

La palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione



è un Social Book



*Connettiti
Commenta
Crea*

La palestra del
miglioramento continuo
e dell'innovazione

INDICE

INTRODUZIONE ALLA PALESTRA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO E DELL'INNOVAZIONE	5
Per chi è la Palestra	5
Pensare snello e creativo	6
Principi e motivazioni alla base della Palestra	12
Il lavoro e lo sport: perché allenarsi	15
La Palestra per un lavoro su se stessi	16
COME FARE PALESTRA	19
Allenarsi al miglioramento continuo (kaizen)	19
Il Vademecum del miglioramento continuo	19
Mettersi il cappello verde del pensiero creativo	22
Gli esercizi in palestra	24
Gli allenamenti nel vivo dei flussi di lavoro	27
L'interpretazione dei ruoli su copione e con ripresa video	32
Esercizi di immaginazione per il benessere psichico e spirituale	43
La pratica del riposo attivo	43
Leggere e respirare immagini poetiche	46
Vivere immagini poetiche cosmiche	53
Fare gesti liberatori	55

I MATERIALI PER LA PALESTRA	57
Il Vademecum del miglioramento continuo (Kaizen)	59
Esercizi di immaginazione: immagini poetiche salutari per il benessere psichico e spirituale	155

Introduzione alla palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione



Per chi è la palestra

Ci rivolgiamo alle aziende che per mirare alla crescita pongono al centro le persone. Ci rivolgiamo alle aziende che operano per mettere le persone, a qualunque livello dell'organizzazione siano, in condizione di pensare, perché hanno fiducia nell'ingegno che le persone possiedono e che possono mettere a disposizione per un miglioramento continuo, che faccia leva sulla loro intelligenza e creatività.

Desideriamo infine dare un contributo pratico – più che idee - alle aziende e alle persone che sono convinte che per offrire *buoni prodotti* e *buoni servizi* occorra un *buon modo di pensare*.

Per queste realtà aziendali, l'obiettivo è far crescere le persone formandole e allenandole ad un pensare che sviluppi l'attitudine e la tensione al miglioramento continuo e all'innovazione, e quindi a cambiare il modo di pensare e di agire, il modo di lavorare ed in particolare il modo di cercare, vedere e affrontare i problemi, considerandoli un "tesoro" indispensabile per il migliorare.

Pensare snello e creativo

Per operare in quest'ottica, occorre pensare in modo *snello* e *creativo* a quello che facciamo ogni giorno, al senso e al valore del nostro lavoro, con uno spirito aperto ai problemi e al cambiamento, mantenendosi in continuo allenamento sul *modo di pensare e di lavorare*.

Il Pensiero è *snello* quando è efficiente, leggero libero dal desiderio di accumulo, di fare scorte di abitudini, di possesso, quando non vive sotto il peso della forza d'inerzia cumulativa che è in noi. La *leggerezza del pensiero* è un valore in quanto significa liberarsi dei pesi del passato, del sapere, dell'esperienza, di pregiudizi e credenze. Ed è difficile mettere da parte questo residuo cumulativo di abitudini.

Per far fronte a tali difficoltà e resistenze, generatrici di sprechi, è necessario prima di tutto comprendere noi stessi, le dinamiche psichiche che sono all'origine del modo di pensare e di agire, e tra queste occorre prendere consapevolezza del nostro desiderio di sentirsi al sicuro, per cui desideriamo essere coerenti ad una idea, ad un modello e ci aggrappiamo alla continuità col passato, con l'esperienza, col sapere accumulato. Tutto ciò dà una certa soddisfazione e una particolare forza.

Ma attenzione, il Pensiero diventa snello non per *forza*

di volontà, né per allenamento alle discipline. Non ci interessa rendere il pensiero tranquillo attraverso la ripetizione, come spesso viene richiesto dalle discipline, dalle procedure, dai riti. Un pensiero così disciplinato non può essere vigile, sensibile e libero. Non è questione di autocontrollo, concentrazione, meditazione. Il controllo del modo di pensare e il rafforzarsi per il raggiungimento di uno scopo non sono necessari, quel che è importante è comprendere gli interessi, i desideri della mente, le dinamiche dell'Io; soltanto con questa consapevolezza possiamo svuotare la mente dagli accumuli di quel raccoglitore continuo che è l'"io". La mente deve essere "vuota" per ricevere e pensare snello. La mente deve svuotarsi per pensare snello.

Alla base del Pensiero snello e creativo vive l'urgenza di una "psicoanalisi della pesantezza".

Così il pensiero, per essere creativo e per aprirsi all'innovazione, deve essere prima di tutto snello, leggero, deve perdere ogni impulso cumulativo e autoprotettivo, deve liberarsi del nostro intero essere pesante, dal formare scorte di saperi e di esperienze. L'essere *snello* e l'essere *creativo* sono in sintonia nel pensare.

In questo senso il Pensiero snello e creativo non è "disciplinato", così l'allenamento in palestra non è finalizzato a creare abitudini, a sostituire "cattive"

abitudini con “buone” abitudini. E’ un pensiero che esige vigilanza e attenzione continue, è libertà da ogni distrazione, è un “essere in flusso”. Piuttosto che “pensiero”, accumulo di idee e saperi, è azione sfidante e libera, senza scopo e senza sforzo, continua tensione e azione di miglioramento (kaizen). Se si pensano idee, sono idee sfidanti che esigono azione, e l’azione è oltre la proiezione dell’idea, è sfida sempre nuova e fresca.

Il Pensiero snello e creativo quindi è animato da una tensione al miglioramento continuo non riducibile all’*operare per obiettivi determinati*; non si tratta di stabilire obiettivi da conquistare, operando in proiezione e in continuità, in conformità al fine. Il Pensiero snello e creativo è libertà dal conseguimento di obiettivi predefiniti attraverso successi progressivi. Gli obiettivi se vengono posti è per essere continuamente aggiornati. Occorre comprendere che siamo spinti dal desiderio di conseguire, ottenere risultati, e ciò non fa vivere l’incertezza e la verità del presente. Per scoprire, bisogna cessare di proiettare obiettivi e risultati da raggiungere. La ricerca del risultato, del successo è limitante.

Il Pensiero snello e creativo si presta ai contesti molto mutevoli, che stanno vivendo i mercati, non ci è dato di operare all’interno del confine delle conoscenze e delle esperienze acquisite, delle abitudini di cui è portatore il passato.

Certo, non è facile assumere il rischio, in quanto spesso crea una effettiva dissonanza cognitiva nel pensiero razionale e verticale: l'incertezza rappresenta una sfida inaccettabile al bisogno di una visione chiara e certa del futuro che noi vogliamo avere. Assumere l'incertezza richiede prendere consapevolezza della necessità di superare gli schemi mentali e di comportamento a loro volta basati sul passato, su successi, ripetuti con alta frequenza e in contesti stabili, tanto da realizzarsi con automaticità, senza pensare veramente a *ciò che si fa*. Tali comportamenti abitudinari sono generalmente attivati da stimoli situazionali che hanno permesso in passato di raggiungere con successo i rispettivi obiettivi, per cui si stabiliscono abitudini come link automatici tra obiettivi e azioni. Ma col passaggio da contesti stabili a condizioni molto mutevoli, quali quelle attuali, si rendono necessari cambiamenti di strategia, da affrontare, appunto, col pensare snello e creativo.

Considerando la velocità con la quale stanno cambiando i contesti in cui operano le aziende, le tecnologie e il mercato, la posta in gioco è sviluppare processi, flussi del valore e comportamenti coscienti, deliberati, intenzionali, per i quali pensieri e comportamenti si corrispondono, nel senso che si pensa *in modo nuovo a ciò che si fa*.

Per pensare e agire con questo spirito, occorrono pri-

oritariamente radicali cambiamenti di mentalità e di cultura, occorre una leadership di se stessi e una leadership che faccia crescere i collaboratori, che valorizzi appieno il potenziale umano per pensare con leggerezza e creativamente, e adattarsi alle situazioni mutevoli.

La leadership obiettivo di tale strategia:

- è *individuale*, in quanto ha bisogno di persone in grado di migliorare se stesse continuamente, di mettersi in discussione, di comprendersi, di essere ben disposti verso l'innovazione e il cambiamento, di guidare gli altri con l'esempio e con passione, sapendo motivare e coinvolgere;
- è *finalizzata* allo sviluppo del pieno potenziale del team, valorizzando e stimolando il superamento dell'"io" e il vero potenziale come squadra, avendo a cuore l'apprendimento continuo e la crescita delle persone;
- *supporta* giornalmente nel perseguire il miglioramento rapido e continuo, mantenendo una tensione al miglioramento che porta oltre l'operare per obiettivi e per l'ottenimento di risultati fissati;
- *sostiene* una visione comune e condivisa, verso cui orientare le azioni di miglioramento e i

comportamenti delle persone;

- *richiama* i valori, i giusti approcci, il team work, il rispetto per le persone, il “vai e vedi”, la pratica rispetto al know how, la priorità cliente, nonché il superamento di abitudini mentali e convinzioni limitanti.

Le stesse persone, dal momento che mettono a disposizione il proprio intelletto, la propria intelligenza creativa, sentono che ogni giorno crescono, e ciò le fortifica.

Si tratta di investire senza sosta nelle persone e nella promozione della cultura del miglioramento continuo, a partire dal vivo dei flussi del lavoro e dalle pause, e dando priorità al *lavoro su se stessi*. E' il presupposto stesso perchè l'apprendimento sia efficace e per identificare quelli che riescono meglio a migliorarsi.

Si tratta di diffondere in tutta l'organizzazione gli *agenti del miglioramento continuo*; queste persone, allenate al Pensiero snello e creativo, portano con sé una tensione al miglioramento dei flussi di lavoro e a migliorarsi costantemente, creano nell'ambiente un campo energetico ad ampio irraggiamento chiaramente percepibile. E' un'aura, un atteggiamento verso il lavoro e la vita, un orientamento a valori, che diventano percepibili e riconoscibili dagli altri. Di questa tensione e attitudine

al miglioramento rapido e continuo fa parte lo sforzo di disimparare le cattive abitudini o di imparare ad accettare le critiche. E' la strada e lo sforzo per una sempre maggiore consapevolezza, la strada che parte dall'agire inconsapevole, per abitudine, e arriva ad un agire creativo e libero da egocentrismi limitanti.

Si tratta di superare infine il *pensiero verticale* e orientare al *pensiero laterale* (E. de Bono).

Principi e motivazioni alla base della Palestra

Pertanto, vi sono principi e motivazioni alla base dell'utilità della Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione, che possono essere così schematizzati:

- A. Le aziende e le organizzazioni di qualsiasi settore crescono in efficienza e in innovazione se crescono le persone, se seguono il motto "buoni prodotti e buoni servizi, buoni pensieri".

- B. Le condizioni, sia interne all'azienda che esterne, cambiano in continuazione, per cui la strada da percorrere *da dove si è a dove si vuole arrivare* è una "zona grigia", piena di problemi ed ostacoli che si scoprono solamente durante il percorso. In un tale contesto, piuttosto che fissare risultati finali da ottenere, occorre orientarsi ad un

risultato che non abbia mai fine. Così i nuovi problemi vanno “compresi” con piena attenzione, come “tesori” da scoprire in profondità, evitando quella ricerca ansiosa della soluzione che mira appunto a *liberarsi dal problema*. Per cui, rispetto ad obiettivi, risultati, problemi, è della massima importanza come li consideriamo e affrontiamo.

- C. Per sviluppare efficienza e innovazione, come già osservato, occorre pensare snello e creativo, il che vuol dire prioritariamente superare schemi mentali e comportamentali quasi automatici e limitanti, pregiudizi e preconcetti, che influenzano i nostri modi di pensare, le nostre scelte, i nostri comportamenti; è questo un presupposto indispensabile per passare ad un pensiero e ad un agire intenzionali, tanto più necessari per muoversi in condizioni instabili. La ricerca del miglioramento continuo e dell'innovazione porta ad operare in contesti ad alta variabilità, che richiedono l'attitudine e la tensione continue al miglioramento, risorse intellettive, processi molto flessibili e sensibili ai cambiamenti, alte consapevolezza, attenzione, accuratezza, la capacità di accettare delle sfide sempre più ambiziose.
- D. Occorre la consapevolezza che è difficile superare

l'attaccamento a cose di cui abbiamo esperienza e che ci fanno sentire sicuri; si riscontrano forti resistenze ad andare oltre il confine della nostra conoscenza, perché ci sentiamo meno sicuri, o addirittura ignoriamo completamente come stanno le cose; la direzione verso la quale tendiamo a muoverci è spesso quella che ci è più familiare, quella di cui abbiamo avuto maggiore esperienza nel passato.

- E. Si deve aver fiducia che tutti possono migliorare le proprie capacità di pensiero (e il pensiero snello e creativo), la fiducia che "si possono ottenere risultati eccellenti da persone normali".
- F. Tutti devono essere "agenti del miglioramento continuo", così come tutti i manager devono essere "coach del miglioramento continuo", e diventare agenti o coach del miglioramento non significa saper risolvere problemi, non significa essere abili, significa piuttosto essere in continua tensione al miglioramento rapido e avere la coscienza di (voler) esserlo.

Rispetto a tale contesto e strategia, la Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione ha come priorità allenare a liberarsi delle resistenze al cambiamento e alle nuove idee, cerca di far superare "vizi", schemi mentali e comportamentali, pregiudizi e preconcetti,

per utilizzare la propria intelligenza creativa - oltre il comune modo di pensare o senso comune.

Il lavoro e lo sport: perché allenarsi

Per comprendere la necessità di mantenersi in continuo allenamento, è utile considerare le *tante cose in comune tra il lavoro e lo sport*, e tra queste la più importante è la continua necessità di pratica e di allenamento, come condizione prioritaria per mantenere la tensione al miglioramento continuo, e più generalmente per il successo nella competizione e nell'innovazione. Si tratta da una parte di rimuovere convinzioni e abitudini consolidate, dall'altra di pensare continuamente a come migliorare il modo di lavorare per la propria crescita personale e professionale - e per far crescere l'azienda.

In quest'ottica, se c'è uno *sportivo da ignorare* è quello che opera secondo il sistema competitivo conflittuale, dominante tra noi occidentali, in quanto le dinamiche conflittuali sono molto dispendiose ed inefficienti, e sono contrarie all'esplorazione delle alternative, allo scambio collaborativo e ad un vero cambiamento.

Non si finisce mai di rafforzare la consapevolezza che il sistema conflittuale presenta non pochi ostacoli rispetto al pensiero snello e creativo: lo scontro tra due opposte posizioni, al fine di far prevalere l'una sull'altra, porta

all'irrigidimento e all'incapacità di evolvere in qualcosa di nuovo o di diverso. Secondo le logiche conflittuali, per poter solo concepire un cambiamento, bisogna prima di tutto attaccare l'idea concorrente dell'altro.

