

# PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

# RISORSE UMANE

## 577

ANNO LII – N. 4  
APRILE 2016

- Remigia Spagnolo  
Progetti di felicità mentale e di benessere organizzativo:  
proposta formativa per individuare, facilitare, realizzare i sogni  
professionali nelle aziende
- Massimo Servadio  
“Il post valutazione del Rischio da Stress lavoro-correlato”: gli  
interventi organizzativi verso la ricerca del benessere aziendale
- Pietro Menatta - Laura Borgogni - Roberto Cenciotti  
Dal contesto al successo nelle Piccole e Medie Imprese

## RISORSE UMANE FOCUS

- Oltre il PIL

# ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



---

## COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI  
*Presidente AIAS*  
*Associazione professionale Italiana Ambiente e*  
*Sicurezza*

Dr.ssa Marella CARAMAZZA  
*Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura*  
*d'impresa e di gestione*

Dr. Fabio CERCHIAI  
*Presidente ANIA*  
*Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici*

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI  
*Presidente Nazionale AIDP*

Dr. Giuseppe DE RITA  
*Presidente CENSIS*  
*Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE  
*Direttore Centrale ABI - Responsabile della*  
*Direzione Sindacale e del Lavoro*

Prof. Franco FONTANA  
*Direttore LUISS Business School*

Prof. Michele LA ROSA  
*Sociologo del Lavoro*  
*Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-*  
*responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di*  
*documentazione e studi sociologici sui problemi del*  
*lavoro*

Prof. Avv. Sergio MAGRINI  
*Professore Diritto del Lavoro Università di Roma*

Dr. Massimo BOTTELLI  
*Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano*  
*ASSOLOMBARDA*

Dr. Franco PORRARI  
*Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza*  
*INPDAP*

Dr. Giuseppe ROMA  
*Direttore CENSIS Fondazione Centro Studi*  
*Investimenti Sociali*

Sen. Dr. Maurizio SACCONI  
*Senato della Repubblica*

Prof. Tiziano TREU  
*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università*  
*Cattolica - Milano - Roma*

---

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: [www.isper.org](http://www.isper.org) -  E-mail: [isper@isper.org](mailto:isper@isper.org)

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

### Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: [isper@isper.org](mailto:isper@isper.org). I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.

---

## Progetti di felicità mentale e di benessere organizzativo: proposta formativa per individuare, facilitare, realizzare i sogni professionali nelle aziende

L'autrice ha condotto diverse esperienze esplorative e di insegnamento su *sogno professionale*, self-leadership e sviluppo dell'autenticità. Una sua esplorazione è diventata un libro dal titolo "*Sognatori di professione. Storie di creatività e di successi*", pubblicato nel 2013 da G. Giappichelli Editore, che riporta sue riflessioni sul sogno professionale e interviste *vis à vis* - focalizzate su pensieri, idee, emozioni - a persone di successo provenienti dal mondo aziendale e imprenditoriale, scientifico, sportivo, artistico.

### **Remigia Spagnolo**

Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni con trascorsa esperienza di HR management in azienda metalmeccanica operante a livello internazionale, dal 2004 collabora come consulente e formatrice libera professionista con aziende e organizzazioni profit e non profit, con l'obiettivo di promuovere nelle persone e nei gruppi lo sviluppo e l'espressione delle naturali capacità creative e di autodeterminazione. Ricercatrice indipendente e appassionata sui temi della creatività e dell'imprenditorialità, leadership e followership, è docente in corsi e master aziendali e universitari (come professore a contratto). A partire dal 2010 ha ideato e realizzato un progetto di *ricerca-azione* dal titolo "sognatori di professione". È autrice e coautrice di pubblicazioni scientifiche e divulgative e ha realizzato, fuori e dentro le sue aule, anche con soggiorni all'estero nel Regno Unito e negli Stati Uniti, progetti esplorativi per analizzare e comprendere i meccanismi del pensiero e delle forze umane alla base della realizzazione dei sogni, da lei definiti sia come applicazioni pratiche dell'immaginazione che come progetti autentici di felicità mentale.

### **Perché parlare di sogni professionali**

**Comprendere la dimensione emotiva, immaginativa e simbolica che influenza e guida progetti e azioni, permette all'individuo e alle aziende di orientarsi consapevolmente nel futuro**

Parlare di *sogni professionali* o progetti autentici di felicità mentale in azienda è un modo per evidenziare l'importanza della dimensione emotiva, immaginativa, simbolica - di cui lavoratori e aziende possono prenderne consapevolezza - presente nello svolgimento delle professioni e nel processo di costruzione dell'identità dei lavoratori e delle organizzazioni in cui essi si esprimono. Una dimensione troppo spesso sottovalutata e trascurata, che ha tuttavia un profondo impatto sul clima aziendale e sulla definizione e raggiungimento degli obiettivi, generalmente espressi razionalmente in termini di produttività, opportunità di mercato, profitti.

