



MINDFULNESS. A colloquio con Daniel Goleman, il padre dell'intelligenza emotiva



Leader sotto assedio

Le neuroscienze dimostrano che staccare la spina e lasciar vagare la mente non riduce la nostra efficacia operativa, anzi: l'intuizione scaturisce quando il cervello riposa in una concentrazione aperta e rilassata. Ecco perché i manager devono sottarsi alla tirannia delle distrazioni

di **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**

Nel 1995, esce *L'intelligenza emotiva*: un caso editoriale clamoroso. Con quel libro dal successo inaspettato, **Daniel Goleman**, psicologo, docente ad Harvard e cronista scientifico per il *New York Times*, diventa di colpo una star internazionale. Sdoganare un tema così affascinante, rimasto sino ad allora nel chiuso dei circoli scientifici e renderlo accessibile ai non addetti ai lavori, è la chiave del suo successo. Sull'onda di quel filone fortunato, Goleman continua a pubblicare libri di richiamo: da *Lavorare con intelligenza emotiva* (1996) a *Essere leader* (2002), da *Intelligenza Sociale* (2006) al più recente *Focus* (2013), per citare i più noti. Dieci titoli in vent'anni, tradotti in 40 lingue e 5 milioni di copie vendute nel mondo: un record. Oggi il tema che più lo interessa è la concentrazione: come coltivarla quando la sovrastimolazione delle informazioni e la velocità del cambiamento la mettono a rischio. Secondo lui, la *mindfulness* e altre tecniche di meditazione (che ha cominciato a esplorare in India, durante il suo dottorato di ricerca) possono aiutarci a recuperarla. Di questo ha parlato a Bologna, lo scorso 3-4 ottobre, nel convegno "I 4 pilastri della leadership", dove

abbiamo avuto l'occasione di intervistarlo per *L'impresa*. Tornerà a breve in Italia, il prossimo 21-22 novembre a Milano, ospite del Forum delle Eccellenze, organizzato da Performance Strategies, assieme ad altri guru di fama mondiale come Tony Buzan, ideatore delle Mappe Mentali, Renée Mauborgne, autrice di *Oceano Blu* e molti altri.

Quali sono oggi i principali rischi per chi guida un'azienda?

I leader sono sotto assedio: hanno un impegno ogni quindici minuti, miriadi di interruzioni e distrazioni. Ciò di cui hanno bisogno è trovare un momento di tranquillità per riflettere. Solo chi riesce a staccare la spina, ogni tanto, può recuperare la concentrazione e ottenere più efficienza sul lavoro.

Quali sono le tecniche più efficaci per recuperare la concentrazione?

L'Occidente sta cominciando a scoprire il potere della meditazione grazie alla pratica della *mindfulness*: un'insieme di tecniche, nate in Oriente, che aiutano a ritrovare il focus mentale, a farci concentrare su ciò che accade in quel *qui* e *ora* che finiamo spesso per perdere di vista, lasciandoci



catturare dal “brusio” della mente. Rimuginare su se stessi, mentre si è assorbiti in un compito impegnativo, sottrae energie e aumenta lo stress. Eppure passiamo molto tempo a pensare a qualcosa di diverso da ciò che stiamo facendo o che accade attorno a noi. Per recuperare la concentrazione, occorre lasciarsi andare a un'esperienza coinvolgente che richieda anche attenzione, purché passiva: un passeggiata, un film, ascoltare musica. Tutto tranne rispondere alle e-mail dell'ufficio.

Su cosa concentrare la propria attenzione quando si è a capo di un'azienda?

Anzitutto, sul proprio benessere (capire cosa ci rende veramente felici). Poi, sul benessere degli altri (prestare attenzione alle sofferenze dei poveri e alla rete di sicurezza sociale, che negli Stati Uniti e in molte altre economie avanzate si sta dissolvendo). Infine, dobbiamo concentrarci sui sistemi che ci sovrastano e plasmano le nostre vite. Pensare al benessere del pianeta. Per questo occorre recuperare una visione sistemica che la complessità e il caos occultano, dirottando l'attenzione sulle cose urgenti, che non sempre sono anche quelle più importanti.

In che modo la *mindfulness* può aiutare a ritrovare un centro nella propria mente da cui irradiare maggiore consapevolezza di sé e di ciò che ci circonda?