Il lavoro e lo sport, una volta superate le dinamiche e le logiche conflittuali, si incontrano col pensiero snello e creativo nel *gioco di squadra*, dove il successo dipende prioritariamente dal *pensare in team*. E non si tratta di avere nel team i più "intelligenti", ma di tenere in continuo allenamento e miglioramento "buoni pensatori". Spesso, infatti, le persone intelligenti tendono ad essere conformi e non sono adatte al team di miglioramento: si impadroniscono delle regole del gioco e le applicano per assicurarsi una vita comoda e tranquilla.

La Palestra per un lavoro su se stessi

La Palestra del miglioramento e dell'innovazione è fondamentalmente un lavorare su se stessi, un prendere sempre più consapevolezza dell'atteggiamento interiore che accompagna il nostro agire. Alleniamo prima di tutto la consapevolezza di noi stessi, in modo da essere sempre più capaci di liberarci da egocentrismi limitanti, di migliorare continuamente sul piano umano, e qualificandoci soprattutto sul piano intellettuale e creativo.

E' un lavoro su se stessi indispensabile per acquisire la

leggerezza propria del pensiero snello e per far fronte alla necessità ed opportunità di gestire l'intensità e il ritmo sempre più rapido dei cambiamenti.

Alla base della palestra c'è la consapevolezza che allenarsi è per liberarsi prima di tutto del nostro ego, del nostro egocentrismo limitante; questa consapevolezza è una condizione indispensabile per accogliere le sfide racchiuse nel lavoro e per concentrarsi totalmente nel flusso del valore.

In questo lavorare su se stessi, per essere sempre tesi al miglioramento continuo, la priorità della Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione è allenarsi per liberarsi da schemi mentali e comportamentali limitanti, cioè rimuovere pregiudizi e preconcetti, idee e comportamenti che non fanno vedere errori, sprechi, opportunità di miglioramento o che separano tra pensiero ed azione, tra "chi pensa" e "chi fa", con conseguente sottovalutazione delle capacità ed abilità richieste per agire e sperimentare nuove idee, per saper esserci, migliorare ed evolvere in contesti mutevoli e in veloce cambiamento.

Si tratta quindi, come prima cosa, di liberare dall'attaccamento a modelli e abitudini del comune modo di pensare e dai pesi del passato che portano inefficienze, sprechi, condizionano il modo di lavorare, l'approccio

alle persone e ai valori.

Lavorando su se stessi e lavorando con gli altri, si impara a conoscersi, a prendere consapevolezza dei propri schemi mentali, difetti, resistenze, e soprattutto si può scoprire la nostra ricchezza interiore, il tesoro che dimora dentro di noi. In questo senso, il lavoro può avere un significato terapeutico: l'attività lavorativa si trasforma in un'opportunità di conoscere più a fondo se stessi. Il lavoro, con i suoi successi ed insuccessi, con l'impegno e le difficoltà che richiede, suscita continuamente energie e reazioni in noi: le emozioni e le motivazioni negative sono eliminate.

Quindi, con la finalità di mantenere in allenamento l'abilità e la motivazione alla crescita di se stessi e dell'organizzazione, a partire dal pensare al modo di lavorare, si sviluppa l'attitudine e la tensione al miglioramento continuo, la capacità a sapersi adattare alle cose mutevoli, supportando una mentalità e un modo di ragionare flessibili e aperti ai cambiamenti necessari e al futuro.

Sono risorse e capacità che si acquisiscono e assimilano attraverso l'allenamento, *in palestra e nel vivo dei flussi di lavoro.*

Come fare palestra



Allenarsi al miglioramento continuo

Il Vademecum del miglioramento continuo

Gli allenamenti alla Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione prevedono una prima fase che utilizza il *Vademecum del miglioramento continuo*.

La preparazione agli allenamenti avviene attraverso la presa di consapevolezza di "idee limitanti" contrapposte ad "idee sfidanti". Solo dopo aver superato modi di pensare, di lavorare e di agire, convenzionali che ostacolano la crescita personale e dell'organizzazione, si passa a proporre valori, principi, best practices e modi di essere che sono illuminanti per pensare snello e creativo. Sullo sfondo è facile riconoscere l'ispirazione alla filosofia - nonché alla spiritualità - del Toyota way.

Il Vademecum del miglioramento continuo è riportato nella parte "Materiali per la Palestra" (vedi pag. 57).

Prime sessioni del Vademecum: convinzioni da rimuovere ed idee sfidanti

Il Vademecum presenta una prima parte finalizzata ad esercitarsi sulla presa di consapevolezza dei meccanismi e degli schemi mentali utilizzati, delle idee ricorrenti e dei pregiudizi, che abbiamo interiorizzato e concorrono a creare difficoltà e ostacoli al pensare snello e creativo.

Contrapposte puntualmente alle convinzioni da rimuovere, vengono proposte le “idee sfidanti”, sfidanti il pensiero comune, il buon senso, e che aiutano ad avere maggiore consapevolezza di sé, del proprio modo di pensare e di lavorare, aiutano a renderci conto di quanto e in cosa veniamo influenzati e cosa abbiamo interiorizzato. Le idee sfidanti, a loro volta, mentre aprono a nuovi e più ampi spazi di consapevolezza, mentre superano il pensiero egocentrico e verticale, per aprire al pensiero snello e creativo, devono essere messe in pratica, sperimentate, dinamicizzate, rinnovate. Sono idee e indicazioni da sperimentare, ritagliandoci spazi di riposo attivo e qualche minuto nella giornata di lavoro, perché è la vita quotidiana del lavoro ad essere la migliore palestra per l'allenamento al pensiero snello e creativo.

Si tratta di gettare lontano tutti i nostri pesi, tutto il nostro essere pesante. Solo allora inizieremo ad essere sinceri con noi stessi.

Con la correlazione tra le convinzioni da rimuovere e le

idee sfidanti, nell'allenamento in palestra, ci chiediamo con quali schemi mentali svolgiamo il nostro lavoro, se generiamo valore (o sprechi) e per chi. Sono domande che ci rendono sempre più consapevoli di noi stessi e dell'organizzazione in cui operiamo, il che significa conoscere sempre più *ciò che facciamo* ed essere sempre più capaci di riconoscere cosa spinge le nostre azioni e i loro effetti, così da poter guidare il nostro agire verso il miglioramento continuo.

Questa consapevolezza è la priorità per allenarsi ad ampliare la percezione di sé e della realtà del lavoro, dell'ambiente intorno a noi. Solo sviluppando la nostra capacità di attenzione, di "essere tutto occhi e orecchi" per cogliere *tutto ciò che è*, possiamo liberare e mettere in gioco la nostra intelligenza creativa e allenare bene l'attitudine e la tensione al miglioramento continuo e all'innovazione.

Seconde sessioni del Vademecum: Valori e visioni illuminanti

La seconda parte del Vademecum offre idee, valori e visioni illuminanti per produzioni e servizi lean, è finalizzata ad allenarsi allo sviluppo dell'attitudine al miglioramento continuo, a cercare e sperimentare alternative e innovazioni; allena infine a coltivare e perfezionare la capacità di pensiero veramente intenzionale,

laterale, convinto, creativo e piacevole.

L'illuminazione serve a far precipitare il pensiero verticale e i falsi valori, e sublimare il pensiero snello e creativo insieme ai valori veri.

Il Vademecum si articola secondo più linee e percorsi del pensiero snello e creativo, che possono essere seguiti come linee guida negli allenamenti. Gli orientamenti di fondo sono dati dai *valori di riferimento*: le priorità del cliente e delle persone, il valore intrinseco del lavoro e dell'intelligenza creativa messa a disposizione dalle persone, la tensione al miglioramento continuo (il *kai-zen*). Tutto è orientato verso i cambiamenti culturali resi necessari dai contesti mutevoli e dalla crescita continua delle persone e dell'organizzazione. Il focus è sui modi di lavorare, da ripensare e migliorare continuamente, attraverso comportamenti basati sul team work e sul pensare ed agire immersi nel flusso del lavoro e del valore, e godendo del relativo benessere. Tutto converge verso la trasparenza e la visibilità del flusso del valore per il cliente, avendo come forze fluidodinamiche l'intelligenza creativa e collaborativa delle persone.

Mettersi il cappello verde del pensiero creativo

Non c'è vero miglioramento se non c'è creatività.

In palestra e nel vivo dei flussi di lavoro, indossiamo il “cappello verde del pensiero creativo” proposto da E. de Bono, dove il verde è il simbolo della fertilità, crescita e sviluppi futuri contenuti nei semi. In proposito teniamo conto che il pensiero creativo di solito si trova in una posizione di svantaggio, perché non è valutato una componente essenziale del pensare in azienda. Di qui la formalità del cappello verde: contribuisce a farlo conoscere come tale. Nello stesso tempo, già solo se si “recita” la parte dell’*agente del miglioramento continuo*, alla fine, lo si diventa: *il ruolo diventa realtà*.

Se si ha l’intenzione di diventare coach o agente del miglioramento continuo, il cappello verde, in quanto segnaletica della creatività e del movimento delle idee, facilita il proprio compito di stimolare, raccogliere e custodire idee, di mettere i problemi sotto il naso di quelli che dovrebbero affrontarli - se non risolverli.

Insieme al portare il cappello verde, se vengono fatti i gesti e i movimenti appropriati, si diventa dei discreti coach e agenti del miglioramento continuo. Certo, l’intenzione non basta, occorre passare all’azione. A un tibetano non basta l’intenzione di pregare: deve girare la ruota. Quindi, l’intenzione, segnalata dal cappello verde è il primo passo. Quello successivo è l’agire nel vivo del flusso del lavoro e del valore.

Gli esercizi in palestra

Gli esercizi di base sono finalizzati ad acquisire la consapevolezza che cambiare comportamenti abituali, modi di pensare e di agire consolidati, è estremamente difficile. Perciò le sedute di palestra servono prioritariamente a scrollarsi di dosso idee e schemi mentali e comportamentali limitanti.

Allo scopo, sono previsti per la loro presa di consapevolezza e messa in discussione:

- esercizi di brainstorming sulle idee, preconcezioni e pregiudizi da superare, proponendo il repertorio di routine comportamentali di impresa e individuali, insieme a idee sfidanti fornito dal Vademecum del miglioramento continuo; si tratta di ostacoli al pensare snello e creativo, di veri e propri *killer creativi*;
- esercizi che prevedono di misurare la forza delle "cattive abitudini", rilevandone la frequenza con cui si rilevano, nello stesso contesto e luogo, e in condizioni caratterizzate da elevata stabilità. Per prendere consapevolezza del potere limitante di queste abitudini, viene utilizzata una check list con item predefiniti e presi dalle "convinzioni da rimuovere" presenti nel Vademecum.

Questi esercizi sono in qualche modo anche momenti di riflessione, in quanto, nelle pause, ed anche quando *siamo in flusso*, rivolgiamo la nostra attenzione verso l'interno, verso il "luogo del silenzio", stacciamo dal dominio del pensiero comune e dagli sforzi di volontà, per rielaborare le esperienze fatte nel vivo dei flussi di lavoro.

Osservando voi stessi o con l'aiuto del vostro coach, per migliorarvi ogni giorno, individuate tra le "idee da rimuovere" indicate dal Vademecum del miglioramento continuo quelle che si intendono superare e lavorateci ogni giorno, sforzandovi di realizzare sempre meglio quello che vi siete proposti. Oppure elencate le "idee sfidanti" che intendete seguire ed esercitatevi in ogni comportamento per un periodo stabilito.

In ciascuno dei casi, ciò che conta è la vostra capacità di resistenza e la vostra capacità di fiducia in voi stessi. Gli obiettivi che vi proponete non possono essere messi in pratica direttamente, vanno divisi per piccoli passi e per cicli PDCA (Poniti l'obiettivo/fai/verifica/mantieni).

Per gli esercizi basati sulle "idee giuste" e sui comportamenti virtuosi, finalizzati allo sviluppo della tensione al miglioramento rapido e continuo e all'accettazione delle sfide proposti dal Vademecum, vengono proposte alcune tecniche:

- *Generare alternative:* per arrivare a soluzioni migliori, bisogna avere prima di tutto più scelte e non lasciarsi prendere dal trovare quanto prima la soluzione;
- *Mettere in discussione pregiudizi e preconcetti:* non avere consapevolezza e il non mettere in discussione i presupposti limitanti fossilizza la nostra creatività;
- *Porsi almeno 5 volte perché:* porsi un numero prestabilito di “perché” su un problema e darvi risposta;
- *Ribaltare il buon senso:* ribaltare il pensiero comune, operando secondo lo slogan sfidante “il buon senso è sempre sbagliato”;
- *Invertire il pensiero:* inverti il modo in cui osservi una situazione, cioè considera l’opposto e potresti rimanere sorpreso dalle idee che emergeranno; tipico del *pensare all’inverso* è la prospettiva di vedere il processo come flusso del valore da valle a monte, partendo dal cliente e non dalla produzione, superando schemi e abitudini mentali push;
- *Trovare la causa alla radice dei problemi o l’idea*

dominante: non è una capacità facile da acquisire, ma è estremamente utile per comprendere i problemi ancor prima delle soluzioni, per dare priorità alla pratica piuttosto che alle idee;

- *Fare team attraverso il brainstorming* (letteralmente: “tempesta di cervelli”): creatività di gruppo, più idee, più punti di vista alternativi, più persone possono far emergere un’ottima soluzione tra più soluzioni possibili;
- *Sospendere il giudizio*: anche se inizialmente un’idea non sembra molto attraente, provare a considerare il suo funzionamento e a metterla in pratica rapidamente per verificarla.

Gli allenamenti nel vivo dei flussi di lavoro

La Palestra interviene anche nel vivo dei flussi di lavoro per allenare ad affrontare problemi e opportunità di miglioramento nella pratica, per individuare i problemi e le loro cause con chi ne ha diretta esperienza, e guardando da più punti di vista.

Si tratta in particolare di allenarsi a:

- vedere con i propri occhi i processi, le situazioni reali, i problemi, facendo prevalere la pratica sulle

conoscenze non sperimentate

- “vedere” gli sprechi, come *cacciatori di sprechi*, sensibili al valore che si produce per il cliente e allo spreco che si consuma nelle diverse attività, utilizzando allo scopo i giusti “occhiali”
- saper esserci, con flessibilità e reattività, e realizzando flussi del valore snelli e veloci, in contesti mutevoli, lungo percorsi e verso obiettivi di miglioramento variabili
- sviluppare il team work e le capacità di cambiare intenzionalmente i modi di pensare nel lavoro e nell’approccio ai problemi, per perseguire quotidianamente il miglioramento rapido e continuo.