Tener conto del *bisogno di autorealizzazione*<sup>1</sup> nei contesti aziendali richiede un cambio di prospettiva rispetto al termine "risorse umane" che, ancora nel predominante attuale linguaggio organizzativo, viene usato per distinguerle dalle risorse materiali, tecnologiche, finanziarie. Dal mio punto di vista, e da quello delle organizzazioni che vedono interrelate le esigenze e i risultati di business con il benessere mentale e

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow, fondatore della psicologia umanistica e teorico della Piramide dei bisogni, mise il bisogno di autorealizzazione al più alto livello della piramide, nella punta, come il bisogno psicologico in assoluto più evoluto dopo bisogni fisiologici (alla base della piramide), di sicurezza, di socializzazione, di autostima.

**I lavoratori hanno il compito di individuare in se stessi potenzialità e talenti personali**

professionale dei lavoratori, le *risorse umane* rappresentano non il mero “capitale umano”, da utilizzare e ottimizzare, ma le capacità e potenzialità e talenti personali che, innanzitutto, i lavoratori hanno il compito di ritrovare in se stessi, per poi proattivamente individuare i contesti aziendali e i progetti professionali nei quali poterli sviluppare ed esprimere al meglio. In tal modo è possibile soddisfare il più evoluto *bisogno di autorealizzazione* degli individui che, molto spesso, a causa dei paradigmi di pensiero e delle dinamiche disfunzionali di tipo relazionale e organizzativo, nonché del modo di pensare e comportarsi dello stesso lavoratore, rimane inespresso, incompreso, insoddisfatto. Si parte dunque dall'idea che sia lo stesso lavoratore, in prima persona, a fare di se stesso una “risorsa” per gli altri e per l'azienda in cui è inserito. All'azienda e ad altri enti sociali e istituzionali attiene invece l'importante e impegnativo compito di riconoscere tipologia e valore delle “risorse” di cui si avvale il contributo, per sostenerle e valorizzarle in un contesto produttivo che crei benessere per tutti gli attori coinvolti.

Sono convinta che questa revisione delle responsabilità individuali e aziendali possa tradursi nelle persone in un processo di autorealizzazione personale e professionale in un contesto socio-economico che diventa così anche più etico e sostenibile: se l'infelicità individuale può diventare infelicità sociale, un sano ed etico processo di autorealizzazione professionale può contribuire al benessere collettivo, nelle aziende e nella società.

L'idea di armonizzazione degli obiettivi tra individuo, gruppo, società/azienda, può far metaforicamente riferimento ad un'antica opera letteraria che Anna Ferrari, studiosa di mitologia, cita riferendosi alla “terra del popolo senza sogni”, gli Atlanti:

*“Nel quarto libro delle sue Storie il grande storico greco Erodoto, descrivendo alcune popolazioni bizzarre e primitive che risiedevano sulle coste settentrionali dell’Africa, si sofferma su quella che fra tutte presenta ai suoi occhi gli aspetti più sorprendenti: sono gli Atlanti, che si distinguono da tutti gli altri popoli della terra per due caratteristiche. In primo luogo essi, pur venendo designati collettivamente con l’appellativo, appunto, di Atlanti, non hanno però un nome personale che indichi ciascun individuo; e in secondo luogo, cosa che li rende ancor più anomali nel panorama umano, sono totalmente incapaci di sognare (IV, 184) (Ferrari, 2013, pp. 307-308)<sup>2</sup>.*

Le due cose, evidentemente, sono collegate. Sognare è un'attività individuale; ma dove l'individuo in quanto tale non si distingue dalla collettività, tanto che non avverte neppure l'esigenza di darsi un nome (quel nome personale che rappresenta la sintesi estrema della sua singolarità), il sogno non trova spazio”.

In altre parole, sono convinta che l'acquisizione di maggiore consapevolezza delle capacità creative e di autodeterminazione da parte dei singoli lavoratori, a qualsiasi livello si collochino, possa promuovere e facilitare sforzi e impegno collettivi non solo per una ripresa in termini di crescita economica e solidità occupazionale, ma anche per migliorare benessere e qualità della vita, nelle aziende, nella società, nel mondo in cui viviamo.

**Chi si omologa acriticamente al gruppo e al contesto in cui è inserito, senza pensarsi come individuo auto-diretto e desiderante, non può avere un progetto professionale autentico**

<sup>2</sup> Ferrari, A. (2013) Sogno e realtà nel mito classico. In: R. Spagnolo (a cura di) Sognatori di professione. Storie di creatività e di successi, cit., pp. 307-313.