La pratica meditativa rafforza la concentrazione, in particolare il controllo esecutivo, la capacità della memoria di lavoro e l'abilità nel mantenere l'attenzione su un compito o un'azione importante. Dalle ricerche sugli effetti della meditazione risulta che alcuni di questi benefici emergono già dopo soli venti minuti di pratica al giorno, per almeno quattro giorni. Il risultato aumenta con il prolungarsi dell'addestramento.

Eppure alcuni ritengono che oramai sia inevitabile essere multitasking?

Il multitasking è la rovina dell'efficienza. Fare multitasking significa cambiare gli attuali contenuti della memoria di lavoro. Le interruzioni continue sono minuti persi per tornare al compito originario. Prima di riprendere la piena concentrazione può volerci anche molto tempo. Quando alcuni responsabili Hr sono stati addestrati alla pratica della *mindfulness*, si è visto che, sebbene sottoposti alle loro frenetiche attività quotidiane, hanno migliorato di molto la

loro capacità di concentrazione: si soffermano più a lungo e con maggiore efficienza su ciascuna delle proprie attività.

Tuttavia le aziende pressano i collaboratori con carichi di lavoro sempre maggiori, come dissuaderle da questa politica?

Con gli esempi. In Google, dove tempo fa ho tenuto una conferenza, molte idee innovative sono nate grazie anche alla politica lungimirante del responsabile Hr di concedere ai dipendenti un giorno libero la settimana per coltivare i propri progetti personali. E non mi pare che le performance ne abbiano risentito. Anzi Chade-Meng Tan, dell'Ufficio Risorse Umane di Google, ha avviato un rivoluzionario programma di *mindfulness* e intelligenza emotiva che coinvolge anche i vertici. E i risultati si vedono.

Nel libro *Focus* lei sostiene che consentire ai dipendenti di lasciar “vagare la loro mente” rende più produttivi. Può approfondire questo concetto?

Le scansioni cerebrali dimostrano che, mentre i nostri pensieri vagano liberamente, le due grandi aree del cervello: la striscia mediale (associata alla “mente alla deriva”) e il sistema esecutivo della corteccia prefrontale sono attive. Staccare la spina e lasciar vagare la mente non riduce la nostra efficacia operativa: le due menti continuano a lavorare insieme. Infatti, prima di un'intuizione, di solito il cervello riposa in una concentrazione aperta e rilassata. Poiché immagazzina diversi tipi di informazione, “una mente vagante” aumenta la probabilità di imbattersi in associazioni e combinazioni inedite che sono il carburante del pensiero creativo. L'erronea convinzione che l'efficienza e l'efficacia dipendano solo dalla concentrazione piena sugli obiettivi aziendali, porta a sottovalutare il potenziale di una mente vagante. Eppure, circa la metà dei nostri pensieri è costituita da sogni spontanei. Una mente in grado di fantasticare può aver costituito un vantaggio evolutivo per la nostra specie. Oggi sappiamo che i sogni a occhi aperti preparano il momento dell'*eureka*.

Dunque, gestire la propria concentrazione, sapendo come e quando staccare la spina, può aumentare la nostra efficacia operativa?

Certamente. Come dice il mio amico e neuroscienziato, Richard Davidson, grande estimatore del Dalai Lama e sostenitore dei benefici terapeutici della *mindfulness*, occorre imparare a lasciar vagare la mente, ma solo quando lo vogliamo. È allora che ci accorgiamo delle nostre sensazioni, dei sentimenti e dei pensieri più di quando siamo concentrati in mille cose o corriamo da una riunione all'altra. Il segreto è allenarsi a un'attenzione flessibile per poter allargare e restringere la propria concentrazione come uno zoom. Le ricerche dimostrano che i sistemi cerebrali coinvolti nel “vagare della mente” si attivano poco prima di un *insight*.

Quali sono le funzioni positive del libero vagare per il lavoro?

Aiutarci a riflettere su noi stessi, riuscire a intravedere gli scenari futuri e a destreggiarsi nella complessità, incubare le idee creative e, infine, offrire una sana pausa ai nostri circuiti





In dialogo con Daniel J. Siegel

Nel campo delle neuroscienze una delle figure oggi più autorevoli nei temi trattati nell'intervista a Goleman è **Daniel J. Siegel**, direttore del Mindsight Institute e del Mindful Awareness Research della University of California, Los Angeles. Con la sua Teoria del Mindsight ha aperto nuove frontiere negli studi sul cervello, le relazioni interpersonali e l'educazione. I suoi contributi sono spesso citati negli ultimi libri di Goleman. Ne parleremo con Siegel nel prossimo numero de L'Impresa.