Il *ruolo del coach* in questi allenamenti è portare le persone a sviluppare l’attitudine e la tensione al miglioramento continuo, nonché ad accettare obiettivi sfidanti, per dar vita a mentalità e comportamenti virtuosi.

Il migliore allenatore è quello che riesce a tirare il meglio dai propri allievi.

Specialmente nelle attività di palestra nel vivo dei processi di lavoro, devono diventare coach i manager.

L'allenamento avviene durante l'esecuzione delle attività quotidiane. L'allievo quindi lavora sul problema, mentre il coach ha il compito di farlo avanzare con metodo nel miglioramento. Elemento fondamentale di tale processo è che sia l'allievo stesso a scoprire le cose, i problemi. Il coach può insegnare il metodo ma deve accettare la soluzione sviluppata dall'allievo, anche nel caso in cui ve ne sia una più corretta. Condurre l'allievo verso una soluzione bloccherebbe la crescita delle sue capacità. L'obiettivo non è quello di trovare subito la contromisura migliore, quanto piuttosto di sviluppare nelle persone la capacità di risolvere i problemi. Il punto chiave è la trasparenza: il livello raggiunto dall'allievo non deve essere nascosto, e ciò ai fini della crescita dell'allievo e dell'organizzazione di appartenenza.

Procedendo in quest'ottica, vengono realizzate esercitazioni pratiche, azioni nel vivo dei processi di lavoro e guidati dal coach, con le quali vengono affrontati problemi ed opportunità di miglioramento, in un contesto incerto e mutevole che richiede la capacità di *operare per sfide*.

Si seguono *quattro step* che ci permettono di pervenire ad una nuova condizione obiettivo sfidante, situata oltre il nostro confine di conoscenza attuale. Si tratta di un miglioramento quotidiano, fatto da tutte le persone dell'azienda, i cui rappresentanti fanno parte del team

in formazione.

Il primo step è capire la visione di lungo termine verso la quale siamo diretti ed in particolare qual è il valore per il cliente. Spetta al vertice aziendale definire la visione di lungo termine e la direzione strategica.

Il secondo step è afferrare la condizione attuale (p.e. l'attuale flusso del valore): in un tempo abbastanza rapido analizziamo nel dettaglio la situazione, con l'obiettivo di aprire la mente ed evitare le limitazioni dovute ai pregiudizi e ai preconcetti, e quindi avere una visione più analitica e completa. Ci disponiamo a dirigere e focalizzare l'attenzione sulle attività, sul modo di lavorare, sulle risorse impiegate, sul valore generato per i clienti. Tale analisi richiede di recarsi sul posto di lavoro e *mappare il flusso di valore*, in modo da evidenziare eventuali sprechi. Occorre inoltre raccogliere tutte le informazioni necessarie per poter poi definire una condizione migliorata appropriata. Questo approccio analitico ci permette di condurre un'analisi dei fatti e dei dati, in modo da muoverci a partire da una base oggettiva verso una direzione che sia ben allineata con la sfida e una visione a lungo termine.

Il terzo step è stabilire la prossima condizione migliorata (p.e. il flusso del valore migliorato), che deve essere davvero sfidante e quindi fuori dell'attuale nostro con-

fine della conoscenza ed allineata alla sfida e visione di lungo termine. Si entra così nella “zona grigia”, nella zona incerta ed ambigua. Qui ci sentiamo meno a nostro agio, abbiamo più domande e dubbi, le cose sono meno certe e più ambigue. Occorre avere la consapevolezza che stiamo vivendo una situazione di insicurezza, che è la stessa che dissuade dall’addentrarci ad esplorarla.

Con *il quarto ed ultimo step*, una volta definita la condizione migliorata obiettivo, occorre superare gli ostacoli che si incontrano nel raggiungerla. Questo step consiste nei cicli di PDCA veloci, che guidano un percorso di scoperta e apprendimento, il cui uso sistematico permette di superare gli ostacoli lungo il percorso più diretto verso la successiva condizione migliorata. Quindi non si tratta di affrontare e risolvere ogni ostacolo immaginabile, ma di eliminare soltanto quegli ostacoli che ci impediscono di arrivare alla prossima condizione e/o ci distolgono dalla sfida e visione di lungo termine. La chiave formativa per avanzare e apprendere velocemente consiste nel condurre questi cicli PDCA come dei piccoli esperimenti veloci, che forniscono delle informazioni nuove, utili per affrontare gli ostacoli e per essere in grado di correggere la rotta, sulla base dei fatti e dei dati ottenuti dalle sperimentazioni stesse.

L’obiettivo di tale attività formativa in quattro step, condotta nel vivo dei flussi del valore, è conoscere

e prendere consapevolezza di un metodo che ha due potenti effetti:

- il primo è che permette di raggiungere condizioni migliorate che sono fondamentali per il nostro successo a lungo termine
- il secondo è che sviluppa la capacità delle persone dell'organizzazione di far fronte a sfide future, con crescente sentimento di fiducia in se stesse.

L'interpretazione dei ruoli su copione e con ripresa video

L'interpretazione dei ruoli

Per chi deve sperimentare le proprie possibilità e attitudini nell'affrontare un nuovo lavoro, un cambiamento organizzativo, un'innovazione tecnologica, la Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione propone gli esercizi di interpretazione dei ruoli secondo un copione e con ripresa video: l'interpretazione della scena e del copione dà spazio all'immaginazione, alla crescita personale e al desiderio di cambiamento, facendo esperienza e prendendo consapevolezza di se stessi, secondo una visione globale della persona che considera gli aspetti relazionali, emotivi, psichici.

L'interpretazione dei ruoli è una rappresentazione scenica - su copione e con ripresa video - dei ruoli professionali e organizzativi, finalizzata a facilitare un cambiamento costruttivo nelle persone e nel gruppo, ad acquisire una maggiore competenza nel saper essere nel ruolo e nell'immaginarlo, gestendo le relazioni interpersonali e organizzative, e migliorando l'esperienza del cliente.

La metodologia fa leva sul potere conoscitivo e trasformatore proprio della presa di consapevolezza attraverso la *messa in azione* e il *vedersi nel ruolo vissuto in gruppo*. Nel mettere in scena e nel vedersi "fuori di sé", nel ruolo, sul set, agendo "come se fosse vero", nel video, guardando con distacco "ciò che è" e "chi sono", si trovano risposte, ci si alleggerisce dei pregiudizi e dei condizionamenti, si sviluppano consapevolezza di sé e del ruolo, spirito di osservazione, attenzione, empatia, autostima, creatività.

L'interpretazione dei ruoli è particolarmente efficace per chi deve sperimentare le proprie capacità e attitudini nell'affrontare un nuovo lavoro, un cambiamento organizzativo, un'innovazione tecnologica, in quanto l'interpretazione della scena e del copione dà spazio all'immaginazione, alla crescita personale e al desiderio di cambiamento; si fa esperienza e si prende consapevolezza di se stessi, secondo una visione profonda e globale della persona.

Obiettivi

Gli obiettivi delle sedute di interpretazione dei ruoli riguardano al tempo stesso la crescita personale e il cambiamento organizzativo e tecnologico:

- *sapersi osservare* immersi in situazioni “reali” e accrescere la consapevolezza di sé e del ruolo, specialmente nel caso di cambiamenti e innovazioni;
- *saper essere* osservatori attenti e presenti, svegli e consapevoli, testimoni e al tempo stesso distaccati, senza alcun commento o giudizio personale;
- *saper esserci* oltre il ruolo previsto dal copione, potendo interpretare e immaginare il ruolo dal punto di vista degli altri (e del cliente), impersonando i colleghi;
- *sviluppare* la capacità di osservazione e di analisi, attraverso il discernimento stesso tra quanto osservato durante la messa in scena (il set) e quanto effettivamente attuato (il video);
- *comprendere* i ruoli e le situazioni da più punti di vista e in relazione con le persone con cui si avrà a che fare nel vivo del lavoro;

- *essere alleggeriti* del peso dei pregiudizi, degli schemi mentali, condizionamenti, scaricare le tensioni, le sollecitazioni inevitabilmente presenti.

Metodologia operativa

L'interpretazione dei ruoli avviene sulla base di un **soggetto** proposto dal docente/coach e preso da situazioni dinamiche e processi di lavoro reali. Il soggetto viene sviluppato attraverso una **sceneggiatura** e un **copione**, elaborati da un gruppo di partecipanti (*il team dei creativi*).

Gli **attori** vengono scelti tra i partecipanti e gli vengono assegnati ruoli che possono coincidere con quelli coperti nel lavoro o con quelli che si andranno a coprire a seguito di un cambiamento organizzativo. Oppure l'attore può interpretare il ruolo di un collega (mettersi nei panni degli altri, inversione dei ruoli). E' previsto anche di impersonare il cliente.

La **messa in scena dei ruoli** avviene in un set televisivo e "davanti al pubblico". Un **operatore video** riprende le scene dietro la regia del docente/coach e davanti ad un **gruppo di analisti**, composto da partecipanti che possono coincidere anche con quelli che hanno elaborato la sceneggiatura ed il copione. A fine rappresentazione, il gruppo degli analisti commenta la stessa, producendo

delle osservazioni scritte. Si tratta di evidenziare criticità, punti di forza e punti di debolezza, dare suggerimenti per il miglioramento.

Il **video** viene utilizzato dagli attori per un'**autoanalisi**.

Le fasi

La metodologia descritta e il perseguimento degli obiettivi posti vengono attuati secondo cinque fasi:

- La preparazione
- La stesura della sceneggiatura e del copione
- La messa in scena e la ripresa video dei ruoli
- L'osservazione
- L'autoanalisi degli attori.

La preparazione

Il docente/coach dovrà dettare le regole del gioco prima che l'esercitazione cominci:

- l'aula deve essere organizzata in maniera che analisti e attori siano nettamente separati (come

in un acquario, ci deve essere una sorta di vetro);

- il docente/coach divide i partecipanti in due gruppi, quello degli sceneggiatori/analisti e quello degli attori;
- durante le riprese, gli attori seguono le indicazioni del docente/coach nel ruolo del regista e non devono per nessuna ragione uscire dalla loro parte, rivolgendosi direttamente al pubblico degli analisti;
- gli analisti non devono intervenire durante le riprese;
- gli analisti, a fine riprese, effettuano delle osservazioni per iscritto su quanto visto, che vengono raccolte su post-it, esposte sulla lavagna, commentate dal docente/coach e discusse in plenaria; successivamente le stesse osservazioni vengono verificate attraverso la proiezione del video;
- gli attori non prendono visione delle osservazioni di cui sopra e procedono in autonomia all'autoanalisi attraverso la proiezione del video con la possibilità dell'uso della moviola;

- la durata massima della messa in scena deve essere stata definita in anticipo e deve essere nota sia agli attori che agli analisti.

La stesura della sceneggiatura e del copione

In questa fase, il docente/coach propone un “soggetto” e il gruppo degli sceneggiatori/analisti elabora una sceneggiatura e un copione di massima, definisce i ruoli da interpretare, li assegna ai partecipanti attori e li condivide con gli stessi.

La sceneggiatura e il copione vengono illustrati all'operatore video per predisporre le scene e realizzare le riprese.

La messa in scena e la ripresa dei ruoli

La simulazione prevede che gli attori assumano il ruolo assegnato e lo mettano in scena, seguendo le indicazioni del docente/regista e nel rispetto del copione.

L'interpretazione del copione e delle situazioni non devono ridursi ad un parlare descrittivo, a comportamenti convenzionali, di superficie. Gli attori devono metterci passione, anima e cuore, perché parole, comportamenti e azioni vengano appunto dalla profondità della passione, dall'anima e dal cuore.

Il docente/regista guida gli attori in modo che vengano rispettati i tempi previsti.

L'osservazione

Gli analisti, dall'esterno, commentano ciò che è accaduto.

L'osservazione deve essere distaccata e al tempo stesso partecipata.

L'osservazione delle riprese deve concentrare l'attenzione su alcuni aspetti; allo scopo, conviene distribuire un foglio con alcune domande, o con una lista delle cose da osservare (griglia di osservazione). Per avere una maggiore ricchezza ed analiticità delle osservazioni, oppure se le scene sono complesse per durata o numero dei partecipanti, è possibile suddividere gli analisti in sottogruppi, chiedendo di prestare attenzione ad aspetti diversi: alcuni analisti focalizzano su alcuni punti o fasi, oppure su un determinato attore; altri osservatori prestano attenzione ad altri fenomeni o fasi, oppure ad altri attori. Questa modalità rende molto più ricca e interessante la successiva discussione in plenaria; infatti non si assiste ad un rituale ripetersi delle stesse osservazioni, ma ogni analista ha qualcosa di nuovo da dire, perché aveva qualcosa di particolare da osservare.

Se l'osservazione è stata effettuata senza griglia, il docente/coach chiederà ai partecipanti di fare a turno

le loro osservazioni, concentrandosi sia sugli aspetti positivi sia su quelli negativi. È consigliabile limitare il numero delle osservazioni per partecipante, perché altrimenti, dopo mezzo giro di tavolo, può succedere che non ci sia più niente da dire: il docente/coach può decidere, ad esempio, di far fare una sola osservazione positiva e una sola osservazione negativa, rimandando alla fine per eventuali osservazioni aggiuntive.

Se l'osservazione è stata organizzata da una griglia, conviene invece seguire l'ordine delle domande della griglia: si faranno quindi tanti veloci giri di tavolo, quanti erano i punti trattati dalla griglia. La discussione, in questo caso, può risultare lunga e ripetitiva; occorre dare dunque un'andatura veloce, e per far questo al docente/coach è richiesto un comportamento direttivo, quasi da moderatore televisivo.

Se l'osservazione era specializzata o selettiva, si procede ovviamente per ordine. Questa discussione risulta più veloce della precedente, perché su ogni argomento ha diritto a intervenire solo un numero limitato di osservatori.

In tutti i casi può essere utile far annotare ai partecipanti le loro osservazioni su un post-it con il proprio nome, da esporre su una lavagna a fogli prima di iniziare la discussione ed il confronto. Si evidenziano le

osservazioni simili e vengono raggruppate quelle che riguardano uno stesso aspetto.

Gli attori non vengono a conoscenza delle osservazioni degli analisti, in modo da non essere influenzati dalla propria attività di autoanalisi.

Il ruolo del docente/coach in questa fase di feedback è quello di coordinatore della discussione, evitando, per quanto gli è possibile, di commentare quello che gli analisti dicono man mano che raccoglie i commenti. Parlerà per ultimo, aggiungendo le sue osservazioni a quelle dei partecipanti.

