo gioco un alea che è valore aggiunto²⁶. Questo spiega perchè ciò che non

²⁶ Per quanto riguarda alea, ma anche illnix (vertigine) e agon (agone) vedi "Homo ludens" Huizinga e di come nei giochi per adulti questi tre siano ingredienti essenziali.

viene disposto nel campo dell'esperienza come necessario da vivere non verrà attivato e sarà inutile il richiamo artificioso dei trainers, come *deus ex machina*, a correggere il tiro. Il loro intervento artificioso introdurrebbe un effetto bordo evidenziando la finzione nell'esperienza che si sta vivendo. "La progettazione deve seguire il flusso di attivazione delle persone" (M. Rotondi 2015) e questo è in sintonia con l'amore per gli eventi: ciò che accade non è sbagliato, semplicemente accade e va considerato specie nei feedback anche per i trainers.

In tal senso l'intervento artificioso dei trainers sui partecipanti a correggerli nella direzione del progetto esperienziale quanto *dicktat* eteronomi su come abitare l'esperienza sono da considerare metafore malvestite, in cui l'elemento direttivo forza un vestito corto. "I partecipanti nello svolgimento dell'esperienza devono essere guidati da artefatti naturali e non da regole esterne poste dal trainer"(M. Rotondi 2015). Artefatti naturali richiama sul fondo il paradosso di queste realtà virtuali, già segnalato.

L'adesione al gioco è un atto libero: "ogni gioco è innanzi tutto e sopra tutto un atto libero. Il gioco comandato non è più gioco. Tutt' al più può essere la riproduzione obbligata di un gioco"²⁷: esercitazione di istruzioni date. Questo fa sì che la molla di innesco ad esso nasce come autonoma o al massimo sedotta, ma non imposta. "Per l'uomo adulto è superfluo. Il bisogno di esso è urgente solo in quanto il desiderio lo rende tale"²⁸ e la sua motivazione è intrinseca al gesto stesso di parteciparvi. Ma il gioco ti gioca e nel suo stesso svolgersi ti vincola: il gioco ha dei ruoli ben precisi da tenere e delle regole che, anche se non esplicitate, sono da rispettare, pena l'esclusione dal gioco stesso. In tal senso è profondamente educativo, nel senso maieutico del termine. Dando spazio alle energie primigenie e caotiche di ogni essere umano cerca di farle esprimere e nel confronto tensionale con la sfida si dà una forma, un confine e un limite: un confine che trova nell'armonia e nel ritmo del gesto la sua compiutezza, l'espressione massima di quell'energia caotica apparsa all'inizio. Insomma nel gioco le pulsioni si disciplinano non per rispettare regole eteronome, ma per esprimersi al loro massimo compimento, per godere ancora e di più si modulano. La differenza sostanziale è che ci si regola facendo esperienza (*auto-nomos* = regole che ci si dà) e non per regole date (*etero-nomos* = regole date da altri). Ciò non significa che non vi sia tutto un lavoro artigianale dei trainer per gestire l'adesione dei partecipanti, la loro partecipazione all'esperienza, l'evitamento del pericolo oggettivo e la riduzione al minimo degli eventi fuorvianti rispetto agli obiettivi target. Ma tutto ciò è lavoro indiretto, non direttivo con poche regole e poche istruzioni e magari mette in campo ostacoli ben vestiti per far emergere comportamenti targets. Richiede una scelta dell'ambientazione congruente con l'esperienza, il mantenimento del

²⁷ "Homo ludens" Huizinga : pag. 10.

²⁸ "Homo ludens" Huizinga: pag. 11.

filo rosso della meta-metafora che collega la serie di tutte le esperienze (ci vuole una coerenza narrativa e coerente con l'obiettivo formativo)²⁹.

