



MINDSIGHT. A colloquio con Daniel J. Siegel, il pioniere della neurobiologia interpersonale

Menti ricche di risorse

Le neuroscienze hanno dimostrato che Mente, Cervello e Relazioni sono parti di uno stesso sistema e si influenzano a vicenda. Se, pressati dal fare, dimentichiamo di semplicemente essere e si riducono i nostri collegamenti neurali

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

Il punto di arrivo di David Goleman sull'attenzione consapevole o focus (cfr. "L'Impresa" n.11/2015) è il punto di partenza di Daniel J. Siegel per la Mindsight. Americano, cinquantotto anni, pensatore eclettico, saggista dallo stile brillante, figura fra le più controverse nel campo delle neuroscienze. Un outsider. Già nel '99, il suo libro *La mente relazionale* aprì una nuova frontiera all'incrocio fra neurobiologia, ricerca psicologica e scienze cognitive. La sua ipotesi sulla *neurobiologia interpersonale* sollevò un ampio dibattito fra gli addetti ai lavori. L'ipotesi che "la mente è, al tempo stesso, dentro di noi e fra noi e gli altri, vale a dire – per usare le sue parole – è in-car-nata nel corpo e relazionale", rappresentava una novità. Siegel lanciò l'ipotesi che le relazioni in cui siamo immersi quotidianamente plasmano il nostro cervello, sino a modificare la struttura. Mente, Cervello e Relazioni, dunque, sono parti di uno stesso sistema e si influenzano a vicenda. Un'ipotesi – convalidata oggi anche dalle ricerche – che è entrata a far parte del pensiero corrente. Ma nel 2010 Siegel segna un'altra tappa decisiva per il suo apparato concettuale: elabora il Mindsight, un nuovo e affascinante campo d'indagine e sperimentazione dove pensiero occidentale e orientale s'incontrano, dando vita a un modello che, a detta di Goleman, lascerà il segno nella psicologia contemporanea. Il Mindsight è uno sviluppo della mindfulness, la pratica di meditazione orientale, nata circa 2500 anni fa in Tibet, riscoperta negli anni '70 dal medico Joan Kabat-Zin, impiegata per alleviare le sofferenze di malati con patologie croniche. Il training di Mindfulness Based Stress Reduction di Kabat-Zin, è adottato

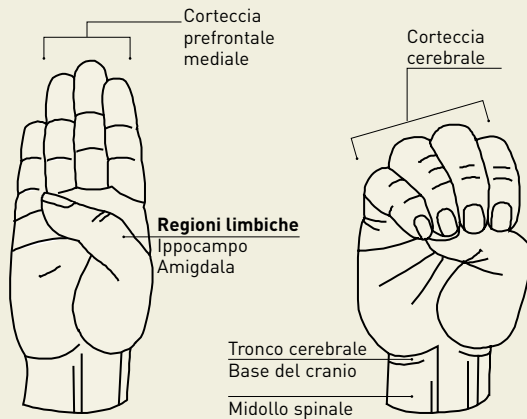


Daniel J. Siegel

oggi in molti paesi del mondo. Le ricerche dimostrano che, oltre a ridurre le sofferenze, migliora le difese immunitarie e accelera la guarigione. Nel 1987, a Dharamsala (India), il Dalai Lama, insieme al neuroscienziato e filosofo Francisco Varela fonda il Mind and Life Institute, un'organizzazione non profit che promuove il dialogo fra scienza occidentale, filosofia e pratiche contemplative. I monaci sottoposti alle ricerche dei neuroscienziati offrono evidenze incontestabili sul potere terapeutico della mindfulness. Da quel momento la mindfulness si ritrova al centro degli interessi della comunità scientifica. È in questo clima che Daniel J. Siegel elabora la Mindsight, un'evoluzione della mindfulness che mira a liberare la mente dagli automatismi, a flessibilizzare il pensiero, recuperare consapevolezza sulle nostre possibilità di scelta, spesso superiori a quelle che la nostra mente vorrebbe farci credere. Oggi Siegel è direttore del Mindsight Institute e co-direttore del Mindful Awareness Research Center della University of

Modello “manuale” del cervello

Questo modello “manuale” esemplifica le regioni principali del cervello: le dita rappresentano la corteccia cerebrale, il pollice l'area limbica e il palmo il tronco cerebrale. Il polso rappresenta il midollo spinale.



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

California (Los Angeles). Il suo modello è stato adottato dalla Nasa e da aziende leader come Google e Microsoft. In Italia tutti i suoi testi sono tradotti da Raffaello Cortina Editore. Questo mese la nostra Rubrica libri dedica ampio spazio alla sua opera. Abbiamo incontrato Daniel Siegel a Roma in occasione del 2° Congresso Nazionale “Attaccamento e Trauma”, organizzato dall'Istituto di Scienze Cognitive, lo scorso settembre.