L'autoanalisi degli attori

In questa fase, gli attori commentano il video, rivedendolo ora per sequenze ora in rallenty alla moviola. Diventano osservatori e testimoni imparziali del proprio corpo/attore e di ciò che hanno fatto, della mente, dei pensieri, delle emozioni, degli stati d'animo, dei meccanismi limitanti. Osservano senza giudicare, il video deve diventare un semplice "specchio": occorre non giudicare per meglio ascoltare il corpo e la voce, osservare il proprio respiro, sentirsi, osservarsi, prendere consapevolezza e rilassarsi, alleggerirsi.

Guardandosi a questo specchio, si chiedono "chi sono?",

prendono consapevolezza di se stessi e dei ruoli interpretati, superando ciò che pensano di essere, svuotandosi e aprendosi al nuovo.

Osservandosi, gli attori coltivano la consapevolezza di sé, sviluppano lo spirito di osservazione e quindi la capacità di essere attenti e presenti sul lavoro e nelle relazioni, con aperte tutte le soglie sensoriali e cognitive del proprio essere. Attraverso l'esperienza della messa in scena e con l'osservazione del video, l'attore esce da se stesso, si alleggerisce del peso dei pregiudizi, degli schemi mentali, condizionamenti, sviluppa le proprie competenze emotive, riesce a scaricare le tensioni, le sollecitazioni inevitabilmente presenti.

Il video, in moviola, permette di osservare ciò che effettivamente accade sul set, nella scena e dentro di sé, aiuta a saper esserci e a mettersi a nudo, ad essere osservatori attenti e presenti, svegli e consapevoli, testimoni e al tempo stesso distaccati, senza alcun commento o giudizio personale.

Gli attori, quando dal video scoprono di essere sopraffatti da emozioni e sentimenti negativi, piuttosto che proporsi di reprimerli, cercano da dove venga quell'energia, la fonte originaria da dove provengono quei fenomeni, in modo da diventare un po' padroni del proprio corpo, della propria mente, delle proprie emozioni, della propria energia. Allora percepiranno distaccati, come

proiezioni, le manifestazioni di pensieri, emozioni, sentimenti, che vedono scorrere sullo schermo (della mente). Da questa autoanalisi si acquista una sempre maggiore consapevolezza di sé e di come interpretare e immaginare il ruolo nel vivo del lavoro per migliorare *l'esperienza del cliente*.

Esercizi di immaginazione per il benessere psichico e spirituale

La pratica del riposo attivo

La Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione prevede una fase di preparazione che chiamiamo di riposo attivo: un fare silenzio, sfuggire il tran-tran quotidiano, rendere la mente quieta, tranquilla, attraverso le immagini poetiche.

Non si tratta della quiete della spossatezza o del rilassamento. Con il riposo attivo la mente diventa quieta e quanto mai vigile. Va creato un clima emotivo che faciliti l'alleggerirsi dalle preoccupazioni, dai conflitti quotidiani, dai pesi del passato. Si risponde al desiderio di evasione e di sfuggire alla ripetizione e all'accumulo delle abitudini, di lasciare il dominio del pensiero razionale, per favorire la massima distensione secondo una linea di immaginazione ascensionale, così da raggiungere uno stato immaginario di elevazione e leggerezza

limpido, cosciente, attivo. La mente così liberata è resa tranquilla, i processi mentali non hanno bisogno dei loro sforzi, abbandonano le loro attività restrittive, la forza d'inerzia cumulativa legata al passato.

Si fa leva non su sforzi di volontà ma sulla *forza dell'immaginazione*.

Si tratta di una quiete e di un silenzio, di un benessere conquistati con la forza dell'immaginazione. E per alimentare il fantasticare leggero e in elevazione, proponiamo un ricco archivio di immagini poetiche letterarie, che sono salutari per il benessere psichico e spirituale, dal momento che sono ispirate alla leggerezza, alla bellezza o ai misteri della natura (vedi in "I materiali per la palestra", la parte "Immagini salutari per il benessere psichico e spirituale").

Sono immagini che spesso appartengono agli spettacoli della natura e al mondo creato dal poeta e che risvegliano quello stupore e ingenuità che proviamo quando scopriamo il bello nella creazione e nell'altro, quando riconosciamo quelle immagini insistenti che hanno radici così profonde nello psichismo umano, quelle immagini universali, cosmiche che appartengono da sempre alla natura umana. Sono immagini poetiche fedelmente amate, così tenacemente fissate nella memoria, che non sappiamo se immaginiamo o ricordiamo, quando le

ritroviamo nel nostro fantasticare.

La nostra ambizione è di dare al lettore, a partire da questa immaginazione creativa risvegliata, immagini e parole che rivitalizzino una coscienza di poeta, una coscienza di creatore. Mai come oggi, si deve ritrovare fiducia, speranza, apertura al viaggio, al nuovo. Così, con gli *esercizi di immaginazione*, vedremo come certe immagini poetiche mettono in divenire psichico, portano ampliamenti della nostra vita, aprendoci all'universo, per cui nella nostra immaginazione si forma un mondo, un mondo che è il nostro mondo. E in questo mondo immaginato e sognato apprendiamo le possibilità di accrescimento del nostro benessere, in un universo che è il nostro.

Con le immagini poetiche, cosmiche e arcaiche che proponiamo, potremo ritornare, per qualche momento felice, nel mondo della sicurezza, nel mondo dell'essere fiducioso: è tutto un universo che contribuisce alla nostra felicità. A chi vuole sognare, diciamo comincia ad essere felice - immaginando. Allora il fantasticare diventa poetico, tutto attraverso l'immaginazione diventa bello e buono, e ci dà benessere.

Si tratterà di mettersi, naturalmente, in una situazione di solitudine immaginante, perché queste immagini poetiche cosmiche aprano al mondo, amplino il mondo

e ci aiutino ad abitare il mondo con fiducia, ad abitare la felicità del nostro mondo.

Leggere e respirare immagini poetiche

Le nostre proposte sono di *immagini poetiche letterarie*, che passano tutte per la lettura. La lettura ora è muta, sempre lenta, ora è interrotta da parole e immagini che lasciano felicemente il loro significato, come un carico troppo pesante, che impedisce di sognare. Le parole assumono, attraverso questa lettura, altri e nuovi significati, come se avessero riacquistato il diritto di risvegliarsi giovani.

La lettura dei poeti che proponiamo negli *esercizi di immaginazione* non va fatta velocemente, va fatta fermandosi anche su singoli versi o su parole, per *digerirli bene*: guardarsi dal leggere pezzi troppo grossi! Occorre procedere con la lentezza richiesta dalla ricerca della tranquillità del giorno, della pace del riposo, del *riposo al femminile*.

Proponiamo l'isolamento dal contesto dell'opera, proprio di una lettura e di un ascolto lenti, le parole si espandono, così da poter vivere quel *tempo presente della lettura* che può produrre un senso e un suono nuovi, modificati dal far risuonare le parole e le immagini dentro di noi, in modo da fare nostre quelle parole e

quelle immagini, sognandole. Questo posarsi, indugiare, ora sul particolare della natura ora sul flusso delle parole e delle immagini, produce un calmo sentimento di felicità e di apertura al nuovo.

I versi che proponiamo vanno quindi respirati, assecondando o rimodulando il ritmo delle parole e il nostro ritmo interiore.

La lettura, allora, respirando il soffio delle parole poetiche, è creativa, immagina e ci trasporta nella sostanza e libertà di questa *immaginazione aerea*. Così scopriremo che i versi, e le stesse letture, si caratterizzano per una molteplicità di soffi poetici, per una diversa intensità nel soffiare e nel parlare, e quindi nel vedere e nell'udire, quando appunto si parla e si sente, con tutti i sensi, sottovoce, lentamente, rapidamente, gridando, mormorando, bisbigliando ... fino a quando ci si apre al silenzio.

Per questo, negli esercizi di immaginazione spesso si canta; la vera poesia è canto, è respiro, sono i polmoni che parlano e che cantano. La respirazione e il canto sono la culla del ritmo, ogni poesia, ogni verso impongono a noi lettori un ritmo e una respirazione, un'*economia dei soffi poetici*. Ma non limitiamoci ad assecondare il ritmo dei versi e della respirazione - anche quando il componimento sembra farci respirare bene. Nel respirare il soffio poetico, suggeriamo di non attenersi sempre

all'unità della composizione: tendiamo a isolare, a rompere un ordine, a distogliere l'attenzione dal *continuum* dell'opera e del verso. Così le parole e le immagini, nel loro isolamento, come immagini «separate», isolate ed estratte dal contesto in cui sono inserite, possono più facilmente diventare le nostre immagini ed essere visute dal profondo dell'anima, dalla bellezza che è dentro di noi - e non essere semplicemente interpretate.

Con l'"isolamento", nella *lettura cantata*, facciamo in modo che i versi diventino suoni, silenzi, ritmi; non pensiamo di *parlare* il poeta o *con* il poeta: che sia un vero monologo, usciamo fuori di noi, diventiamo quelle parole e quelle immagini, siamo cassa di risonanza della parola poetica, con il corpo, ed anche con microfoni, amplificatori, registratori.

Rendiamo produttive le assenze (di autore) proprie della lettura, facciamo in modo che l'impossibilità di ascoltare la voce e di vedere il volto di chi scrive costituiscano una leva per rilanciare nella prospettiva dell'immaginazione.

La vera poesia infatti è ritmo e suono, è *canto in versi*, e per questo la sua essenza è anche nelle pause, nel prendere fiato e nel silenzio che precede i suoni e nel silenzio che li segue. Il ritmo appare e vive di questi intervalli di silenzio. La poesia, mentre aiuta a respirare

bene, risveglia con ogni suono e ogni rima, nel silenzio che li precede e che li segue, una *voce*, che non può essere udita se non dal nostro spirito. Il ritmo è il cuore della poesia, e il suo respiro, i suoi battiti sono uditi proprio durante la pausa dei suoni!

Questo silenzio tra le parole, cercato e vissuto, è il silenzio e la pace al femminile, è come un parlare alla donna, è come un accogliere per dare. E' un'apertura di ascolto, attraverso la quale la parola può estendere la sua risonanza. Bisogna lasciare alle parole e al lettore il tempo per distendersi, accogliere e sognare!

Insieme all'attenzione ai silenzi, proponiamo che, negli esercizi di immaginazione, le parole poetiche vadano *rimesse in bocca*, pronunciate, respirate, in modo che nell'immaginazione parlata e nella voce si dia l'attualizzazione di tutto l'essere, e di un essere senza soggetto, né autore né lettore. Siamo nel campo dell'impersonale e del preindividuale.

Per raggiungere una tale esperienza, avvaliamoci delle immagini poetiche ben riuscite, della loro buona respirazione. Riscopriamo tutte quelle parole poetiche che fanno respirare ed ascoltare bene e che danno il piacere di parlare sottovoce, velocemente, gridando, mormorando, bisbigliando. Sono tutte realtà e voci profonde, guidate dalla gioia del soffio poetico, da una gestione

felice dell'aria emessa nel parlare.

Con le immagini e le parole poetiche salutari che proponiamo, prese dal nostro archivio, risvegliamo insieme la gioia di parlare e la gioia di respirare, scopriamo immagini e parole nuove, un nuovo modo di essere del linguaggio, che solo la poesia può farci vivere. Cerchiamo la felicità nel parlare, facciamo in modo che la poesia ci dia la felicità della voce, dell'aria parlante - prima che dell'orecchio. Certo, per conquistare la gioia del parlare, bisognerà superare le cattive abitudini scolastiche, bisognerà riprendersi, non la nostra voce, né quella del poeta, ma quella voce universale dell'umanità, che i maestri imposti dalla scuola ci hanno soffocato. Una volta liberati da tutti questi blocchi, a ritrovare la voce ci aiuteranno i poeti.

Sarà chiaro che non stiamo proponendo un esame fonetico, ci riferiamo invece al vivere il momento stesso della lettura nel respirare le parole, ci riferiamo al suono e al ritmo affidati alla respirazione parlata, quando accordiamo alla parola il fiato, la riserva di fiato, espirando ed inspirando. E per meglio sentire, facciamo pause, non previste dai versi: credevamo di leggere, una parola ci blocca, abbandoniamo la pagina, la parola abbandona il suo significato, come un carico troppo pesante che impedisce di sognare. Facciamo allora echeggiare la parola in noi come una voce viva, ci lasciamo invadere

dalla eco della parola, come se noi stessi fossimo una grande caverna.

E poi, attraverso le pause ricercate, immergiamoci nel silenzio, senza rumori, in modo da concentrarci sul soffio, e diventare aerei, come il soffio. Immaginiamo le parole e il suono formarsi sul soffio. Esercitemoci nell'immaginazione aerea, diventiamo il soffio, prestiamo orecchio, un orecchio sognante, alle voci di dentro, intime, a voci essenzialmente aeree, e che hanno solo bisogno di un soffio per parlare.

Non si tratta di cercare il sincronismo con il respirare del verso o della parola, è piuttosto cercare l'emergere o l'irrompere di un altro respiro, di altre voci a cui dar fiato.

Alcuni terapeuti che si servono della voce e dei suoni vi chiederanno: conosci la tua voce? la studi, la domini, la moduli? Oppure, per dimostrare la non padronanza della voce, vi chiederanno: ti capita di essere come sorpreso da un tono, da un accento, da un innalzamento o abbassamento di voce insoliti? Sì, qualche volta pare la voce di un'altra creatura, di un'altra gola, di un'altra anima, specialmente leggendo versi che ci trasportano in un altro mondo. Ma è ciò che deve accadere nella lettura: non siamo "noi" che leggiamo, né re-citiamo il poeta, non è la nostra voce a dire: specialmente quando

leggiamo i veri poeti, diamo fiato senza sapere a cosa. Lasciamo a questi terapeuti la ginnastica vocale, lasciamoli alla ricerca della nostra vera voce, della nostra vera identità. Non ci interessa riconoscere la nostra voce, rimanere nei confini dell'“io” e del suo rafforzamento; nella lettura che proponiamo infatti si supera, nello scritto o nell'orale, ogni identità, ogni identità d'autore o di lettore: ogni appartenenza, ogni passato sono irrilevanti rispetto all'essere della parola immediatamente viva e presente al lettore; non ci interessa il passato delle immagini poetiche, non ci interessa ri-conoscere le voci, piuttosto ci interessa usarle, deformarle, snaturarle, spossessarle dalla fonte, per amplificare lo spiazzamento della lettura verso la scoperta di realtà psichiche sconosciute e presenti in noi, verso origini primarie, verso un'apertura all'alterità, in modo che, da questa alterità, appaia, per un istante, qualcosa di universale, e che tuttavia ci riguarda intimamente ed è il bene nostro e dell'umanità.