4. Induzione seduttiva della metafora



Particolarmente significativa perchè la metafora sia efficace e perciò coinvolgente, è il lancio: i primi 5 minuti risolvono gran parte di essa³⁰. Se è vero che Il gioco “è immensamente eccitante”³¹ bisogna con la comunicazione verbale, paraverbale e non verbale convincere che il viaggio che stiamo intraprendendo è creativo, ma possibile e allo stesso concreto e utile, tensionale al punto giusto da essere emozionante. Ti sto portando “in uno spazio potenziale” che ancora non avevi visto ma ti appartiene e sperimentandoti ti puoi riscoprire³².

Quello di cui stiamo parlando è la seduzione nel suo lato più etimologico condurre una persona altrove da sè, ma non nella sua connotazione negativa di manipolazione.

²⁹ “Progettare l’outdoor training” IL METODO OMT a cura di Michele Valerio pag. 98-101.

³⁰ “Progettare l’outdoor training” IL METODO OMT a cura di Michele Valerio pag. 97.

³¹ Donald W. Winnicott “Gioco e realtà” Donald W. Winnicott pag. 84

³² Donald W. Winnicott “Gioco e realtà” Donald W. Winnicott pag. 96.

5. Isomorfismo della metafora

In perfetta sintonia con il punto successivo (“La vestizione metaforica dei comportamenti target”) l’isomorfismo richiede alla metafora costruita di avere la stessa forma dell’ambiente reale di lavoro: questo per favorirne le generalizzazioni di apprendimento e andare a sondare gli obiettivi del mandato. Di nuovo si ripresenta il paradosso dell’esperienza OMT che è formalmente isomorfa all’ambiente di lavoro ma al contempo ne è molto distante: le metafore sono più efficaci se gli elementi accostati per analogia sono molto distanti. Questo permette alla metafora esperienziale di generare l’effetto spaesante dell’avventura.

6. Vestizione metaforica dei comportamenti target



Nella fase di preanalisi si genera un comitato di progetto composto dalla committenza (composta dalla leadership aziendale) e dalla consulenza: da questa alleanza formativa nasce l’obiettivo formativo e di qui i comportamenti target e il campione della popolazione da coinvolgere nell’esperienza OMT³³. Di qui attraverso vari strumenti di progettazione (macroprogettazione e matrice di correlazione delle Esperienze, progettazione delle singole esperienze e teaching notes) si giunge a vestire l’obiettivo di una metafora. Abbiamo già illustrato quanto è necessario che il vestito sia fisicamente, emotivamente e cognitivamente calzante, pena la necessità poi di tirarlo in esecuzione maldestramente e

³³ “Formazione outdoor: apprendere dall’esperienza” M. Rotondi pag. 81.

in modo istruttivo e direttivo. Qui però si evidenzia anche la forza e il limite del metodo OMT: la domanda di aiuto formativo e di cura è di un gruppo di lavoro e in particolare della sua leadership. Ecco che allora si articola fin da subito come intervento gruppale e con un mandato particolare. Lo stesso isomorfismo della metafora dovrebbe anche contemplare il clima aziendale.

In modo molto diverso dalla Gestalt che ha una domanda di aiuto individuale e si esplicita come lavoro individuale in gruppo, questo è un lavoro di gruppo. Anche se entrambi spesso hanno come finalità l'integrazione, la diversità dei contesti divarica gli interventi e gli esiti. Nel caso dell'OMT esiste una declinazione individuale dell'integrazione sociale (PISC) mentre nella Gestalt esiste un'esplorazione individuale con intenti di integrazione sociale generica.

In OMT sia che si lavori con le esigenze di una azienda per far emergere il suo bisogno formativo sia che si proponga un intervento trasversale e standardizzato su un tema dell'organizzazione aziendale, quindi non affiliato alle esigenze di una singola organizzazione (per esempio il "decision making"³⁴) a livello individuale ci si trova a forzare la sua auto esplorazione e lo sviluppo delle sue potenzialità. Vero che un offerta formativa sul decision making a libera adesione non preclude che chi lo scelga abbia maturato dentro di sé questa esigenza (in un lavoro di pre-analisi personale) e si iscriva: ma è anche vero che il suo formato standard perde molto dell'essere metafora costruita sull'analisi di una domanda.