**Obiettivi del  
presente articolo**

Fatta questa premessa, il presente articolo intende:

- spiegare le motivazioni professionali e personali che mi hanno indotta ad occuparmi di questo particolare campo di studio e di attività formativa;
- spiegare le ragioni che a mio parere definiscono l'importanza della valorizzazione della dimensione immaginativa-emotiva-simbolica del lavoratore e dell'azienda e della possibilità e necessità che entrambi ne prendano consapevolezza;
- esprimere alcune osservazioni generali sul funzionamento mentale che mi hanno indotta ad utilizzare la parola "sogno", a partire dalle analogie tra sogno notturno e sogno professionale;
- offrire una proposta formativa sul tema, da dedicarsi a tutti i livelli aziendali (non solo manageriali) con le opportune personalizzazioni in termini di contenuti, metodologie, linguaggi.

***Perché occuparsi di questo particolare campo di studio e di attività: il mio sogno professionale come esito di un viaggio tra felicità e infelicità, ben-essere e mal-essere individuale e organizzativo***

***Il viaggio di ricerca e di scoperta, quindi di cambiamento, inizia con la meraviglia***

Ho sempre guardato con meraviglia e stupore alla capacità psicologica che le persone hanno di realizzare il proprio "sogno" e ho pensato che su questo funzionamento valesse la pena di riflettere più in profondità e sperimentarlo in prima persona. La dimostrazione di questo mio interesse in questo ambito di studi iniziò a delinearsi a seguito della mia esperienza di HR d'azienda e poi di consulente e formatrice sui comportamenti organizzativi e nella ricerca e selezione del personale. Il sogno di aiutare le persone a realizzare i propri sogni professionali nasce dal contatto con le esperienze di felicità e infelicità riportate dai lavoratori che incontro nelle aziende, nelle aule di formazione, nei colloqui di selezione.

***Il livello di consapevolezza e coinvolgimento dei lavoratori in ciò che sono, fanno, desiderano, segna il limite tra felicità e infelicità individuale, organizzativa, sociale***

Ho incontrato lavoratori con maturità e consapevolezza psicologica, in grado di fare scelte e realizzare progetti professionali vicini alle proprie attitudini e motivazioni, difficilmente inclini al lamento anche qualora in disaccordo con metodi, scelte, comportamenti aziendali. Queste persone sono in grado di trovare il modo per farsi ascoltare e di impegnarsi per migliorare ciò che non funziona in modo aperto e costruttivo, etico, sostenibile e se non ci riescono o non gli è veramente possibile per difficoltà oggettive temporanee dell'azienda, decidono di rimanere in azienda senza limitare la qualità e il livello del loro contributo e senza lamentarsi, oppure vanno alla ricerca di un contesto migliore dove esprimersi, senza rancori o recriminazioni.

Sono venuta a contatto anche con un'altra numerosa tipologia di lavoratori, arrivati ad esprimere - direttamente o indirettamente, ognuno a proprio modo - di essersi accontentati di ciò che "accadeva" nel loro percorso professionale o di aver rinunciato ad esprimere e seguire inclinazioni e passioni svolgendo lavori e ricoprendo ruoli non attitudinali, con conseguenti prestazioni limitate.

*Le cause:* talvolta vincoli oggettivi da superare oppure pigrizia e deliberato disinteresse verso una possibile evoluzione personale e professionale. Più spesso, insufficiente consapevolezza del proprio funzionamento psicologico, poca fiducia in se stessi e/o nella propria idea e/o paura di non farcela, fragile auto-determinazione, difficoltà nel capire cosa si vuole e conseguentemente spreco dei propri talenti nella ricerca e scelta di un lavoro in grado di soddisfare i bisogni più immediati ma non quelli di autorealizzazione, con impatto negativo sulla propria vita e sui risultati aziendali.

*Le reazioni:* il tradimento di sé stessi si trasforma in mal-essere, insofferenza, lamento su aspetti esterni e fine a se stesso: inadeguatezza di capi e colleghi, risorse; mancanza di strategia e visione dell'azienda; congiuntura economico-politica; degrado nei valori della società, percepita come fatta da altri. Poi, però, per un meccanismo di influenza, l'infelicità individuale diviene infelicità aziendale e poi sociale.

Nel 2010 (dopo 10 anni di esperienza HR condotta in azienda e nella consulenza) decisi che era arrivato il momento di utilizzare tutto ciò che avevo appreso e imparato, grazie alla sincerità e all'apertura dei lavoratori e al lavoro fatto insieme a loro, per provare a ridurre il mal-essere sperimentato nei diversi contesti organizzativi: il modo di pensare sospettoso e recriminante dei lavoratori e del management aziendale rispetto al modo reciproco di operare, i sentimenti di insoddisfazione e disillusione, espressi con il lamento o con muta rassegnazione.