Nell'incontro con Goleman abbiamo riflettuto su come la frenesia del fare e il sovraccarico di informazioni stia sottraendo attenzione dalle cose importanti per concentrarci su quelle urgenti. Che conseguenze può avere questo de-focusing sulla Mente, sul Cervello e sulle Relazioni?

Negli ambienti di lavoro il sovraccarico di informazioni porta a non avere più tempo per leggere interamente i messaggi che arrivano. Da questa conoscenza frammentaria e incompiuta, deriva la sensazione di dover fare di più, di doversi concentrare maggiormente sulla realtà esterna e su tutto ciò che ci pressa con le sue urgenze. Ma in questo modo si perde il contatto con la propria realtà interna (pensieri, emozioni, sensazioni, ricordi ecc.). Staccando la spina da se stessi, il mondo ci appare impoverito, “ad una dimensione”. La situazione non è migliore per i ragazzi di oggi. La loro

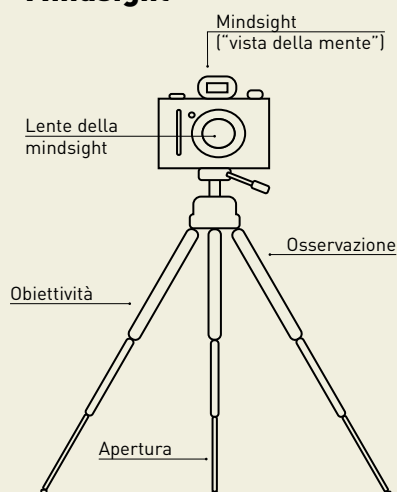
quotidianità è saturata di impegni. I genitori riempiono le loro agende, abituandoli a correre da un'attività all'altra. Pressati dal *fare*, vengono meno gli spazi per poter semplicemente *essere*. Il poco tempo che resta lo dedicano ai social media. Viene così a mancare il tempo per la riflessione e per le relazioni faccia a faccia, che pure sono molto importanti per la loro formazione, specie in certe fasce d'età, perché, come sostengo da tempo, la Mente si trova sia *dentro* di noi che *fra* noi. È sia in-car-nata, sia relazionale. Ma se le Relazioni si impoveriscono anche la Mente s'impoverisce e il Cervello sociale riduce – e dunque indebolisce – i suoi collegamenti neurali.

Gli scenari in rapida evoluzione e la crisi permanente diffondono stress e disorientamento nelle aziende. Cosa possono offrire ai leader e responsabili Hr le recenti scoperte di Siegel e, più in generale, quelle delle neuroscienze, per governare il disagio diffuso sui luoghi di lavoro?

Uno dei contributi più importanti è la scoperta della neuroplasticità del cervello, ossia la capacità della mente di modificare le connessioni neuronali in base a dove focalizziamo la nostra attenzione. In questo campo le evidenze scientifiche non mancano. Le scansioni cerebrali sui violinisti, ad esempio, hanno rilevato una crescita delle regioni della corteccia coinvolte nell'uso della mano sinistra, quella che deve premere sulle corde con precisione e velocità. E ancora, l'ippocampo, area che presiede la memoria spaziale, è più estesa nei tassisti. Dunque il cervello modifica la sua struttura in funzione dell'uso. Allo stesso modo, una pratica continuativa di mindful (rendendoci consapevoli di come funziona la nostra mente) sviluppa alcune fibre integrative nella regione prefrontale del cervello che migliorano la capacità di concentrazione, regolazione delle emozioni, riflessione e azione. Questo processo biochimico impatta positivamente sul benessere con noi stessi e con gli altri; ci rende più capaci di percepire risorse laddove prima vedevamo solo ostacoli, spinge ad agire nella direzione del maggior profitto, anziché in quella dettata dall'abitudine. E la buona notizia è che questi cambiamenti generatori di nuove risorse, possono avvenire a qualunque età. Ho un paziente di 92 anni che, grazie alle pratiche di *mindsight* è riuscito a miglio-



Mindsight



re la salute e a ritrovare la voglia di vivere. Ecco cosa possono offrire le scoperte delle neuroscienze al mondo delle imprese: la consapevolezza che, offrire ai collaboratori quegli spazi di riflessione – che io chiamo “il tempo dell’interiorità” – dove, in una pausa dal lavoro, le persone possano concentrarsi sul proprio mondo interno, fare esercizio di mindful. Questo può essere utile per la salute e il benessere delle persone, ma anche per il rendimento lavorativo, perché una mente mindful è una mente ricca di risorse.

Oggi con l’allungamento dell’età pensionabile, nelle aziende convivono generazioni diverse, con background e approcci diversi al lavoro e alla vita. Quali suggerimenti possono venire dalle neuroscienze per gestire questa diversità come una risorsa anziché un problema?