7. Piano Individuale di Sviluppo di una competenza (PISC) e Piano di Sviluppo di una potenzialità

Il piano individuale di sviluppo di una competenza è in sintonia con l'OMT aziendale in cui il comitato di progetto ha vestito una metafora ad hoc per le esigenze organizzative di una azienda. Ecco che allora l'analisi e la diagnosi delle competenze da migliorare, la definizione delle competenze sulle quali lavorare, la stesura di un progetto con obiettivi-azioni-indicatori di verifica e steps intermedi vanno tutti visti sotto l'ottica di competenze utili a sviluppari gli obiettivi target definiti dal comitato di progettazione iniziale.

Diversa la situazione se si modifica da sviluppo di una competenza a sviluppo di una potenzialità: "la sfida di un processo formativo orientato allo sviluppo del potenziale"³⁵. "Quando si parla di competenza si intende un insieme di conoscenze, capacità, orientamenti di personalità ed esperienze finalizzate rispetto ad una certa attività. Le

³⁴ "Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Michele Valerio pagg. 109-126.

³⁵ "Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pag. 130.

competenze si traducono in comportamenti ... coerenti con il ruolo organizzativo³⁶ affiliandosi di nuovo alle esigenze dell'organizzazione stessa.

Quando si parla di sviluppo di potenziale individuale all'interno dei suoi contesti socio-ambientali "l'organizzazione committente è la persona stessa"³⁷ e come individua Massimo Fancellu "la pre-analisi serve più ad identificare il contesto, le sue emergenze formative e le competenze chiave che ad individuare comportamenti specifici da sviluppare"³⁸. Questo sposta, però in contesti diversi da quelli formativi fin qui considerati migrando nel colloquio di counseling (anche gestaltici) e di cura (se non addirittura in taluni casi di psicoterapia): queste accoglienze vaste consentono di esplorarsi e definire dentro di sé le proprie esigenze, chiarificando la domanda di aiuto e definendola e con essa definendo quella prima pelle per esporsi ad altre esperienze più complesse, nei tempi e nelle modalità che sono congeniali alle possibilità dell'individuo nel qui e ora. Su questo delicato lavoro di chiarificazione e solo a seguito di questo, su aspetti specifici è possibile vestire delle metafore costruite ad hoc da esperire e poi rivalutarne le ricadute: o inviando l'individuo alla partecipazione a workshop esperienziali in natura a tema con quanto emerso in colloquio oppure costruendone ad hoc, senza però perderne l'esperienza di gruppo. L'apertura di questo particolare OMT sarà più aperta e meno definita, per lasciare più spazio suggestivo alla metafora. Questo però comporta la difficoltà in sede di rielaborazione in cui la minor definizione iniziale dei comportamenti target fatica a definire le schede di feedback³⁹. Le difficoltà riscontrate farebbero rientrare questa esperienza di una metafora in natura in un approccio più ermeneutico e meno decostruzionista di quello dell'OMT classico. Le stesse accortezze di sottolineare "la leggerezza dei feedback a 360°"⁴⁰ eventualmente usati è legato alla fragilità che si apre e al rischio che la loro incisività sia eccessiva per persone che possono non avere pelle o averne una molto sottile. L'isomorfismo della metafora, qui costruita, va sottolineata con gli echi con esperienze quotidiane e vitali e va ricostruita in sede di feedback perchè all'avvio la genericità non poteva sottolinearlo. Quindi in sede di rielaborazione a caldo ci deve essere un lungo lavoro di esplorazione di analogie con la vita quotidiana, al di là dei fatti accaduti nell'esperienza della metafora: rimane valido il sistema del gruppo di rispecchiamento reciproco tramite feedback non giudicanti, che consente la revisione di sé.