Mi regalai una domanda e allo stesso tempo un viaggio, un *sogno professionale*, per provare a rispondere con delle attività formative: *come e in quale modo riuscire a far leva nelle capacità di autodeterminazione dei lavoratori per far sì che esprimano i loro naturali talenti e realizzino sogni professionali nel cassetto in modo etico e sostenibile?*

***L'individuazione del sogno professionale è l'inizio di un viaggio dentro e fuori se stessi***

Il mio sogno professionale si delineò: contribuire in modo scientifico e strutturato, oltre i confini geografici, culturali, disciplinari, al successo di futuri *sognatori di professione*, di ogni età, mestiere, provenienza, facilitando nelle persone l'avvio di percorsi esplorativi per l'espressione delle loro naturali capacità creative e di autodeterminazione. In quelle persone all'inizio della loro carriera o in quelle che, confuse oppure indolenzite e fiaccate da un percorso contrario a quello dell'autorealizzazione, di rinuncia a se stesse, sentono la necessità e la voglia di ritrovarsi e riprogettare la loro professione e il loro futuro.

Per fare questo avevo la necessità di comprendere meglio l'origine e la complessità delle risorse umane da mettere al servizio della realizzazione dei propri sogni. Solo così è poi possibile individuarle, stimolarle e svilupparle negli altri, giovani e adulti, attraverso contenuti, metodologie, strumenti concreti da realizzare *ad hoc*.

**Il processo di ricerca-azione messo in atto: il ricercatore diventa agente di cambiamento**

Avvii così un processo di *ricerca-azione* (Kurt Lewin, 1951)<sup>3</sup> indipendente in Italia e all'estero - consistente nell'analisi delle risorse psicologiche - di pensiero, emotive, comportamentali - acquisite e sviluppate da persone che col tempo hanno realizzato i loro sogni professionali e in progetti di volontariato di aiuto a disoccupati e male-occupati. Con questo bagaglio di conoscenze ed esperienze iniziai a progettare ed erogare iniziative formative e di coaching psicologico cercando di mantenere la semplicità, il coinvolgimento, l'interattività, destinati a pubblici diversi: personale aziendale in fase di ri-orientamento professionale, aspiranti imprenditori, giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

Per fare questo ho affiancato alla pratica formativa e di insegnamento lo studio e l'approfondimento in diverse discipline: sociologia del lavoro, psicologia del lavoro e delle organizzazioni, scienze della mente, psicologia del profondo e delle emozioni, psicologia della personalità, studi sull'autorealizzazione provenienti dalla psicologia umanistica di Abraham Maslow<sup>4</sup> e della psicologia trans-personale e Psicosintesi di Roberto Assagioli<sup>5</sup>.

Posso oggi definire l'esito di questa integrazione disciplinare e delle mie esperienze professionali ed esplorative con il titolo "psicologia del sogno e dell'autorealizzazione professionale".

**Ragioni che definiscono l'importanza della valorizzazione della dimensione immaginativa-emotiva-simbolica del lavoratore**

**Molto spesso il bisogno di autorealizzazione delle persone o non viene individuato e/o espresso chiaramente oppure non viene accolto dall'azienda**

La possibilità di esplorare ed esplorarsi nel processo di auto-realizzazione parte dal presupposto che la persona sia disposta a fare una scelta importante: scegliere di iniziare un dialogo con se stessa e con gli altri per capire di più sulla propria autenticità e felicità e comprendere le proprie emozioni e il proprio passato per proiettarsi in un migliore futuro.

Molti tra manager e lavoratori operanti all'interno delle aziende sentono la necessità di soddisfare il bisogno di autorealizzazione, ma in molti casi il loro progetto professionale o non viene da loro individuato e/o espresso chiaramente e in modo adeguato, oppure non viene accolto o intercettato o ascoltato dall'azienda. Perché ciò avvenga è a mio parere

<sup>3</sup> Lewin, K; *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, Publishers (1951).

Secondo la *ricerca/azione* postulata da Kurt Lewin, il termine *azione* indica un momento della sequenza sperimentale di ricerca, ma anche e soprattutto, il coinvolgimento del ricercatore nella risoluzione dei problemi sociali, e non soltanto di conoscenza. Nel momento stesso in cui si conosce la realtà, si opera per modificarla. Lo scienziato quindi, diviene oltre che ricercatore anche agente di cambiamento e la ricerca stessa oltre ad avere carattere conoscitivo promuove l'azione sociale.

<sup>4</sup> La definizione di *psicologia umanistica*, fu coniata nel 1954 da un gruppo di psicologi, guidati da Abraham Maslow, durante l'atto di fondazione dell'Associazione di Psicologia Umanistica, il cui programma prevedeva di "studiare le dinamiche emozionali e le caratteristiche comportamentali di un'esistenza umana piena e vitale". La psicologia umanistica affonda le sue radici nella versione americana del romanticismo e nel pensiero del filosofo Ralph Waldo Emerson.