Con questo approccio alla lettura, dimenticheremo le parole fissate sulla pagina, mentre si fisserà nell'anima l'effetto di un ascolto di parole e suoni nuovi, di cui non sappiamo la provenienza, così come non sappiamo la causa del nostro benessere di quei momenti vissuti e spariti.

Per fare vuoto del significato e dell'“autore”, possiamo

creare rumore o possiamo abbandonarci al potere delle parole che hanno virtù vocali. In particolare quelle con la vocale "a" acquistano uno spazio sonoro che invita ad estendere, ad ingrandire, a cantare. E' uno spazio sonoro che nasce da un respiro per poi estendersi all'infinito. Ci sono parole, anima, volare, cantare, vasto che con la vocale "a" fanno entrare l'immenso nel nostro petto e ci fanno respirare cosmicamente, portando i poteri balsamici della calma illimitata.

Vivere immagini poetiche cosmiche salutari

La lettura delle immagini poetiche salutari che proponiamo aiuta il *lavoro su se stessi*, come base della salute psichica e spirituale. E' questa una condizione favorevole allo sviluppo del Pensiero snello e creativo e alla scoperta e alla realizzazione della nostra umanità.

A guidare sono gli elementi primari dell'universo: acqua, terra, aria, fuoco. Sono immagini cosmiche appartenenti al *Libro della natura*, fatte emergere dai poeti e dai santi, seguendo le preziose illuminazioni della ricerca di Gaston Bachelard, e che si prestano ad attivare il *sognare ad occhi aperti* e a godere del *riposo attivo*.

Sono esercizi di immaginazione che risvegliano sentimenti e desideri fondamentalmente positivi, che fanno bene e predispongono alla leggerezza e al rinnovamento creativo: il vivere immagini *naturali* della leggerezza,

del volo, dell'ascensione, della verticalità aerea fa sentire *aerei*, la mente si libera dei pesi del passato, di ogni impulso cumulativo, del formarsi di scorte a base di esperienze limitanti. Così, con l'aiuto delle immagini poetiche salutari, ci apriamo a nuove esperienze e conquiste.

Proporremo parecchie immagini cosmiche che uniscono il sognatore e il suo mondo, in un mondo che gode di una specie di solidità, di tranquillità, che è propria dell'immaginazione cosmica. Sono immagini che appartengono all'anima, all'anima solitaria in pace, e che realizzano spontaneamente una comunione delle anime.

Sono comunioni di immaginazioni così profonde che si possono fare ad ogni persona le domande universali: si può chiedere qual è il suo infinito, quali sono i suoi entusiasmi di fronte alla grandezza del mondo contemplato. Di fronte all'immensità, sembra che l'essere interrogato sia naturalmente sincero, rivela il mondo in cui bisogna vivere per essere se stessi, e immaginare i mondi in cui la nostra vita potrebbe avere tutto il suo calore, tutta la sua espansione, tutta la sua felicità.

Si tratterà di mettersi, naturalmente, in una situazione di *solitudine immaginante*.

Fare gesti liberatori

Un accorgimento da tenere sempre presente negli esercizi di immaginazione: nel proporre di vivere immagini poetiche, vanno evitate formule astratte. In quest'ottica, come già osservato in merito a quale lettura e quale respirazione, si deve superare il regno del linguaggio verbale e dei significati, per godere delle immagini evocate dai *significanti* e dalla *musicalità* dei versi, piuttosto che dai contenuti. In questo senso, gli esercizi di immaginazione, insieme alle immagini poetiche salutari del nostro archivio, propongono di seguire e vivere i gesti suggeriti dallo psicoterapeuta Desoille. Per liberarsi in particolare delle preoccupazioni, viene proposto il *gesto della scopa che spazza*, immedesimandosi nello spazzino, nei suoi possibili sogni che accompagnano il gesto ritmato. Si propone di fare un gesto dal ritmo lento e sentire *come passa bene il passato*, e una volta concluso il compito, con l'anima raccolta, tranquilla, un pò serena, un pò vuota, si torna a respirare bene.

Oppure, se invece occorre liberarsi di scrupoli, ci serviamo di un gesto consono a preoccupazioni più consce, più precise, e quindi formulabili e formulate: facciamo il *gesto dello straccivendolo*, una mano che si butta dietro alle spalle, nella bisaccia, quello di cui decide di liberarsi.

Con questi gesti negli esercizi di immaginazione si contribuisce al fine ultimo: lavorare su se stessi e fare esperienza dell'ampliamento della coscienza di sé, risvegliando energie psichiche non conosciute e dando sbocco a potenzialità nascoste o a certi psichismi bloccati.

Osservate e vivete allora quali siano le immagini che vi fanno più bene e che facilitino il vostro essere creativi. Se il flusso del valore scorre bene, se riusciamo a lavorare con soddisfazione ed efficienza, le immagini che coltiviamo sono salutari.

MATERIALI PER LA PALESTRA



Vademecum del Miglioramento continuo (kaizen)

Sommario

1	Convinzioni da rimuovere / Idee sfidanti	63
2	Valori, principi, visioni illuminanti di aziende lean	73
2.1	I valori	73
	<i>Il valore generato per le persone</i>	73
	<i>Quando il lavoro ha un valore intrinseco</i>	74
	<i>Rispettare le persone significa stima per le capacità e l'intelligenza - e fiducia reciproca</i>	77
	<i>Il livello più alto di motivazione viene raggiunto svolgendo attività che ci migliorano come persone</i>	79
	<i>Evitare il sovraccarico delle persone e delle tecnologie a fronte della variabilità</i>	81
	<i>Il vero scopo della standardizzazione del lavoro</i>	83
2.2	Innovazione e creatività delle persone	86
	<i>Non si deve insegnare troppo</i>	86

	<i>La creatività delle persone nei flussi del valore è l'energia vitale dell'azienda</i>	90
	<i>Più importante delle tecnologie, delle tecniche e dei metodi, sono l'intelligenza e la consapevolezza delle persone</i>	92
	<i>Capire la differenza tra know how e intelligenza creativa</i>	95
	<i>Il sapere e il know how possono essere un ostacolo alla sperimentazione</i>	97
	<i>Meglio rapido e imperfetto che lento e perfetto o rimandare l'azione</i>	99
	<i>La priorità è agire e sperimentare</i>	102
2.3	In azienda, il team work è tutto	106
	<i>Team leader e team member</i>	106
	<i>Se non cambi tu non cambia il team</i>	108
	<i>Più approfondito e più interessante</i>	112
2.4	Pensare e agire nel flusso del valore	113
	<i>Stare nel vivo dei flussi di lavoro</i>	114
	<i>Dare priorità ai fatti</i>	115
	<i>Conoscere se stessi per sapere come stanno effettivamente le cose</i>	117
	<i>Lean, snello è semplicità</i>	118
	<i>Il benessere di sentirsi "nel flusso"</i>	119
2.5	La tensione al miglioramento continuo (kaizen)	123

	<i>L'eccellenza oltre gli obiettivi predefiniti</i>	123
	<i>Pensare che si possa migliorare continuamente il modo di lavorare</i>	126
	<i>Non lasciarsi prendere dalla soddisfazione per aver raggiunto i risultati attesi</i>	130
	<i>Sfidare ciò che si ritiene impossibile</i>	132
2.6	Cambiare e migliorare il modo di lavorare	136
	<i>Il modo di lavorare cambia notevolmente se si dà priorità assoluta al flusso del valore per il cliente</i>	136
	<i>Rendere il flusso del valore scorrevole e continuo</i>	137
	<i>Il lavoro diventa puro movimento improduttivo se resta legato al passato</i>	140
	<i>Essere consapevoli delle resistenze al cambiamento nel modo di lavorare</i>	142
2.7	Alla ricerca di un tesoro di problemi	144
	<i>I problemi sono un tesoro</i>	144
	<i>Il coraggio di mostrare a tutti i difetti e gli errori fa attivare le persone e l'azienda</i>	146
2.8	Trasparenza e visibilità	149
	<i>Rendere visibile ciò che non si vede</i>	149
	<i>Occhio al flusso del valore</i>	150

Vademecum del miglioramento continuo (kaizen)

La Palestra del miglioramento e dell'innovazione per gli allenamenti si avvale del Vademecum del miglioramento continuo, una rassegna di valori, visioni, principi, sullo sfondo dei quali è facile riconoscere l'ispirazione alla filosofia - nonchè alla spiritualità - del Toyota way.

E' un materiale utilizzabile dalle aziende secondo le indicazioni del capitolo "Allenarsi al miglioramento continuo (kaizen)". Le principali finalità del Vademecum possono essere così schematizzate:

- *sfidare* il pensiero comune, il buon senso, preconetti e schemi mentali limitanti ed obsoleti, associando le "convinzioni da rimuovere" a "idee sfidanti", con lo scopo di provocare aperture a nuove visioni e approcci
- *assimilare* valori e visioni illuminanti, che aiutino a sviluppare l'attitudine al miglioramento continuo, allenando a cercare e sperimentare alternative e innovazioni, a coltivare e perfezionare nelle persone la capacità di pensiero veramente intenzionale, laterale, snello, creativo.

1 Convinzioni da rimuovere / Idee sfidanti



Per pensare snello e creativo occorre liberare la mente, renderla “estremamente quieta. Non la quiete da spossatezza, o del rilassamento, ma una quiete quanto mai vigile. Non c’era nessun punto da cui la mente fosse immobile” *La mia strada è la tua strada*, Krishnamurti.

La Palestra del miglioramento continuo e dell’innovazione deve prioritariamente superare le condizioni che ostacolano il Pensiero snello e creativo, deve liberarsi dei pesi del passato, dei falsi valori, delle idee limitanti. Per pensare snello e creativo occorre alleggerirsi del nostro *essere pesante*, fatto di convinzioni, abitudini e schemi mentali, di pregiudizi e preconcetti da rimuovere, ed aprirsi ad idee sfidanti, dove la sfida va oltre la dipendenza e la coerenza gratificante alle idee, per interessare direttamente l’azione, il fare kaizen, l’incertezza e la ricchezza dell’agire.

Sono queste condizioni indispensabili per fare kaizen, per vivere con la tensione continua al miglioramento. L’allenamento che proponiamo serve appunto ad alleggerire dai pesi del passato, attraverso una “psicanalisi della pesantezza”, a sua volta animata da una “psicologia dell’istante” senza né passato né futuro.

Ci vien da pensare, in proposito, alla tensione dell’arte

giapponese del tiro dell'arco (vedi *Lo Zen e il tiro dell'arco*, Eugen Herrigel). L'arciere deve svuotarsi, rinunciare alle distorsioni dell'IO, staccarsi dall'intenzione e dal desiderio di colpire il bersaglio. La sua deve essere una tensione senza intenzione: bisogna mirare oltre il bersaglio, la nostra vita, il nostro spirito volano con la freccia. Quando rinuncerai a qualcosa, quello sarà il momento che l'otterrai. Ricorda un po' il passo di Matteo "chi avrà trovato la sua vita, la perderà, e chi avrà perduto la sua vita, la troverà".

Se questa è l'ambizione di fondo che informa il Vademecum, il metodo operativo proposto è contrapporre alle convinzioni da far emergere e rimuovere delle idee sfidanti.

<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Basta un po' di buon senso	Il buon senso è sempre sbagliato. Pensare "fuori dagli schemi", oltre il senso comune.
Organizzare secondo flussi del valore per i clienti	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Ragionare per flussi continui e ad una sola unità viene spontaneo	Ragionare per flussi è contro intuitivo

<p>Ragioniamo l'organizzazione per "funzioni" e "reparti/uffici" essendo convinti che le attività debbano essere divise e raggruppate per tipologie, al fine di poter essere eseguite in modo più efficiente e gestite più facilmente</p>	<p>La priorità è tenere sempre presente e lavorare il flusso del valore per il cliente in modo continuo e per piccoli lotti, realizzando l'organizzazione per team di specifici prodotti e servizi. Vanno quindi superate le logiche della divisione in reparti, funzioni, uffici.</p>
<p>L'organizzazione per flussi del valore continui e a piccoli lotti è incompatibile con un assetto gerarchico</p>	<p>L'assetto gerarchico va rivisto secondo la logica trasversale ai flussi del valore di specifici prodotti o servizi, mantenendo a pieno titolo un valido strumento organizzativo</p>
<p>Il flusso va spinto e forzato ad essere continuo per produrre di più e più velocemente</p>	<p>Il flusso è realmente continuo solo se ogni processo e quello finale sono tirati dalla creazione del valore per il cliente</p>
<p>La produzione è un flusso che va da "monte" a "valle"</p>	<p>Va rovesciato il punto d'osservazione, la produzione va concepita come un processo che partendo da "valle" va a "monte" per prendere soltanto ciò che gli è necessario e solo nel momento in cui ce n'è bisogno</p>
<p>Per procedere più velocemente occorre anticipare e spingere il lavoro prima e più possibile</p>	<p>Per accelerare il flusso della produzione e dei servizi, regolare il rilascio del lavoro quando è richiesto dalla fase a valle</p>
<p>Le scorte ci danno sicurezza e permettono di far fronte ad eventuali imprevisti</p>	<p>Le scorte sono causa di sprechi e di inefficienza perché mascherano il verificarsi delle anomalie e fanno sì che i problemi perdurino</p>

I lotti di produzione devono essere molto grandi per meglio distribuire i costi delle apparecchiature e di setup	I lotti devono essere molto piccoli, al limite unitari, per riuscire a servire al meglio le esigenze del mercato e senza creare scorte
Il prezzo di vendita va fissato basandosi su quello che possa sopportare il mercato, quindi si deve lavorare a ritroso andando a stabilire il livello accettabile di costo per assicurarsi un adeguato margine di profitto	Analizzata l'offerta sul mercato (caratteristiche, prezzo etc), ci si deve chiedere quanti costi si potrebbero evitare applicando le metodologie lean: quale sia il costo del prodotto servizio senza sprechi, una volta reso scorrevole il flusso. Il valore così determinato diventa il target-cost
Il modo migliore per fare profitti è ridurre i costi è fare economie di scala	Si deve saper fare profitto anche con le piccole quantità, riducendo gli sprechi.
L'organizzazione della produzione a lotti e a code è il modo migliore per ottimizzare le condizioni operative	Con la produzione a lotti si creano scorte che nascondono le lacune e gli sprechi nei processi produttivi e nei servizi
Il vantaggio competitivo può arrivare solo dall'automazione, dal collegamento e dalla velocizzazione delle apparecchiature e delle reti, incrementando la produttività. Pertanto occorre utilizzare e diffondere il più possibile l'innovazione portata dall'Information Technology	Se non si è progettato il processo "manuale" in modo efficiente non sarà chiaro dove serve effettivamente introdurre l'automazione nel processo e quale soluzione scegliere