Il piano di sviluppo delle potenzialità individuali si trasforma in un piano di mediazione e di concertazione tra il sé reale (quello che sono) e il sé ideale (quello che vorrei essere): la

³⁶ Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pag. 131.

³⁷ Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pag. 133.

³⁸ Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pag. 134.

³⁹ Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pagg. 140-142.

⁴⁰ Progettare l'outdoor training" IL METODO OMT a cura di Massimo Fancellu pag. 143.

mediazione è un'integrazione interna di polarità che consente di vivere il presente con un piano di sviluppo prossimale di sé stessi. Il colloquio di counseling o coaching ora diviene colloquio di mantenimento del piano di sviluppo personale definito: sottolineando gli steps raggiunti, evidenziando gli indicatori di verifica oppure riformulando il progetto quando il gap tra sé ideale e reale è troppo, giustificandone l'abbandono o la rabbia impotente. Lavorando su definizione di obiettivi e loro raggiungimento, si può reiterare per obiettivi diversi e sposta il focus dal cambiamento della persona al cambiamento di un comportamento.

8. La decostruzione della metafora nel feedback a 360°

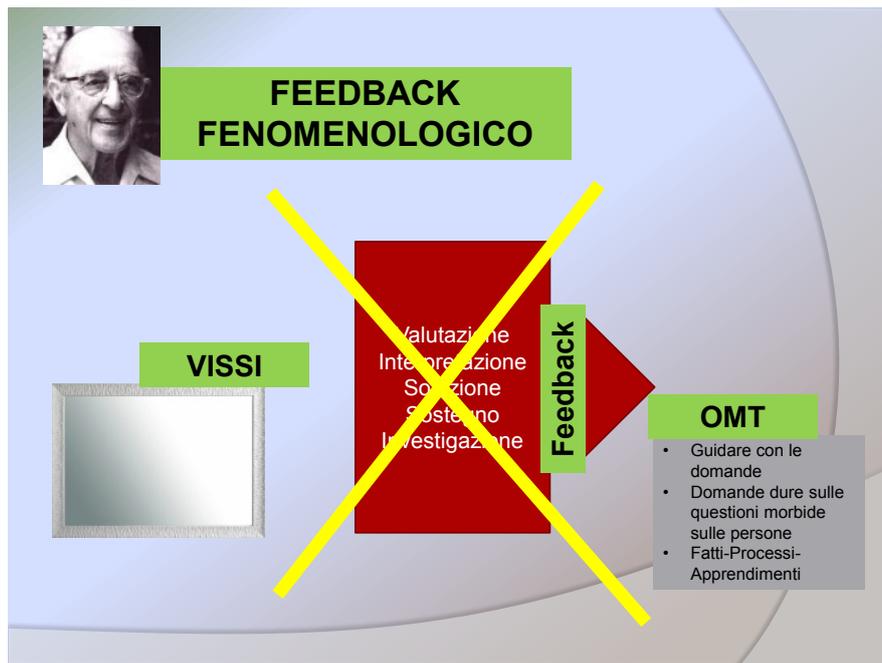
Fermo restando che la conduzione della rielaborazione è centrata sui partecipanti, è evidente che il riferimento è rivolto allo stile di Carl Rogers: l'ascolto attivo determina nel cliente un'autocura che consente un'ulteriore esplorazione di sé e un incremento di autostima che lo abilita ad esporsi ad una revisione critico riflessiva. Il trainer è "facilitatore di riflessione e di apprendimento, garante della sicurezza e dell'accettazione di tutti" ⁴¹. Detto con le parole di Carl Rogers ⁴² solo un'accettazione incondizionata dell'altro (clima non giudicante), una congruente autenticità del trainer e l'empatia (mettersi nei panni del cliente) genera un clima di ascolto attivo che amplifica l'espressione di tutti. Il feedback fenomenologico è garante di questo ascolto perchè ogni partecipante racconta ciò che ha visto, sentito e offre un suo senso a ciò che ha visto (non è interpretazione ma offerta di senso). Scopo del trainer è presidiare il mantenimento di questo clima di confronto reciproco. Sempre Rogers aveva individuato nella riformulazione di ciò che l'altro mi dice un ulteriore modalità di ascolto attivo ("surfare sulle affermazioni del partecipante " M. Rotondi 2015).