<sup>5</sup> La *psicologia trans-personale*, è finalizzata al risveglio della natura spirituale di ogni individuo e delle sue qualità più genuinamente umane. Il termine *transpersonale* applicato alla psicologia è stato utilizzato per la prima volta da Roberto Assagioli, l'ideatore della *Psicosintesi*.

**Il sogno  
professionale è  
l'acquisizione  
della  
consapevolezza di  
ciò che si vuole  
fare per se stessi e  
per l'azienda**

necessario, da parte del management e delle funzioni dedicate alle risorse umane, un forte investimento sull'ascolto e sul supporto all'auto-imprenditorialità, ma anche e soprattutto lo sviluppo di capacità psicologiche di autodeterminazione da parte dello stesso lavoratore, a qualsiasi livello organizzativo si collochi.

Con il termine *sogno professionale* intendo l'individuazione, da parte del lavoratore, di una visione personale accompagnata da un processo di auto-determinazione e di espressione delle proprie capacità, motivazione, talenti. Il sogno professionale di un lavoratore aziendale (ad esempio: sviluppare una nuova competenza che arricchisca in modo gratificante le modalità di svolgimento delle proprie mansioni e i contenuti del ruolo; individuare un percorso di carriera vicino ai propri talenti e passioni allineato con le esigenze aziendali) è in definitiva l'acquisizione di una consapevolezza intima e psicologica di ciò che si vuole fare e si desidera diventare per produrre valore per se stessi e per l'azienda sviluppando competenze e know-how organizzativo attraverso un atteggiamento progettuale e proattivo che coniughi un percorso di conoscenza di se stessi con le finalità aziendali. Un cammino che ciascun lavoratore può percorrere con l'ausilio di un bagaglio di basilari competenze psicologiche che possono essere formate al pari delle competenze tecniche: il riconoscimento delle proprie spinte interiori e del mondo simbolico interno, la consapevolezza del proprio livello di capacità e competenze specifiche e dei meccanismi psicologici di funzionamento personali da costruire o da affinare per affrontare incertezze e difficoltà di percorso.

Ovviamente tutto questo potrà essere promosso e valorizzato grazie alla sensibilità e all'ascolto delle figure manageriali aziendali che, opportunamente formate e dotate di strumenti, contribuiscono ad orientare, definire, supportare i percorsi professionali dei lavoratori.

Il tipo di sensibilità e ascolto cui si fa qui riferimento, intesi come i veri ingredienti "facilitanti" della realizzazione del sogno professionale del lavoratore, non sono infatti quelli adottati per mera convenienza e opportunità sui quali si sprecano molti discorsi manageriali e corsi di formazione, ma quelli orientati a una reale (e non sempre priva di rischi) attivazione dell'interlocutore, alla creazione di legami con la progettualità dei colleghi, alla connessione con una visione più ampia e condivisa finalizzata a uno sviluppo sostenibile dell'azienda e della società.

**La responsabilità  
di definire e  
strutturare il  
proprio percorso  
professionale  
attiene a tutti i  
ruoli organizzativi,  
quindi non solo  
manageriali**

Nelle aziende di oggi pare più naturale offrire formazione alla self-leadership e all'autosviluppo a coloro che ricoprono ruoli più elevati (sono spesso "sempre i soliti" partecipanti a molteplici corsi di formazione su crescita personale e comportamenti organizzativi), considerati portatori del "fardello" del cambiamento e della responsabilità (e del successo). Al contrario, ritengo che la responsabilità e il desiderio di esprimersi e di essere ascoltati riguardo al proprio progetto di sviluppo vadano "facilitati" egualmente a tutti i livelli. Anche ai livelli più bassi e operativi risiede una possibilità di visione creativa e voglia di migliorare, in linea con i propositi di crescita delle organizzazioni, molto più di quanto si tenda a pensare. In un'ottica di leadership e followership

concertata e consapevole (Cortese e Spagnolo, 2013)<sup>6</sup>, le persone a tutti i livelli sono artefici dei loro destini e come tali corresponsabili di successi e insuccessi nel contesto in cui vivono e operano.

***Alcune osservazioni generali sul funzionamento mentale che mi hanno indotta ad utilizzare la parola “sogno”: dimensione simbolica e subconscia del sogno professionale, alla base della nostra ori-genialità***

***Il sogno professionale come volano di espressione di attitudini e talenti originali: un processo “ori-geniale”***

***Siamo nati “originali”, non viviamo come “copie”***

***Se non intraprendiamo riflessioni e azioni per capire chi e come vogliamo essere e diventare, i nostri progetti perdono consistenza psicologica***

Ritengo che lo sviluppo di un progetto o di un sogno professionale, accompagnato dall'utilizzo di strumenti e tecniche psicologiche (come quelle trasferite nella formazione) può essere un modo per conoscersi meglio e individuare, trovare, assecondare la propria originalità. Questo processo, che definisco di ori-genialità, ci permette di liberare energie originarie connesse alla nostra intima natura e naturali talenti. È un processo creativo e di conoscenza che si genera attraverso un apprendimento che si dispiega in un progetto di felicità mentale.