L'automazione e l'informaticizzazione portano necessariamente l'aumento del miglioramento e la riduzione del personale	L'aumento del miglioramento attraverso la riduzione del personale va ottenuto prioritariamente con l'eliminazione degli sprechi e operando in accordo con le richieste dei clienti
Ottenere attraverso l'informaticizzazione più informazioni possibili e con la massima velocità	Le informazioni eccessive vanno soppresse, vogliamo solo le informazioni di cui abbiamo effettivamente bisogno e soltanto quando ne abbiamo bisogno
L'aumento del miglioramento e la riduzione dei costi sono la stessa cosa	Non necessariamente l'aumento del miglioramento porta una riduzione dei costi unitari del prodotto/servizio. Una contrazione della domanda può generare una sovrapproduzione con conseguente aumento del costo unitario
Conoscere sempre meglio i clienti	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Le caratteristiche e il valore del prodotto o servizio vanno definiti da chi lo progetta e devono essere il prodotto servizio che sappiamo fare meglio. Basta poi saper comunicare bene	Il valore del prodotto servizio è ciò di cui i clienti hanno veramente bisogno e va definito dalle persone che sono in continuo dialogo con i clienti
I clienti hanno bisogni che non coincidono con la nostra offerta	Rendere il cliente parte attiva dell'offerta ed identificare ciò che per lui veramente vale

A noi interessa soltanto erogare bene il servizio	Non basta fare bene, attiva agili meccanismi di feedback dai clienti
Conosco i bisogni dei miei clienti meglio di loro stessi	Dobbiamo cercare di conoscere sempre meglio i bisogni dei nostri clienti
Standardizzare e pianificare per migliorare	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Gli standard operativi vanno definiti e comunicati ai lavoratori interessati	Gli standard operativi vanno definiti dai lavoratori stessi che operano nei processi
Gli standard vanno modificati il meno possibile	Gli standard vanno continuamente modificati e migliorati
Le procedure operative standard rendono difficile affrontare le anomalie, soffocano la creatività e la capacità di cambiare, rendono l'azienda poco ricettiva ai cambiamenti del mercato	Le procedure operative devono essere flessibili e predisposte per continui aggiornamenti in modo da essere ricettive dei cambiamenti necessari ed opportuni
Il miglioramento continuo è contrario alla standardizzazione dei processi e del lavoro	Senza il riferimento di processi e lavori standardizzati non è possibile migliorare
Il miglioramento continuo è prerogativa del management	Il miglioramento continuo va realizzato dai Team member, non dai manager
E' giusto pianificare ed è una vergogna cambiare i piani	Saper adattarsi ai cambiamenti della domanda ed essere flessibili al punto da attuare le correzioni necessarie, anche rispetto agli stessi obiettivi

Pianificare il più possibile e attenersi sempre a quanto pianificato	Pianificare è indispensabile, ma i piani sono inutili se non sono flessibili alle nuove circostanze che si incontrano nell'attuare i piani
I piani risultano quasi sempre sbagliati o quantomeno imprecisi, tanto vale ignorarli	Costruire piani con flessibilità e un buon margine di incertezza rende i piani utili anche quando mutano le circostanze.
Sperimentare per migliorare	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Devo prima imparare per iniziare a fare	Imparare facendo e facendo subito
E' giusto aver paura a commettere errori	Chi agisce è soggetto a sbagliare e degli errori bisogna farne tesoro
Ho fatto sempre così e temo che per migliorare vado incontro a peggioramenti	Non è accettabile non fare nulla per migliorare le proprie attività, col pretesto di un rischio di fallimento troppo alto
Non si può fare perché...	Pensa a come farlo e non a perché non si può fare
Abbiamo completato l'analisi delle alternative, ma non siamo ancora pronti all'azione	È meglio veloce e imperfetto che lento e perfetto
Per avere risultati significativi ci vuole molto tempo	Se in un intervento di miglioramento rapido non ottieni primi risultati rilevanti in pochi giorni, stai sbagliando in qualcosa

Non è il nostro compito	Farsi avanti e prendersi la responsabilità
Chi lo deve fare?	Attiva rapidamente coinvolgimento e sinergie
Non è previsto dal budget	Usare ingegno e non denaro
Non è previsto dagli obiettivi dell'anno	Basare le decisioni manageriali su una visione di lungo termine, anche a spese di obiettivi finanziari di breve termine
Non è possibile fare meglio	Scartare le idee fisse e rimuovere i pregiudizi
Non saremo capiti dal vertice	Condividere e comunicare puntualmente col management
Sappiamo già dove si va a finire	Segui il processo e non dare per scontato il risultato
Fare qualità	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Gli impianti e le persone vanno occupati a pieno ritmo, la produzione non va mai interrotta: le fermate implicano costosi inutilizzi delle apparecchiature e le anomalie vanno gestite a fine linea	Spesso la cosa migliore da fare, appena si verifica un'anomalia, è fermare il processo e interrompere la produzione o il servizio, per evitare che i difetti si diffondano e arrivino al cliente
La qualità implica necessariamente un costo elevato perché implica controlli, prove e lo scarto e la rilavorazione dei prodotti servizi difettosi	Costa prima di tutto la non-qualità: la qualità può portare a riduzioni nel livello complessivo dei costi se viene ottenuta non a fine linea ma come parte integrante dei processi e del modo di lavorare

La velocità è contraria alla qualità del servizio	La velocità è una componente chiave della qualità del servizio e si ottiene eliminando i costi della non-qualità e gli sprechi
Più veloce e di più come una lepre	Lentamente ma ostinatamente come una tartaruga
Rispettare le persone	
<i>Convinzioni da rimuovere</i>	<i>Idee sfidanti</i>
Richiedere agli operatori il massimo ritmo di lavoro	Lavorare al ritmo della richiesta dei clienti senza causare sovrapproduzione e stress nelle persone
La priorità è chiedersi cosa faccia male alle persone - e come cambiarlo	Cercare prioritariamente di capire cosa possa far star bene le persone
Rispettare le persone e sfidarle costantemente a far meglio sono due intenti in contraddizione	Il rispetto per le persone significa stimarle per la loro intelligenza e per le loro capacità: ci si aspetta che non sprechino il loro tempo, che si rispettino le loro competenze
Per lavorare in gruppo è necessario prima di tutto che ci sia tra le persone simpatia, feeling	Il rispetto e la fiducia reciproca necessarie al team work significa che io mi fido di te, ti rispetto e so che tu farai del tuo meglio per costruire insieme un'azienda di successo
Rischiamo di avere la proposta di troppe iniziative la cui selezione potrebbe creare motivi di insoddisfazione e conflitti	Comunicare in tutta l'organizzazione l'enunciazione delle politiche aziendali ed utilizzarla per selezionare le proposte

Risolvere i problemi sulla base delle indicazioni e dei report dei propri collaboratori	Andare a vedere di persona, per capire fino in fondo la situazione
Le visual board sono sostanzialmente strumenti di controllo del lavoro	Le visual board sono prima di tutto strumenti per la trasparenza: tutti devono poter vedere l'andamento del processo/servizio
Come capo devo dire con precisione agli operativi cosa devono fare	Mai dire al personale cosa fare. Quando lo fai, togli responsabilità e capacità di iniziativa ai tuoi collaboratori
Il personale deve essere obbligato a rilevare gli errori	La rilevazione degli errori deve essere volontaria e non a fini punitivi

2 Valori, principi, visioni illuminanti di aziende lean



2.1 I valori

Il valore è il valore per il cliente, in termini di miglioramento della qualità della vita.

Diamo sempre un valore per il cliente a tutto ciò che incontriamo e facciamo. Cerchiamo di prendere coscienza dei falsi valori che influiscono sul nostro modo di pensare, di agire e di lavorare.

Il valore generato per le persone

Il valore principale per un'azienda è il valore che si genera per il cliente.

Data la complessità dei valori in gioco, è importante definire il valore per i clienti, preoccupandosi di definirlo continuamente con precisione e chiarezza, in termini di prodotti/servizi specifici, con caratteristiche specifiche, offerti a condizioni specifiche, attraverso il dialogo con clienti particolari.

Occorre non affidarsi alla staticità della *routine*, a standard e protocolli.

Il valore da produrre va continuamente migliorato in quanto deve essere ciò di cui i clienti hanno *veramente* bisogno, che è oltre ciò che i clienti chiedono o si aspettano (qualità attesa).

Molte sono le dichiarazioni sul valore offerto al cliente, e molte di queste, in diverse situazioni organizzative, riguardano il *fare cose per la soddisfazione del cliente*; si tratta spesso di dichiarazioni che possono nascondere, attraverso una copertura etica, altre motivazioni, per esempio, il voler respingere le richieste di maggiore efficienza, di maggiore attenzione ai costi e ai consumi. Nello stesso tempo, c'è da dire che, per il senso comune sono ritenute accettabili soltanto le motivazioni e gli obiettivi legati alla soddisfazione del cliente. Occorre far precipitare i falsi valori e sublimare quelli veri.

Quando il lavoro ha un valore intrinseco

Dimensione umanistica del lavoro

Non l'uomo è fatto per il lavoro, ma il lavoro per l'uomo: *garantire al lavoro il pieno valore umano.*

Ogni considerazione sul lavoro deve cominciare dall'uomo. Il lavoro esprime la dignità dell'uomo, e l'accresce. La centralità delle persone, come lavoratori e come

clienti, pone la questione del rapporto delle stesse con i cambiamenti dell'organizzazione, come nel celebre quesito evangelico sull'essere *l'Uomo per il Sabato* oppure *il Sabato per l'Uomo*. La questione di chi sia il fine e chi il mezzo si pone sia per il personale che per il cliente. Le persone sono il fine, l'organizzazione il mezzo.

L'umanizzazione del lavoro e della relazione con il cliente si basa su una serie di primati da tener presenti: il primato dell'uomo sul lavoro, della persona sulle cose, del lavoro sulla retribuzione economica, dell'essere sull'avere.

Il lavoro è destinato prima di tutto allo sviluppo e al perfezionamento della persona umana e, al tempo stesso, è partecipazione all'opera creatrice.

Il *valore del lavoro*, nel momento in cui è ridotto alla retribuzione economica, rimane nell'ambito di "un bene", che di per sé è limitato e per questo inevitabilmente è causa di conflitti di interessi tra le parti. Non è così per il benessere fisico, psichico e spirituale del personale: questo, oltre ad essere una risorsa virtualmente illimitata, non è in conflitto con la controparte, in quanto il bene dell'uno non comporta il male dell'altro.

Il *lavoro ha un valore in sé*, per il solo fatto che ciascuno lavori e si impegni, in primo luogo, per se stesso: per ciò che dal proprio lavoro ricava in modo diretto, per

la realizzazione dei propri valori, per la soddisfazione personale, per lo sviluppo umano e per il benessere globale della persona.

Quando il lavoro da portare a termine è di per sé fonte di gratificazione emotiva, psicologica e spirituale, viene a cadere la radice stessa del conflitto, in quanto il beneficio non è dato da una controparte, ma scaturisce dalla qualità dei risultati o meglio dalla qualità del flusso del lavoro in sé.

Non si è pagati **per** il proprio lavoro ma **dal** proprio lavoro. Non si è pagati **per** la propria eccellenza ma **dalla** propria eccellenza.

Non si è propriamente pagati dal cliente per le prestazioni in sé. Anche per questo il lavoro viene ad avere un valore proprio, che può essere conseguito in modo diretto da chi lo svolge.

Nel momento in cui il lavoro conquista la valenza auto-gratificante, un valore intrinseco, non viene a trovare la motivazione nel "dovere", o da agenti esterni, premi o sanzioni. La motivazione è prevalentemente etica.

Quindi, nel pensare al domani, passiamo dal "cosa devo fare domani" al "quali miglioramenti potrei fare domani".

Il valore del lavoro non sta nel raggiungimento di obiet-

tivi e risultati, ma nella ricerca del miglioramento, nella tensione al miglioramento (kaizen).

Il vero valore è nel flusso del lavoro che scorre fluido, in virtù delle caratteristiche proprie del flusso del lavoro, no nel risultato. *Il cammino è la meta.*

Il *lavoro migliore* è quello che realizza le potenzialità delle persone, le fa crescere, fa scorrere il flusso del valore per loro, e produce la soddisfazione economica; per tutti questi motivi, il lavoro gratifica chi lo svolge.

E ciascuna delle componenti del lavoro migliore va perseguita indipendentemente dalle altre, dato che tutte concorrono a fare di un lavoro un “buon” lavoro.

Rispettare le persone significa stima per le capacità e l'intelligenza - e fiducia reciproca

Rispetto dell'uomo e rispetto dell'umanità

Il rispetto dell'uomo è “rispetto per le persone”, il “rispetto per umanità” è rispetto per le capacità insite in ogni uomo.

Occorre passare dal *prestare il proprio lavoro e il proprio tempo al prestare la propria opera intellettuale.*

Rispettare le persone e dargli importanza significa va-

lorizzarle, farle lavorare in modo da utilizzare il proprio intelletto, significa creare le condizioni perché il tempo che offrono all'azienda sia utilizzato in modo efficace e senza sprechi, significa farle crescere lavorando meglio e con meno fatica.

Rispettare le persone è sfidarle costantemente a far meglio.

Nelle aziende si assiste spesso alla focalizzazione dell'attenzione sull'obiettivo da raggiungere e non si dà importanza ai processi e ai contributi delle altre professionalità interessate. L'efficacia di un'azione per il raggiungimento di un obiettivo deve essere necessariamente misurata con indicatori ulteriori rispetto a quelli che interessano il risultato finale. Devono essere valorizzati i contributi di tutte le professionalità: ognuno può e deve contribuire ad aggiungere valore all'azione ed al percorso. Occorre intercettare i bisogni inespressi dai piani e dalle persone (lavoratori, clienti, utenti) e soddisfarli. Questa particolare attenzione continua, ai processi, al percorso più che agli obiettivi pianificati, permette di uscire da schemi mentali limitanti, di lasciare le zone di comfort e sicurezza e chiedersi continuamente "cosa posso dare di più al cliente? Come posso soddisfare al meglio le esigenze e i bisogni inespressi?". Spesso si pensa che per fare questo ci sia bisogno di tempo e risorse che non si hanno.