Secondo Rogers cosa è da evitare (usando un acronimo VISSI):

- Valutazione (giudizio)
- Investigazione (eccesso di domande oppure domande incalzanti che rompono il flusso dell'espressione)
- Soluzione (rispondere per l'altro)
- Sostegno (compassionevole pacca sulla spalla alla tensione)
- Interpretazion

⁴¹ "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza" M. Rotondi pag. 105.

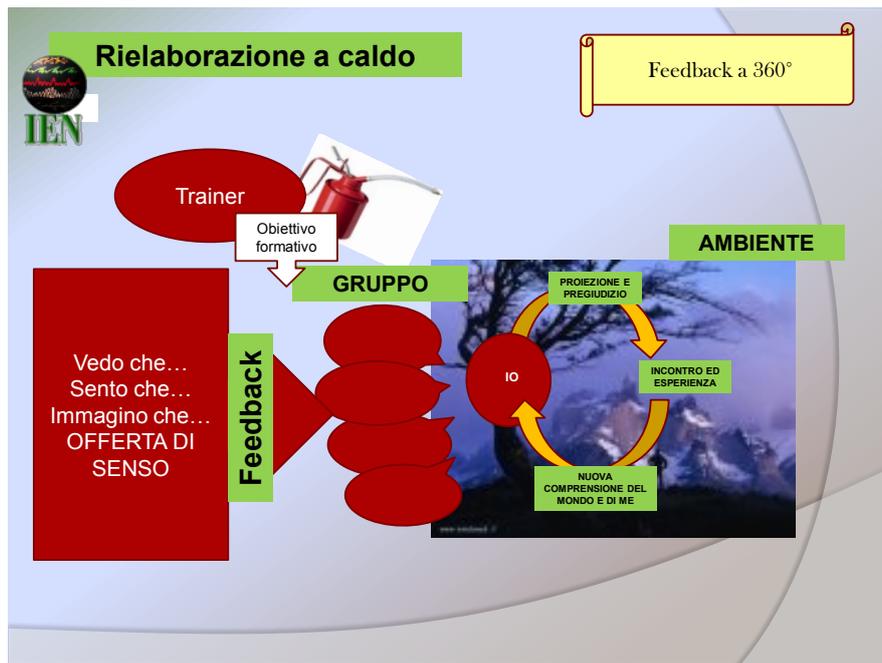
⁴² "La terapia centrata sul cliente" Carl Rogers.



Tutti questi aspetti bloccano la ricerca personale dei partecipanti sui propri problemi e le proprie soluzioni. Ecco perchè l'unico strumento del trainer è condurre ponendo domande⁴³ (anche se non investigando) e per l' 80% ascolta e per il 20%.parla. Agevola la riflessione sull'esperienza della metafora vissuta facilitandola, non risolvendola, ne inquietandola di domande assillanti, nè giudicandone o interpretandone le risposte e nemmeno commiserando emotivamente la fatica della tensione vissuta. Il rispecchiamento reciproco obbliga a revisioni non la valutazione del trainer: ciò che viene riflettuto non è la persona ma il comportamento ("Domande dure sulle questioni ma morbide sulle persone" M. Rotondi 2015). In questo clima non giudicante nè direttivo, i conflitti nati dalle valutazioni e giudizi reciproci si risolvono uscendo dallo schema di un vincitore e un vinto nella disputa di chi ha ragione (metodo senza perdenti).

Tipico dell'outdoor trainer è però di stimolare ad andare oltre i fatti dell'esperienza della metafora per indagare i processi e di lì gli apprendimenti generalizzabili al contesto lavorativo e mantenere il focus delle riflessioni del gruppo sugli obiettivi target e sui comportamenti sentinella. Tutto questo già nella prima rielaborazione a caldo.