Non sempre ciò che vogliamo far accadere rispetta la nostra originalità: in azienda, così come nelle aule di formazione e nelle sale di selezione, alcuni lavoratori insoddisfatti arrivarono solo dopo un po' a realizzare, non senza difficoltà, che il sogno o progetto che custodivano in realtà non era il loro, ma quello che altri - la famiglia, la società, la loro stessa insicurezza - desideravano per loro o reso appetibile. Inconsapevolmente o consapevolmente, per pigrizia e/o per incapacità, si decide di abbassare la vigilanza su ciò che veramente siamo e vogliamo per il nostro futuro.

La consapevolezza di se stessi da acquisire durante il processo di realizzazione dei nostri sogni non è uno stato della mente: è un'attività, qualcosa che bisogna fare, come quando ci si sveglia immediatamente dopo un sogno notturno. In questo ultimo caso, a meno che non ci si sforzi subito di ricordare il sogno fatto a partire dai particolari, ciò che si è sognato viene presto dimenticato, ma intimamente lavora in noi la sensazione positiva o negativa lasciata dal sogno, che impatta sul nostro umore e/o sulle scelte o decisioni diurne. La stessa cosa avviene per il sogno professionale: se alla luce di un desiderio professionale, o di un disagio profondo, non intraprendiamo riflessioni e azioni per capire chi e come vogliamo essere e diventare, i nostri progetti perdono consistenza psicologica e arriveremo magari a intraprenderne altri, magari quelli che altri hanno per noi e che non rispettano la nostra originalità. Quando nella vita diurna lasciamo che gli altri o la società ci impediscano di sognare e smettiamo di “volere” il nostro futuro l'elaborazione dei dati di realtà è limitata e imperfetta, le opportunità non le vediamo, non riusciamo a costruire un percorso coerente tra passato, presente, futuro. Dobbiamo affrontare una sincera battaglia per essere quello per cui siamo stati disegnati: dei sognatori.

---

<sup>6</sup> Cortese, C.G., Spagnolo, R. (2013) *Leader e follower nei gruppi di lavoro*. Giappichelli Editore, Torino.

L'inconscio comunica con noi attraverso simboli, sensazioni fisiche, emozioni, che procurano in noi disagio o benessere a seconda di quanto lontani siamo dal nostro percorso naturale evolutivo.

Per comprendere qualcosa di più su di noi e sul significato che un sogno professionale può avere per noi, occorre affrontare un percorso per interrogarsi su di sé, iniziare un dialogo con la nostra parte inconscia, poco conosciuta e ascoltata, non dando più per scontate le nostre preferenze, credenze, convinzioni, ma cercando di capirle e chiedendoci se veramente originano da noi. Michael Michalko<sup>7</sup>, studioso della creatività, ha proposto una metafora molto bella sull'inconscio inteso come contenitore simbolico *“Se vai in cerca di idee convinto che il conscio sia il tuo eroe e l'inconscio non conti nulla sei come un pescatore che pesca pesciolini seduto su una balena”*. Dobbiamo accettare, usando la metafora del pescatore di Michalko, che l'inconscio, quella “balena” sulla quale non sappiamo di essere seduti mentre cerchiamo con fatica di pescare dei “pesciolini”, cioè di affidarci unicamente ai contenuti della coscienza, in realtà è di fondamentale importanza e sostegno nella realizzazione di tutte le cose che ci stanno a cuore. Se vogliamo realizzare sogni nella veglia, efficaci e consapevoli, dobbiamo attivare il nostro cervello e la nostra mente, affinando le nostre capacità immaginative, iniziando a porci domande sui nostri stati interni (sensazioni ed emozioni) e sui simboli ed immagini che essi attivano. Inizieremo così ad avviare un percorso di conoscenza di noi stessi, di autocritica e revisione dei paradigmi e schemi mentali che utilizziamo per leggere realtà e contesti sociali che ospiteranno il nostro sogno professionale.

### ***La realizzazione di un sogno professionale come un processo artistico***

Il mondo immaginativo e simbolico dell'inconscio non si esprime solo nel sonno o nell'ipnosi<sup>8</sup> - ovvero quando è libero dalle censure della veglia e della razionalità ma anche nella creatività professionale che ci porta a realizzare prodotti, servizi, nuove metodologie e modi di esercitare la professione. Possiamo dunque guardare al processo di realizzazione di un sogno come alla realizzazione di un'opera artistica, caratterizzata dall'originalità. In tal senso, il percorso per realizzare il sogno professionale potrebbe essere definito a mio parere come un *processo creativo di auto-ipnosi in stato di veglia*, utile, sano, reale: nell'attività di focalizzazione e spostamento dell'attenzione su ciò che può renderci felici abbiamo la possibilità di costruirci delle immagini mentali di qualcosa che non è ancora avvenuto e che profondamente desideriamo in grado di orientare i nostri comportamenti futuri. È noto che gli atleti facciano ampio uso di questa capacità immaginativa per “ricordare”, nella realtà del momento di maggior sforzo che vivranno, un successo già avvenuto nella loro mente. Queste immagini sono fonte inesauribile

***Il processo di realizzazione di un sogno quale realizzazione di un'opera artistica, caratterizzata dall'originalità***

<sup>7</sup> Michalko, Michael; *“Strumenti per la creatività”*, Alessio Roberti Editore (2009).