Prima di ribadire tali convinzioni, è opportuno concentrarsi su se stessi, ripercorrendo le attività del nostro lavoro quotidiano; potremmo scoprire di impiegare tempo e risorse in attività senza alcun valore, così come ci ritroveremo di fronte a problemi irrisolti, perché non ci siamo fermati. Sono queste le opportunità utili per liberare risorse male impiegate e destinarle ad una maggiore produzione di valore per i clienti e con una maggiore soddisfazione degli stessi operatori.

Il livello più alto di motivazione viene raggiunto svolgendo attività che ci migliorano come persone

Crescere ogni giorno applicando l'ingegno

Creare prioritariamente le condizioni che favoriscano la realizzazione delle persone nel lavoro. E' grazie al lavoro, fatto con intelletto, fiducia e tenacia, che la persona attiva la sua intelligenza creativa, dinamizza la sua volontà, esercita e perfeziona le sue capacità intellettuali e professionali, è spinta da impulsi e stimoli a progredire.

La motivazione prioritaria al lavoro va cercata nella crescita come persona realizzandosi nel lavoro, trovando appagamento in ciò che si fa e nel migliorarsi e migliorare il modo di lavorare ogni giorno. Sono due bisogni tra loro in stretta unione: l'autostima (*sentirsi*

bene con se stessi) e la vera e propria realizzazione di sé (*la tensione a migliorarsi*).

Mettere a disposizione la propria opera intellettuale, sentire che ogni giorno si cresce fortifica le persone.

In pratica, migliorare e migliorarsi significa saper vedere i problemi e fermarsi ad analizzarne le cause, significa confrontarsi e mettere a fattor comune competenze e intelligenze.

Passare dalla tempesta dei problemi "Problem solving" alla tempesta delle idee "Ideas Storming" e poi alla tempesta delle prove "Try Storming".

E' fondamentale agire e sperimentare, sulla base di quanto analizzato e riflettuto, per diradare le nuvole e uscire alla luce del sole. Ci accorgeremo che stiamo migliorando, quando toccheremo in concreto un nostro nuovo modo di agire e di essere, quando, appesantiti nel lavoro, ci sentiremo di contribuire a creare un'organizzazione più leggera e più stimolante.

L'elemento determinate di questa organizzazione leggera sarà "provarci e riprovarci, assumersi i rischi di sbagliare, di rispondere di eventuali fallimenti".

Creare le condizioni per pensare

Fare attenzione alle debolezze delle persone e stimolare a dovere la loro forza, il che significa curare il fisico e

lo spirito delle persone, rispettare il periodo di lavoro e il periodo di pausa. Si tratta di rispettare le ore di lavoro che la persona offre all'azienda evitando di sprecare questo tempo e cercando di utilizzarlo al meglio, riservando tempo per le pause e per pensare.

Ulteriori fattori motivanti sono la visione trasparente e continua del flusso del valore, la tensione al miglioramento continuo, i vari e continui feedback sui risultati ottenuti, l'elevata autonomia nell'attuazione del proprio ruolo garantita al gruppo di lavoro.

Evitare il sovraccarico delle risorse delle persone e delle tecnologie a fronte della variabilità

Livellare e bilanciare le risorse

Dal momento che ci possono essere periodi nei quali la domanda da parte dei clienti chiede più risorse, con diverse competenze, evitare sovraccarichi delle persone e delle tecnologie, mantenere un livello di saturazione che non sia del 100%, ma tale da garantire la flessibilità necessaria per gestire la variabilità della domanda e dei flussi del valore.

Il che vuol dire operare secondo la "giusta misura": è il principio del Just In Time (JIT), fare la cosa giusta, al

momento giusto, nella giusta quantità e qualità.

Quindi occorre conoscere la “giusta misura”, per sé e per il cliente e rinunciare a fare di più e prima. “Il troppo e il troppo poco” si ha quando non si trova la “giusta misura” e, alla fine, si producono sprechi e danni. La “giusta misura” è particolarmente importante e al tempo stesso complessa da realizzarsi, perché la domanda dei clienti a volte è “infinita”.

Rispettare le persone significa evitare sovraccarichi di lavoro in quanto generano pressioni e stress negativi. Occorre allora saper far fronte alle fluttuazioni della domanda, e allo scopo è importante l'analisi e il livellamento dei carichi delle risorse assegnate, per garantire il bilanciamento del carico di lavoro di tutti i processi e delle persone impegnate lungo l'intero flusso del valore. Si tratta di essere reattivi alle oscillazioni della domanda, anziché affidarsi a tempistiche previste e calcolate dai sistemi informativi o da sistemi di tracciamento delle scorte.

Cosa rischiamo quando ci troviamo al limite delle capacità delle persone?

Essere al limite delle capacità delle persone fa perdere in flessibilità e comporta non aver più tempo per pensare, per attività di miglioramento, non poter affrontare

i problemi che si presentano.

Ai lavoratori deve essere dato il *tempo per pensare*, in modo che, anziché credere di essere venuti a rendere disponibile il loro tempo di lavoro, saranno più propensi ad affermare che sono venuti a portare la loro opera intellettuale.

Quella del *tempo per pensare* deve essere una ricerca incessante e continua. Non bisogna lasciarsi ingannare dall'idea dominante della mancanza di tempo. Vediamo e riduciamo, prima di tutto, gli sprechi di tempo, in tutte quelle attività che non generano chiaramente valore.

Il vero scopo della standardizzazione del lavoro

La standardizzazione di oggi è il fondamento su cui si baserà il miglioramento di domani

Se non si definisce uno standard non si possono migliorare il flusso del lavoro e le persone.

Gli standard non sono qualcosa che ci limita, sono fatti per essere aggiornati e migliorati.

Gli standard spesso vengono identificati con qualcosa di "statico" e quindi incapaci di adattarsi alle mutevoli

condizioni organizzative e della domanda. Non è così, lo standard se ben definito deve prevedere come comportarsi a fronte delle diverse situazioni che possono presentarsi. E se non riesce a prevederle, deve essere impostato in modo da essere facilmente modificabile e aggiornabile.

Così, se sorge un problema, le procedure standard devono portarlo in evidenza e non nascondere. Inoltre, senza le procedure standard è più difficile comprendere cosa ha causato il problema.

Le procedure standard devono essere un po' soft in modo che sia facile aggiornarle e migliorarle.

Non devono essere semplicemente applicate, occorre personalizzarle al contesto organizzativo, tecnologico, strutturale e non meno alle stesse caratteristiche del cliente.

Le procedure standard non devono negare il valore individuale

Le procedure operative standard devono poter assumere l'individualità dei processi, degli operatori e dei clienti. Devono prevedere che la creatività individuale e di team migliorino lo standard, anche attraverso i processi di rotazione delle posizioni di lavoro.

Nell'adottare linee guida, protocolli, non si deve essere passivi, né vederli dall'esterno della propria realtà lavorativa. Vanno con intelligenza adattati ai flussi del

valore reali.

Uno scopo riconosciuto alle procedure operative standard è facilitare l'inserimento del personale in una nuova posizione di lavoro. E' questo certo un fine valido, purché il rimpiazzare la persona non porti a disconoscere il valore dell'individuo. Le procedure quindi non devono spersonalizzare il lavoro, schiacciare l'individuo, secondo il criterio se non lui un altro avrebbe eseguito il lavoro nello stesso modo. Andando ad occupare un nuovo posto di lavoro previsto dalla procedura, non si va a colmare una casella vuota, ma si va a cogliere un'opportunità per un arricchimento di tutti.

La sostituzione di una persona porta sempre una perdita, perché ognuno è una persona unica, irripetibile, la cui sostituzione comporta comunque uno spreco difficilmente eliminabile. Nessuno può essere veramente sostituito.

Pertanto, lo spreco abbinato alla sostituzione va compensato con la produzione di valore aggiunto generato dalla nuova persona.

In azienda è frequente la rotazione del personale da un reparto o ufficio all'altro. Questo genera normalmente disagio per la limitata capacità di adattarsi a contesti differenti, nel timore di non essere all'altezza, di non saper far fronte a situazioni differenti da quelle normal-

mente gestite. Eppure, ci sono modelli organizzativi che rendono questi spostamenti opportunità di crescita per le persone e per la struttura di appartenenza.

2.2 Innovazione e creatività delle persone

In accordo con il Pensiero snello e creativo, nelle aziende l'innovazione organizzativa deve basarsi sull'attivazione dell'intelligenza creativa delle persone, specialmente nelle occasioni di lavoro collaborativo.

Non si deve insegnare troppo

Gli standard operativi vanno definiti dagli stessi lavoratori che stanno nei processi

Insegnare è indispensabile, ma occorre lasciare spazio al contributo dell'allievo, se si vuole che l'organizzazione faccia emergere e valorizzi la capacità di iniziativa, l'ingegno, la creatività.

Non dire mai al personale cosa fare nel dettaglio. Quando lo si fa, si toglie responsabilità e iniziativa ai collaboratori. Il management non deve dare soluzioni, ma deve dare indicazioni del tipo "Qui non va bene, correggilo".

Il management, più che specificare cosa il collega deve fare, deve insegnare e spronare i lavoratori ad utilizzare

l'intelletto per migliorare, e a non pensare che occorre prima imparare a fondo per fare, perché si impara facendo e facendo subito.

Quando si cambia una posizione di lavoro o si inserisce un nuovo lavoratore, non spiegare tutto dalla A alla Z, ma spronare le persone ad utilizzare il proprio intelletto. L'intelletto delle persone non ha limiti, tutti possono dare il loro contributo. Se si seguono pedissequamente le indicazioni ricevute, nonostante la situazione sia cambiata e diversa da quanto pianificato, il modo di lavorare e i risultati non possono che peggiorare.

Non essere un esecutore di ordini, utilizza l'intelletto per agire sempre meglio

Servono persone che non si limitano a eseguire silenziosamente ciò gli è stato ordinato. Si deve utilizzare il proprio intelletto: più importante delle tecniche, sono l'ingegno e la consapevolezza.

Limitarsi ad eseguire gli ordini per le persone e per l'azienda è una pesante sconfitta e un grande spreco. Chiedere sempre "Ma come mai fai solo quello che ti è stato detto?".

Un buon manager, se ha dato indicazioni, e dopo l'intervento del lavoratore vede che le sue indicazioni sono

state eseguite pedissequamente, non è soddisfatto, perché vuole incoraggiare le persone ad utilizzare il proprio intelletto, per trovare un modo di agire migliore rispetto a quello suggerito.

Occorre formare le persone in modo che per loro non si tratti di andare a lavoro, ma di portare ogni giorno il loro contributo intellettuale a migliorare continuamente: a *fare kaizen*.

Si rispettano le persone in azienda quando si dà loro la possibilità e il sostegno per risolvere i problemi autonomamente

Fornire soluzioni trovate da altri è spesso irrispettoso e fa perdere di volta in volta preziose opportunità per far crescere le persone.

Più che insegnare, bisogna mettere le persone nella condizione di avere il tempo e l'opportunità per pensare a come migliorare il proprio lavoro.

Per diffondere la tensione al miglioramento continuo, quando si decide di attuare un'azione di miglioramento per affrontare un problema, occorre far vedere come si è arrivati a quella soluzione. Evitare di passare facilmente all'ultimo step di un processo di miglioramento, al risultato ottenuto, perché in questo modo non si fa capire

veramente il lavoro fatto e non si stimola l'ingegno delle persone. Al contrario, è utile partire dal primo step e avanzare passo passo in modo da stimolare la voglia di agire delle persone e di lavorare da attori.

Non aver paura: dai fallimenti si apprende molto

Se qualcuno chiede un consiglio su come attivare un'idea a chi ha know how e esperienza, spesso riceve come risposta "Ciò è stato fatto e senza successo. Meglio lasciar perdere". Ciò ferma l'iniziativa delle persone. Qualsiasi sia la proposta bisogna provare a dare una chance, perché, in ogni caso, mettendocela tutta, qualcosa di utile e di nuovo uscirà. Probabilmente esiste un 120% (o un 1%) di possibilità che vada a buon fine. Se si nega persino questo 120%, si toglie ogni fiducia nell'intelligenza e si avvallano solo proposte facili e scontate. Qualsiasi sia la proposta, bisogna comunque provarne la fattibilità. Se il risultato sarà negativo, chi ci avrà lavorato capirà e ne farà esperienza. E' così che nascono le iniziative e le idee di successo.

Imparare dai fallimenti: lo diceva anche Dylan: "*She know that there is no success like failure*" (lei sa che non c'è un successo simile al fallimento).

La creatività delle persone nei flussi del valore è l'energia vitale dell'azienda

La creatività non nasce da un lampo

La creatività non è un lampo di genio, ma una capacità che chiunque è in grado di raggiungere con la perseveranza, specialmente chiedendosi continuamente il perché e dando una risposta ai perché.

L'intelligenza creativa va scoperta in libertà, è un'intelligenza libera dall'esperienza, dai molti possessi, libera dal successo e dagli accumuli progressivi. Quindi non è un'intelligenza frutto del coltivare la tecnica o la scienza, non è un risultato cumulativo, basato sulla forza di volontà.

Respiriamo con Nietzsche un'aria pura, piena di giovinezza e di novità:

Quest'aria bellissima respirando,
con nari turgide come calici,
senza futuro, senza ricordi...

Ditirambi di Dionisio e Poesie postume (1882-1888)

“Gli uomini e le donne che lavorano devono essere convinti che con il loro lavoro essi prolungano l'opera del Creatore, si rendono utili ai propri fratelli e donano

un contributo personale alla realizzazione del piano provvidenziale di Dio nella storia" *Gaudium et spes*.

Il seme della creatività è saper vedere e cogliere le opportunità e le occasioni.

Quando si convoglia la creatività dei singoli in un'organizzazione, crei una forza esplosiva.

Pensate snello e creativo, non abbiate paura

La paura appartiene agli schemi mentali fissati, si cela sotto forme diverse: doveri, valori, virtù, rispettabilità, necessità di adattarsi e così via. Sono i nostri pesi da gettare lontano da noi. Non abbiate paura, affrontate il lavoro pensando e con intelligenza creativa, è questo l'approccio per non limitarsi ad eseguire gli ordini o ad operare soltanto affidandosi al passato, all'esperienza, è l'approccio per pensare a come affrontare il lavoro cercando modi di agire sempre migliori.

In questo senso, si deve sviluppare una "psicologia dell'istante", senza nè passato nè preoccupazioni per il futuro.

L'utilità delle difficoltà per pensare

L'uomo impara ad utilizzare l'intelligenza e ad essere creativo nei momenti di difficoltà. Per questo, di fronte a difficoltà, è utile fermarsi in piccoli gruppi a vedere

i problemi e i difetti, per proporre delle azioni di miglioramento. Per stimolare la creatività si devono creare condizioni problematiche.