Sarebbe un errore cercare di omologare le diversità, ad esempio offrendo ai senior una formazione che li allinei alle competenze degli junior. Bisogna invece rafforzare le differenze e le specificità di ciascuno, l’esperienza e la saggezza degli uni con la necessità di esperienza e i “nuovi saperi” degli altri. L’azienda deve mettere le persone in condizioni di rispettare le diffe-

renze e di differenziarsi in base alle competenze. Solo riconoscendo le diversità, nei loro limiti e nella loro ricchezza, si potrà generare integrazione fra questi due mondi, lontani, eppure entrambi necessari. Il primo passo per una soluzione del problema intergenerazionale consiste nel lasciare che le parti del sistema – sia esso le parti del cervello o le relazioni fra le persone – si specializzino e mantengano la propria unicità. In un coro le singole voci dei cantanti conservano le loro peculiarità, pur cantando in armonia. I miei studi confermano che i processi di integrazione di un sistema, cellulare o sociale che sia, migliora la comunicazione, l’armonia fra le parti, il benessere e tutto questo apre le porte all’innovazione. Quando invece viene a mancare l’integrazione, il sistema tende al caos o alla rigidità. Nel primo caso, prevale la mancanza di controllo, l’agitazione e la confusione. Nel secondo caso invece troviamo immobilismo, prevedibilità e senso di tedio.

Molte imprese oggi cercano di capire come sviluppare organizzazioni resilienti per fronteggiare le sfide e i traumi della crisi. Come sviluppare nelle persone e nelle organizzazioni la resilienza?

La resilienza, in quanto capacità di un sistema (persone o organizzazione) di adattarsi e crescere in situazioni di turbolenza, aumenta quando c’è integrazione. Adattamento e crescita derivano dalla capacità d’integrazione. In questo caso le persone e le organizzazioni resilienti non solo sanno sopravvivere, ma imparano a connettersi con gli altri e a innovarsi. La resilienza aumenta quando la persona o l’organizzazione è in grado di portare le proprie energie in un piano aperto di possibilità: quel piano che si attiva anche attraverso le pratiche di mindful.

La Mindfulness sta prendendo piede anche nei programmi di

formazione delle aziende italiane. Quali sono i benefici di questa pratica per le persone e per le organizzazioni?

Sotto l’etichetta di mindfulness oggi troviamo varie scuole e diversi approcci. In senso più generale, la mindfulness ha a che fare con il risveglio da una vita vissuta in automatico. È la capacità di essere presenti, focalizzati su ciò che avviene qui e ora, senza esprimere giudizi, concentrandosi sul riconoscimento e l’accettazione della realtà così come è, non come vorremmo fosse. È una forma di attività mentale che addestra a diventare consapevoli della consapevolezza e a prestare attenzione alle proprie intenzioni. Le ricerche dimostrano come la meditazione mindful porta all’aumento del livello di un enzima chiamato telomerasi, che riduce l’invecchiamento delle cellule, aiuta a mantenerci in salute e a vivere più a lungo. Il fatto sorprendente è che il modo in cui concentriamo l’attenzione sulla nostra interiorità può modificare le molecole del nostro corpo, allungando la vita delle cellule e migliorando la nostra salute.

A quali cambiamenti porta?

Le ricerche evidenziano che la meditazione consapevole mette in grado di affrontare situazioni difficili, invece di lasciarsi andare ad atteggiamenti rinunciatari e migliora la qualità delle prestazioni. Il fatto che alcune aziende comincino a inserire la mindfulness nei propri programmi formativi è positivo, ma c’è anche il rischio che sia accolta come una moda più che come un potente strumento di cambiamento. A mio parere andrebbe insegnata anche nelle scuole. Fin da piccoli, gli studenti dovrebbero avere un tempo dedicato alla propria “crescita interiore”. Esperimenti in questa direzione non mancano, ma sono ancora troppo esigui. A ciò si aggiunge che, insegnare queste tecniche a scuola comporterebbe ridurre, o persino eliminare dai fitti

programmi scolastici, alcune pratiche educative tradizionali. E non è facile. Eppure molte ricerche dimostrano che apprendere la capacità a essere focalizzati e consapevoli della propria vita mentale migliora il benessere e il rendimento.

Cos'è la Mindsight e in cosa si differenzia dalla mindfulness?