<sup>8</sup> Un esempio di ipnosi auto-generato è la *trance naturalistica*, come lo sono i sogni ad occhi aperti, le fantasie, come leggere, ascoltare, musica, il coinvolgimento totale in qualsiasi attività.

di energia e di benessere fisico in grado di attivare pensieri positivi.

Insomma, se iniziamo ad avviare un'esplorazione pratica (un progetto che ci impegni anima e corpo) per realizzare ciò che desideriamo, possiamo recuperare i simboli con cui si esprime la nostra originalità e ciò che di meglio siamo destinati ad essere in un futuro. Possiamo auto-esercitare su di noi questa capacità ipnotica del futuro e delle immagini e simboli che vi associamo e metterla al servizio del nostro sogno attraverso un processo di *ipnosi diurna attiva*, perché frutto di una decisione deliberata che parte dalla persona per acquisire conoscenze, capacità e competenze di mestiere.

### **Sogno notturno e Sogno professionale: elementi in comune**

Poiché l'inconscio si esprime nel sogno (quando dormiamo) e nella veglia (quando desideriamo) ipotizzo che sogno notturno e sogno diurno abbiano i seguenti aspetti in comune:

***Sono entrambi un prodotto mentale***

- Sono entrambi un prodotto mentale in quanto si nutrono dei nostri timori e delle nostre speranze e dati di realtà, che vengono elaborati in vario modo portando a delle modificazioni del nostro modo di pensare e del nostro funzionamento cerebrale. Studi recenti hanno dimostrato che la nostra mente (dotazione psicologica che si nutre e sviluppa grazie a stimoli esterni e in contesti sociali) può cambiare il nostro cervello (dotazione biologica, genetica e individuale);<sup>9</sup>

***Entrambi hanno un effetto ipnotico***

- Entrambi hanno un effetto ipnotico: influenzano le nostre azioni e comportamenti, in quanto sono una manifestazione dell'immaginazione e ci proiettano verso un futuro. Nel sogno professionale diurno questo processo può essere utilizzato e orientato internamente in modo deliberato dallo stesso sognatore.

***Entrambi fanno uso di analogie/metafore***

- Entrambi fanno uso di analogie/metafore: non a caso i lavoratori di successo incontrati nel corso della mia ricerca indipendente ne hanno fatto ricorso per spiegare e ampliare i significati delle loro idee e rivelare così il lavoro della loro parte inconscia che genera simboli e accostamenti originali. Il sogno professionale pare operare attraverso i simboli e i sognatori hanno capacità di leggere, produrre, utilizzare metafore. I sognatori usano un linguaggio simbolico e dai racconti che emergono molti fatti assumono per questo connotazioni misteriose.

***Esistono nel sonno i sogni premonitori, così come i sognatori nella veglia hanno un "sesto senso" per il futuro***

- Esistono nel sonno i sogni premonitori, così come i sognatori nella veglia hanno un "sesto senso" per il futuro, che è ciò che in termini tecnici e organizzativi chiamiamo "visione" (pensiamo alla visione espressa da imprenditori pionieri come Ford, Steve Jobs, Olivetti, Martin Luther King e tanti altri ancora, anche tra i colleghi e le persone meno famose che conosciamo cui attribuiamo questa capacità di inventare il futuro). Un buon esempio del sesto senso per il futuro ci è dato dall'imprenditore Ford e dalla sua celebre frase "voglio che tutti abbiano una macchina, purché nera", o da Bill Gates

<sup>9</sup> Begley, Sharon; "La tua mente può cambiare", Rizzoli (2007).

che sognava “un computer su ogni scrivania”. Entrambe queste visioni contenevano il sogno di standardizzazione della produzione, della macchina o di un computer, e quindi l’accessibilità al possesso di questi prodotti da parte di tutti gli strati sociali.

***L’angoscia è il lato  
ombra del sogno***

- L’angoscia è il lato ombra del sogno, riconducibile alla paura: di notte possiamo avere degli incubi, così come nella veglia ci prospettiamo coscientemente ma irrazionalmente un futuro angoscioso: irreali, catastrofico e senza speranza.

Il sogno professionale ci suggerisce che la biologia non è il nostro destino e che possiamo, con pensieri ed esperienze psicologiche nuove, dirigere la plasticità delle nostre cellule e percorsi neuronali.