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa.
r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa.
e.miroddi@inalto.it

celebrali responsabili della concentrazione e rigenerarci.

Quali sono invece i principali fattori di distrazione?

Le emozioni, soprattutto quelle negative. La negatività ci focalizza sulle cose che non vanno. Le emozioni positive, invece, ampliano l'arco della nostra attenzione. Richard Davidson ha scoperto che, quando siamo ottimisti si attiva l'area prefrontale sinistra del cervello: quella che ospita il circuito che ci ricorda quanto saremo felici quando avremo raggiunto gli obiettivi desiderati.

La diffusione dei social media sta cambiando anche l'organizzazione del lavoro. Si diffondono "imprese virtuali", networking, comunità professionali. Che impatto avranno sulle nuove generazioni queste rivoluzioni? Quali i rischi da scongiurare e quali opportunità da cogliere?

La connettività è una grande opportunità per il business: elimina i confini, genera nuovi metodi di lavoro e dà vita a mercati sino a ieri impensati. Ma il lavoro online presenta anche dei rischi. Riduce la capacità di empatia che è alla base dell'intelligenza sociale. Lavorando in rete è più difficile intercettare i messaggi impliciti che arrivano da un gesto o uno sguardo. La nostra interpretazione poggia perlopiù sulle parole. Per i giovani nati nell'era di internet ciò può comportare una forte riduzione delle abilità di comunicazione empatica: una competenza che nella storia della nostra specie è stata acquisita sinora nelle relazioni faccia a faccia.

Cosa dovrebbe introdurre la scuola, nei programmi didattici, per formare ragazzi a un mercato del lavoro che oggi richiede: intelligenza emotiva, flessibilità, capacità di innovazione, creatività, resistenza allo stress?

La scuola dovrebbe insegnare ai bambini a saper vedere i sistemi in cui siamo immersi. Ho scritto un libro con Peter Senge (autore de *La quinta disciplina*), dal titolo *The Triple Focus*, dove abbiamo messo a punto un nuovo modello per l'educazione che integra le scoperte dell'intelligenza emotiva con il pensiero sistemico. È la prima volta che questi due modelli s'incontrano. È un sodalizio importante per combattere la "cecità sistemica" oggi diffusa. Abbiamo disimparato a vedere i sistemi nei quali siamo immersi e gli effetti a lungo termine delle nostre azioni ci lasciano indifferenti. Molti leader implementano strategie, ignorando le dinamiche dei sistemi in gioco e mostrando disinteresse per gli effetti a lungo termine delle loro scelte. L'importante è il successo immediato. Questo fenomeno di insensibilizzazione ha una spiegazione biochimica. L'amigdala (il grilletto emotivo che innesca reazioni combatti-o-fuggi) ci inonda di adrenalina e cortisolo, quando percepisce una minaccia immediata e stimola l'azione. Ma, se il pericolo appare lontano nel tempo, non batte ciglio. Ecco perché bisogna insegnare ai ragazzi, sin da piccoli, a rimodulare le proprie risposte emotive ai possibili effetti delle nostre azioni sull'ecosistema. Questa sensibilizzazione potrà guidare le loro scelte di adulti, quando si troveranno a prendere decisioni difficili e importanti.

Il suo ultimo libro appena uscito in Italia, *La forza del bene*, è centrato sulla figura del Dalai Lama, cui in passato ha dedicato altri libri. Come mai questo ennesimo ritorno al leader dei monaci buddisti?

È il mio tributo ai suoi ottant'anni appena compiuti. Un omaggio a una delle poche figure pubbliche universalmente ammirate che, con la sua statura morale e una profondità di pensiero non comune, è di esempio a leader e statisti, oggi attenti solo a mantenere lo *status quo* e a favorire il proprio gruppo. Il Dalai Lama non ha di queste preoccupazioni, non si perde in distinzione tra noi e loro. I problemi che deve affrontare la "famiglia umana" – come la chiama lui – travalicano i confini del proprio Ego. «Nell'istante in cui pensi agli altri, la tua mente si allarga», ama ripetere. Lui ha un messaggio universale e una visione a lungo termine per un mondo migliore, che si estende a ogni strato della società: è questo ciò che lo rende potente e attrattivo e fa di lui una *forza del bene*, guidata dall'etica e dalla compassione di cui oggi si avverte il bisogno. ■