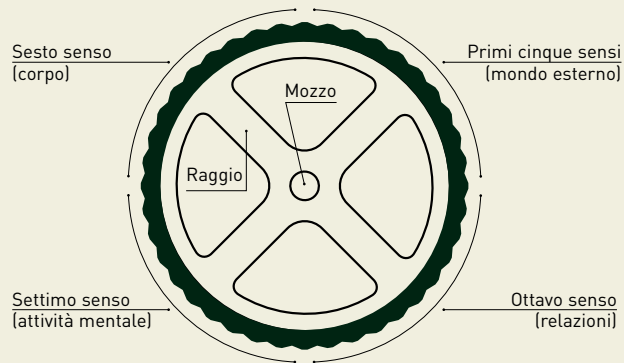
La Mindsight è un modello di crescita personale che ho messo a punto integrando mindfulness e intelligenza sociale ed emotiva. E può essere appresa da chiunque, a qualunque età. In genere mi piace descriverla ricorrendo a un'analogia. Essere mindsight è come possedere la lente di una macchina fotografica, tenuta ferma da un treppiede. Ciascuna gamba del treppiede rappresenta un aspetto della focalizzazione che la pratica della mindsight consente di sviluppare. La prima gamba rappresenta *l'apertura*, vale a dire la capacità di essere ricettivi verso tutto ciò che accade, nel momento in cui accade, senza preconcetti. La seconda è *l'osservazione*, la capacità cioè di vedersi dall'esterno, distaccati da sensazioni e reazioni istintive. L'ultima gamba è *l'oggettività*, ovvero il poter provare un'emozione senza esserne travolti, riuscire a prendere le distanze dall'oggetto di osservazione ricordandoci che un pensiero o un'emozione sono attività mentali, non una realtà assoluta e incontestabile.

Che cosa ci permette di fare?

La mindsight consente di osservare come funziona la nostra mente, cioè i processi attraverso i quali pensiamo, proviamo emozioni, mettiamo in atto determinati comportamenti. Ed è una forma di attenzione focalizzata per disinnescare quel "pilota automatico" che sovrasta i nostri processi mentali generando auto-inganni e trappole cognitive nelle quali finiamo spesso per cadere. La pratica della mindsight è un processo di consapevolezza per riplasmare e ridirezionare la propria esperienza

Ruota della consapevolezza

Il mozzo rappresenta l'esperienza del conoscere con consapevolezza; i raggi sono l'attenzione focalizzata; il cerchione è l'oggetto del conoscere, il "conosciuto", che comprende le nostre sensazioni e altri processi mentali. Il cerchione è suddiviso in settori che rappresentano altrettanti sensi: i primi cinque sensi riguardano la percezione del mondo esterno, il sesto il corpo, il settimo l'avidità mentale e l'ottavo le relazioni.



interna. E in questo modo amplia lo spazio di influenza dell'individuo per governare la propria vita e scegliere il proprio destino. Poter vedere ciò che avviene dentro di noi, aiuta ad accettarlo, a lasciarlo andare, infine a trasformarlo. Le neuroscienze dimostrano che, focalizzando l'attenzione sul nostro mondo interiore, è come se avessimo per le mani uno "scalpello" che ci permette di scolpire i nostri circuiti neuronali, stimolando lo sviluppo di aree del cervello cruciali per la nostra salute psichica.

Gli strumenti per sviluppare Mindsight si possono usare anche in autonomia da un trainer?

La mente, così come l'ho definita, è un processo regolativo di energia e informazione, capace di auto-organizzarsi. Per questo anche gli strumenti di mindsight possono essere auto-somministrati. Lo strumento più noto è *la ruota della consapevolezza*. Lo potete scaricare da internet e somministrarvelo da soli, o se preferite con la guida della mia voce che troverete nel sito. È un metodo semplice, ma potente. Quando le persone lo usano sentono che si rafforza il centro della loro consapevolezza e, con esso, la capacità di muovere energia in un

piano più aperto di possibilità".

Quanto dura un percorso di Mindsight?

Può durare anche un solo giorno. Poi c'è bisogno della manutenzione. Dopotutto la pratica della mindsight è una forma di una ginnastica mentale. Per sviluppare i muscoli della mente occorre allenarsi dedicargli ogni giorno un po' di tempo. Neanche troppo. L'importante è la continuità.

Quanto è durato alla Nasa?

In quel caso i dirigenti hanno utilizzato in autonomia i miei strumenti. Mi hanno poi invitato per la supervisione. Alla Nasa la mindsight è stata usata per promuovere l'integrazione fra i reparti. I risultati sono stati soddisfacenti. L'organizzazione ha dimostrato di riuscire a essere più armonica, flessibile, adattiva, energizzante, stabile.

Qual è la sua mission come scienziato?

Lavoro per il Mindsight institute e la nostra aspirazione è che le persone possano avere maggiori insight (su se stessi), più empatia (sugli altri). Dalla maggiore integrazione fra queste due risorse e può scaturisce gentilezza e compassione, qualità di cui il nostro mondo, caotico ed egoista, avrebbe molto bisogno. ■