Non siamo quello che il cervello cerca di dirci ponendoci sempre in difesa conservatrice, siamo ciò che la mente sceglie di diventare.

Molto spesso quando ci diciamo “non riesco” e “non posso” in assenza di vincoli oggettivamente insuperabili, in realtà ci stiamo dicendo “non tenterò” e “non lo farò”, ma tutti, in condizioni di salute psicologica e di normale intelligenza, disponiamo di un potere di veto contro questa distorsione psicologica e comportamentale, che va esercitato in un percorso di autoconsapevolezza.

Parole chiave

- Autosviluppo
- Motivazione
- Psicologia del Lavoro

Un progetto professionale è un ottimo banco di prova che, se accompagnato da consapevolezza e nuove capacità psicologiche di auto-orientamento e di lettura dei nostri contesti di vita, è in grado di regalarci sorprese positive e felicità mentale.



**REALIZZARE I PROPRI SOGNI PROFESSIONALI  
RISCOPRIRE LA PROPRIA ORIGINALITÀ  
INSIEME AL VALORE DELLA NOSTRA CREATIVITÀ E DEI NOSTRI TALENTI**

*“Se uno avanza fiducioso in direzione dei suoi sogni,  
e si sforza di vivere la propria vita come l’ha immaginata,  
incontrerà un successo inatteso in situazioni normali”*

**Henry David Thoreau (1817 - 1862)**

**FINALITÀ E OBIETTIVI DEGLI INCONTRI FORMATIVI PROPOSTI DA REMIGIA SPAGNOLO  
In collaborazione con HUMAN Risorse per evolvere – Gruppo ISPER**

Gli incontri sono finalizzati a conoscere i meccanismi di pensiero, emotivi, motivazionali alla base della realizzazione dei propri sogni e obiettivi. Il corso prevede il coinvolgimento attivo del singolo partecipante e di tutto il gruppo, in modo da favorire la crescita personale (lavorando su un progetto concreto) e l’attivazione di tutte le risorse e strumenti individuali e di gruppo (anche risorse e strumenti che non si pensavano di avere) per delineare obiettivi, attività, iniziative, legate all’effettiva realizzazione del proprio progetto personale.

**CONTENUTI DEGLI INCONTRI FORMATIVI**

**Offrire strumenti pratici e spunti, attivare riflessioni personali e confronti di gruppi sui seguenti temi:**

- **Da dove origina il sogno di voler realizzare qualcosa o diventare ciò che vogliamo diventare?** Capire chi siamo veramente è importante per comprendere se ciò che facciamo rispetta la nostra originalità ed è destinato o meno ad avere successo;
- **Come risvegliare la propria *ori-genialità* per metterla a servizio dei nostri progetti personali e professionali innovativi?** Cervello e funzioni mentali alla base della realizzazione dei sogni; Pensare fuori dagli schemi e riconoscere quando questi divengono limitanti e ripetitivi al punto da ostacolare e compromettere l’effettivo raggiungimento del sogno;
- **Come arrivare a liberare ed esprimere la nostra *ori-genialità*?** Rafforzare le abilità di comunicazione e individuare quali possano essere gli strumenti disponibili o di nuova creazione per diffondere la nostra idea e per conferirle efficacia e autorevolezza;
- **Come rafforzare la capacità di risolvere i problemi che inevitabilmente si presentano nel viaggio di realizzazione?**
- **Come sviluppare la propria influenza personale per essere autorevoli e credibili?** Imparare a delineare missione, visioni, valori, alla base del nostro operato per renderlo guidato, efficace e concreto.

**A CHI È RIVOLTO**

- A funzioni operanti nelle Risorse Umane
- A personale aziendale sia manageriale che operativo con responsabilità di progetto.
- In generale, la formazione è rivolta (con gli opportuni adattamenti di contenuti, strumenti, metodologie formative) a tutte le persone desiderose di conoscersi meglio per influire positivamente e con efficacia sui propri meccanismi di funzionamento cognitivi ed emotivi nel raggiungimento delle mete personali.

**METODOLOGIE DI FORMAZIONE**

- Esempi pratici e confronti con il docente per comprendere l’effettiva applicazione dei concetti teorici spiegati in aula;
- Lavori creativi individuali e di gruppo (sono previste delle presentazioni guidate);
- Utilizzo di interviste a *sognatori di professione* che hanno realizzato e realizzano i loro progetti e sogni;
- Riflessioni individuali e di gruppo (attivazione di riflessione e confronto su temi da parte del docente);
- Filmati tratti dal grande schermo sui temi del sogno e dell’autorealizzazione, della soluzione dei problemi, dello sviluppo personale;
- Aneddoti e uso di metafore per stimolare la riflessione e un’originale interpretazione da parte del partecipante.