⁴³ "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza" M. Rotondi pag. 104.



Tutto ciò appartiene già alla circolarità ermeneutica, ma il metodo OMT va ancora più a fondo nell'esplorazione critico riflessiva dotandola di strumenti chirurgici per riguardarsi reciprocamente: è proprio questa dotazione di feedback a 360° che lo rende decostruzionista.

Infatti dopo la riflessione a caldo, segue una rielaborazione a freddo a distanza di 1-3 mesi nel workshop di follow-up. In particolare due strumenti lo rendono così preciso e decostruzionista dell'esperienza della metafora:

1. Il video-feedback
2. Le schede di rivelamento dei comportamenti target auto/etero osservati, loro rielaborazione e restituzione

Il video feed-back è la visione del gruppo delle videoriprese fatte durante l'esperienza della metafora: ovviamente le videoriprese nonché la loro selezione per la visione sono già tarate e focalizzate sugli obiettivi target. Questo riapre la rielaborazione a caldo ma non più poggiandosi sulla memoria dei partecipanti ma sui video, rimescolando nuovamente le riflessioni reciproche.

Lo stesso accade per le schede di rilevamento dei comportamenti target (elaborate già in sede di analisi dal comitato di progetto e compilate dai partecipanti dopo l'esperienza), restituite ai singoli partecipanti e statisticamente rilette sono occasione di ulteriore rielaborazione reciproca dell'esperienza:

- A livello individuale vi è una scheda di sintesi che evidenzia gli scostamenti tra le autovalutazioni (come mi vedo) e le eterovalutazioni (come mi vedono). Ovviamente l'attenzione va sui gap più vistosi
- A livello individuale vi è una scheda di sintesi sui comportamenti che ho più osservato negli altri (chi osservo di più) questo permette anche di sviluppare un sociogramma di gruppo evidenziando rapporti più vicini e più distanti nel gruppo
- A livello individuale rispetto i comportamenti target che gli altri hanno osservato si evidenziano punti di forza e debolezze.
- A livello di gruppo rispetto i comportamenti target per ognuno si può confrontare auto-valutazione, etero-valutazione e media del gruppo sia delle schede post esperienza sia nelle schede somministrate a freddo.

Tutta questa mole di informazioni non ha un'intento interpretativo quanto quello di avviare il gruppo a nuove riflessioni. Ecco che allora ogni rielaborazione è occasione di decostruzione critica riflessiva individuale e gruppale dell'esperienza della metafora e poi anche del gruppo di lavoro per avviare una ricerca azione che già attiva processi virtuosi di cambiamento.



Conclusioni

La metafora nel suo utilizzo nelle pratiche di cura, terapia, formazione e cambiamento ha subito un'evoluzione storico-epistemologica: vista con sospetto nella psicoanalisi di inizio '900, richiedeva un lavoro di interpretazione per emanciparsi dalla proiezione che la sottende. Esperto di questa interpretazione, lo psicoanalista si colloca in una posizione asimmetrica rispetto al suo paziente e in una neutralità di apatia osservativa per non essere investito e quindi fuorviato dalla proiezione. Nel recinto del setting analitico e duale viene consentita la messa in gioco controllata della proiezione nell'esperienza del transfert e contro-transfert per generare materiale per l'analisi.

L'avvento della fenomenologia e dell'ermeneutica che hanno influenzato la psicologia umanistica (ma anche la psicologia analitica di Carl Gustav Jung) ha mutato anche il rapporto con la metafora negli anni tra le due guerre mondiali fino alla fine del secolo. La prudenza controllata dell'analisi viene abbandonata per far spazio alla messa in scena espressiva della metafora stessa. Nella terapia della Gestalt viene allestito un laboratorio esperienziale e teatrale delle metafore interne: animandole, facendole parlare, agendole in un coinvolgimento espressivo cognitivo-emotivo e corporeo. Scandite dal modello del ciclo di contatto viene curata una completa espressione di sé. Il gruppo nei feedback fenomenologici fa da cassa di riflessione e rispecchiante all'esperienza individuale stessa. L'isolamento laboratoriale del setting analitico viene abbandonato per incontrare il contesto sociale ed ambientale (verso un'ecologia della mente). Il gioco grupppale è di circolarità ermeneutica: ogni partecipante è e non può essere altro che punto di vista e ogni esperienza è occasione pretesto per nuove riflessioni e rielaborazioni. Il conduttore si sposta su una posizione simmetrica con il suo cliente e contratta con il cliente l'accordo di una comune volontà ad esplorarsi ed esplorare, nel rispetto non giudicante dell'espressione di tutti.

In continuità con la messa in scena di una metafora, l'outdoor training OMT organizza l'esperienza di una metafora in natura isomorfa a contesti lavorativi. La metafora veste obiettivi formativi concordati con la leadership dell'organizzazione a cui si rivolge e definisce comportamenti target e si colloca sul mercato formativo come lavoro di gruppo. L'apprendimento viene dall'esperienza stessa della metafora e dalla rielaborazione del feedback a 360°. La cura data all'avventura, al commitment emotivo e alla concretezza della metafora chiedono al partecipante un'immersione totale in essa, un'adesione ad un'esperienza virtuale di gioco per adulti e quindi di gioco serio. Inoltre si è dotata di un feedback a 360° che la rende chirurgicamente competente nell'esplorazione dei feedback fenomenologiche: non si accontenta dell'emersione di nuovi punti di vista ma decostruisce ognuno di essi, riavviando in continuazione il processo di revisione. Nonostante sia lavoro di gruppo e si occupi di sviluppo di competenze all'interno di ruoli definiti dall'organizzazione, ha ricadute di sviluppo individuale (Pisc) ma deve ripensarsi se vuole occuparsi dello sviluppo di potenzialità individuali.

Bibliografia

- ✓ *Andrea Zanzotto "Le poesie" Edizioni Meridiani – Mondadori 1999*
- ✓ *Angelo Brega "Quando il limite incontra il rischio" Congresso di Montagnaterapia-Rieti-23-novembre-2012.*
- ✓ *Carl Gustav Jung "Gli archetipi dell'inconscio collettivo" Bollati Boringhieri-1982*
- ✓ *Carl Rogers, "La terapia centrata sul cliente", ed. Martinelli, 1994*
- ✓ *Charles Brenner "Breve corso di psicoanalisi" G. Martinelli Editore- Firenze 1992*
- ✓ *Donald W. Winnicott "Gioco e realtà" Armando Editore 2006 (edizione originaria Tavistock Publications, London 1971)*
- ✓ *Gregory Bateson: "Verso un'ecologia della mente" – Ed. Adelphi, 1977*
- ✓ *Hans Georg Gadamer "Verità e metodo" Edizione Bompiani; traduzione e cura di Gianni Vattimo 1983.*
- ✓ *Johan Huizinga, "Homo ludens", ed. Einaudi, 1973*
- ✓ *Marcella Danon "Ecopsicologia" Edizioni Urro – Apogeo 2006*
- ✓ *Marco Rotondi "Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza. Teorie, modelli, tecniche, best practices" Franco Angeli 2004*
- ✓ *Marco Rotondi (a cura di) "Progettare l'outdoor training. Il metodo OMT" Siot- Società Italiana Outdoor Training EMI 2012*
- ✓ *Marco Rotondi: appunti del Master di Outdoor Management Training 2014-2015 IEN*
- ✓ *Serge Ginger "La Gestalt Terapia del con-tatto emotivo" Edizioni Mediterranee – ristampa 2009*
- ✓ *Spagnolo Lobb "Psicoterapia della Gestalt – Ermeneutica e Clinica" Franco Angeli-2001*