La creatività si alimenta di problemi, non raggiunge le persone che non sono abituate a vedere e a pensare a lungo e prendersi cura incessantemente dei problemi.

Più importante delle tecnologie, delle tecniche e dei metodi, sono l'intelligenza e la consapevolezza delle persone

Di questi tempi, a fronte della velocità di cambiamento, non si vince la sfida adottando o copiando le nuove tecnologie, tecniche e metodi

I clienti e i servizi alle persone stanno vivendo importanti cambiamenti. Ogni giorno vengono lanciate nuove tecnologie. Gli operatori, i manager devono cambiare con la stessa alta velocità, altrimenti restano bloccati e obsoleti. Finiscono di adottare solo nuove tecnologie, senza contribuire con le proprie idee. Così non nasce la vera forza competitiva.

Non lasciarsi sorprendere dalla velocità del cambiamento, fidarsi delle persone e stimolarle, e non affidarsi alle tecnologie. Occorre procedere con flessibilità, specialmente per adattarsi ai cambiamenti e per ascoltare la voce del cliente.

Oggi, dati i frequenti cambiamenti, è limitativo basarsi sulle tecnologie: prima di valutare di risolvere un problema con le tecnologie, considera di farlo con l'ingegno delle persone.

E' importante distinguere chiaramente ciò che può fare l'uomo da ciò che possono fare le tecnologie, e quindi cercare l'armonia tra i due contributi.

In sanità, per esempio, si sente continuamente parlare di Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), di Cartella Clinica Integrata e di altri prodotti che dovrebbero contribuire a migliorare il modo di curare e di tracciare i percorsi di diagnosi e cura. Nella nostra esperienza, abbiamo assistito a clamorosi fallimenti quando si sono attuati cambiamenti ad alto impatto tecnologico, come quelli sopra citati, senza disporre di un'organizzazione preparata al cambiamento e in grado di affrontare e risolvere i relativi problemi in modo strutturato e creativo.

Il top management spesso pensa di poter risolvere problemi organizzativi introducendo sistemi informativi avanzati. E' uno dei più grandi errori che possa commettersi, se si considera che spesso parlare di nuove tecnologie vuol dire investire decine se non centinaia di migliaia di euro.

Possiamo dire che il massimo Ritorno sugli Investimenti in Information Technology (ROIIT) è dato dalla capacità dell'organizzazione di sfruttare al massimo le funzionalità del sistema e di contribuire alla sua evoluzione

introducendo nuove funzionalità.

$$\max (\text{R.O.I.I.T.}) = \max (\sum_1^n F_n) + \max (\sum_1^n NF_n)$$

dove:

F = funzionalità del sistema

NF = nuove funzionalità del sistema

La tecnologia deve essere e rimanere uno degli strumenti di cui l'organizzazione dispone per favorire il cambiamento e non la soluzione al cambiamento.

La tecnologia non può e non deve sostituirsi alle persone, deve piuttosto mettersi al servizio della loro intelligenza. Anche i più evoluti sistemi di gestione delle informazioni, ad esempio Watson di IBM, si basano su algoritmi creati dall'uomo.

La Business Analytics oggi è senz'altro un fattore determinante per competere e vincere in situazioni di incertezza. Essa necessita però di organizzazioni in grado di fornire i dati giusti nel giusto momento. In caso contrario, il sistema baserà le proprie analisi e le proprie decisioni su determinazioni informative non corrette e formulerà analisi e soluzioni altrettanto fallaci.

Ciò da cui non si può prescindere sono l'equilibrio e l'armonia che devono crearsi nell'interazione tra uomo e tecnologie. Il NON equilibrio e la NON armonia generano analisi errate e sistemi informativi instabili.

Applicare l'intelligenza delle persone alle tecnologie

Usare la tecnologia per aiutare le persone, e non per rimpiazzarle.

In un'epoca in cui i cambiamenti sono rilevanti e frequenti, i metodi e le tecniche che utilizziamo oggi non saranno adatti domani. Una volta chiaro l'obiettivo, valutare le tante tecniche e le tante tecnologie possibili, e scegliere la soluzione migliore.

E' estremamente pericoloso confondere l'obiettivo con la scelta e l'applicazione delle tecniche: occorre tener sempre presente l'obiettivo in modo da scegliere le migliori tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo. Dare priorità allo sviluppo dell'attitudine ai miglioramenti continui e illimitati, e non all'apprendimento di tecniche e metodi.

A fronte dell'obiettivo di diventare più competitivi, è doveroso scegliere, valutando con la propria testa, le migliori azioni, selezionando le proposte di metodi e tecniche esistenti, per raggiungere l'obiettivo.

Capire la differenza tra know how e intelligenza creativa

Non limitarsi ad accumulare know how, ragionare ed agire

Chi possiede in azienda il know how ha spesso un senso di superiorità che lo porta a criticare negativamente gli

altri, senza essere costruttivo. Queste persone non sono d'aiuto all'azienda se diventano solo critici, senza fare propri i problemi e senza trasferire saperi ed esperienze. Il know how va messo in pratica, solo così si può distinguere tra la conoscenza acquisita in proprio e quella ereditata dalla memoria. Con la messa in pratica del know how, utilizzando l'intelletto, si crea un gap positivo tra conoscenza e pratica, che permette di valutare se la conoscenza, i metodi e le tecniche sono utili.

Il know how si può trasferire o comprare, mentre per attivare l'intelligenza creativa di tutte le persone occorre tempo, umiltà e tenacia.

L'intelligenza creativa non si può trasferire, è frutto dell'allenamento continuo che nasce dalla perseveranza e dalla fiducia in se stessi, nel continuare a ripetersi "perché". L'intelligenza creativa supera la genialità e la capacità tecnologica. E' la vera forza competitiva.

Non sprecare l'intelletto. Tutti riescono a pensare. E' fondamentale applicare l'intelligenza di tutti.

Sono *tecnocrati* quelli che possiedono il know how: solo con la conoscenza e la teoria non si va da nessuna parte. Servono persone d'azione coraggiose, tecnici non tecnocrati, persone d'azione coraggiose che tralascino il know how e diano importanza e priorità alla pratica.

Servono persone che siano immerse nel vivo dei processi di lavoro e nel flusso reale del valore. Le novità nascono solo da chi fa. I tecnocrati difficilmente riescono a produrre cose nuove.

Prima di tutto la pratica.

Le teorie e i sistemi vengono dopo. Anche il know how più completo perde nel confronto con la pratica. La cosa più importante è l'attitudine all'azione e alla sperimentazione.

Il sapere e il know how possono essere un ostacolo alla sperimentazione

Oltre il know how, la saggezza

Il know how, il sapere aziendale sono il frutto di abitudini e saperi acquisiti con l'esperienza, appartengono al passato e pertanto dobbiamo avere la consapevolezza che sono spesso condizionanti e limitanti rispetto alla sperimentazione. Così come l'azione basata sull'idea non può essere un'azione libera, in quanto è volta ad un fine, appunto ad applicare l'idea.

Oltre il sapere come possesso, c'è la saggezza aziendale che è consapevolezza di essere ignoranti: la saggezza inizia dal non sapere.

Non si è in grado di sperimentare e innovare se non ci si affranca dal sapere acquisito, dal know how, se non si prende coscienza degli effetti del processo di accumulo, del desiderio di fare scorte di conoscenza, e del desiderio di certezza che porta ad identificarsi col sapere acquisito.

Spesso le organizzazioni non hanno la propensione a sperimentare. Questo avviene per eccessivo bisogno di sicurezza, di ridurre al minimo l'incertezza.

È lo stesso motivo che porta ad accumulare scorte di materiali, di persone, di informazioni. Così far leva sul possesso di know how, acquisito a fronte anche di ingenti impegni economici, diventa spesso un fattore limitante, anche perchè cerchiamo di avere in ogni modo un ritorno dall'investimento effettuato.

Le esperienze del passato e la possessività del sapere limitano l'intelletto e la sperimentazione

L'intelligenza è ugualmente presente in ciascuno di noi, ma ciò che varia è il modo di farla uscire allo scoperto. Più aumenta il know how, più è difficile fare emergere l'intelligenza e la creatività.

Non essere schiavi delle esperienze positive del passato. Non si finisce mai di prendere consapevolezza dello stimolo cumulativo, autoprotettivo che cerca la conferma

della continuità col passato e impedisce creatività e innovazione.

Se ci si ferma a ciò che si è fatto ieri, vengono a mancare i kaizen. Si deve dimenticare il passato e concentrarsi su cosa si possa ancora fare per migliorare.

Alleggerire la mente e lo spirito, per sperimentare

La mente e lo spirito appesantiti dall'accumulo, dal residuo e peso del passato e dell'esperienza, gettano un'ombra sul presente e non possono essere tranquilli, sereni nel cercare gli sprechi, nel soddisfare la tensione al miglioramento e nell'agire per il rinnovamento creativo.

La mente e lo spirito hanno bisogno di leggerezza e di svuotarsi dei pesi del passato, altrimenti ciò che si sperimenta è la continuazione delle esperienze passate, e non può esserci innovazione finché c'è continuità con il passato, con il noto.

Meglio rapido e imperfetto che lento e perfetto o rimandare l'azione

Non inseguire la perfezione fin dall'inizio

“Il miglioramento continuo è meglio della perfezione in ritardo” Mark Twain

Non inseguire la perfezione sin dall'inizio, anche il 60% dell'obiettivo va bene. In ogni caso stai proseguendo nel miglioramento.

Quando si affronta un nuovo modo di operare, se ci si preoccupa subito se si è capaci o meno, si finisce per fermarsi di fronte alle nostre insicurezze e all'incertezza propria dell'innovazione.

Imperfetto e subito: sperimentare vuol dire anche saper stare al gioco e quindi saper perdere.

Non bisogna pensare che per avere risultati significativi e misurabili ci voglia molto tempo: se non ottieni risultati significativi in pochi giorni, stai sbagliando qualcosa.

La rapidità dell'intervento ha come finalità principale puntare a risultati evidenti e misurabili, ottenibili anche in pochi giorni, tenendo conto che il processo di miglioramento, una volta avviato, si amplifica attraverso una reazione motivante a catena.

Non c'è niente di più efficace, per superare le prime perplessità e resistenze, che dare evidenza di successi evidenti e misurabili, anche se piccoli e locali.

Di fronte ad un'idea di miglioramento, specialmente se nata dagli operatori, non preoccupiamoci di formalismi e perfezioni, diamo per scontato anche insuccessi, ma

non rimandiamo l'azione.

Una volta presa una decisione, non indugiare. Se poi si trovano forti resistenze a procedere, possiamo sempre riflettere sulla necessità di rivedere la decisione presa.

Rapidità = non qualità?

Nell'emergenza la rapidità è obbligatoria, ma quando viene praticata nei regimi ordinari non va. La rapidità può essere interpretata come un requisito contrario alla qualità. Per fare qualità e innovazione occorre operare con rapidità e con il rischio di fallire. Ma non è così, e anche se una prova fallisce, ci dà comunque un risultato: è l'azione da escludere. E allora, se ne fa un'altra, fino ad ottenere, in poco tempo, il successo. Operando con la cultura di risk management, la rapidità deve comunque interessare ciascuna delle seguenti attività e il loro succedersi: far vedere il valore (o il disvalore) che si produce attraverso il flusso del valore attuale; individuare gli sprechi e gli errori – e classificarli; individuarne le cause e agire per eliminarli o ridurli; porsi nuovi obiettivi di miglioramento.

Niente è più convincente dei successi ottenuti a seguito di insuccessi e attraverso sperimentazioni e correzioni dirette ed efficaci.

La sperimentazione, anche quella scientifica, necessita

di fallimenti per scartare ipotesi e ridurre al minimo le possibilità che i risultati ottenuti siano solo apparenti.

La priorità è agire e sperimentare

I critici e gli scettici sono sempre attivi nelle aziende!

Un proverbio dice che per ogni cosa che non si vuol fare ci sono almeno 100 motivazioni.

Se chiedete ai responsabili o ai manager di provare ad elencare dieci punti di forza della propria azienda, solo pochi vi riescono completamente, i più arrivano al massimo a cinque e in media a due o tre. Al contrario, se chiediamo i punti deboli, ne elencano a decine.

Spesso si adducono scuse che chiamano in causa la cecità dei superiori, la mancanza di visibilità dell'azienda o la mediocrità dei prodotti o dei servizi e delle tecnologie. Oppure, di fronte a proposte innovative, ci si pone adducendo precedenti esperienze negative o abitudini non radicate nel settore. Si deve essere contrari a questo modo di fare!

Si deve avere un atteggiamento positivo sempre rivolto in avanti, pronto ad agire piuttosto che a *cercare giustificazioni*. Non aver paura a commettere errori, chi agisce è soggetto a sbagliare e dagli errori bisogna trarre tesoro.

La paura di commettere errori dipende da un pregiudizio: “Io non devo commettere alcun errore, diversamente sono un buono a nulla”. Se formuliamo tale pregiudizio ci rendiamo facilmente conto che esso non coglie nel segno.

L'altro pregiudizio riguarda l'atteggiamento punitivo: se commetto un errore sarò punito dai miei capi o se rilevo un errore sarò malvisto da chi ne è responsabile.

Per prevenire tali comportamenti occorre

sviluppare una cultura dell'errore anche nelle aziende, che veda gli errori come un tesoro, in quanto dagli errori si apprende, e non solo per evitare di sbagliare ancora in futuro.

Le conseguenze sono ancora più impattanti: il colpevolizzare o la presunzione di non dover sbagliare sono meccanismi che bloccano il fare, lo sperimentare, mentre è meglio pensare ad agire una volta che stare a guardare 10 volte.

È importante avere l'intenzione di provarci e agire, piuttosto che preoccuparsi prima ancora di iniziare.

Che non entrino in azienda gli scettici e i critici, e anche quelli che dicono: “Abbiamo sempre fatto così ed è sempre andato bene, perché dovremmo cambiare per qualcosa che peraltro troviamo difficoltà a fare?”.

Scegliere ciò che è poco rischioso limita la nascita delle nuove idee

Si deve essere consapevoli del fatto che siamo portati a rifugiarsi nelle abitudini che ci sono più familiari, a ripetere gli stessi modelli, evitando i rischi legati a tutto ciò che è nuovo.

Solo se ci impegniamo a saper valutare e correre rischi, sapremo sperimentare il successo accompagnato da un sentimento di gioia. Alla base di questo approccio ci devono essere una buona *cultura di risk management* e una buona "cultura dell'errore". In un'epoca di grande competizione e cambiamenti radicali, se si rimane a guardare, si corre il rischio di uscire dal mercato. E' necessario, quindi, essere pronti a saper valutare e correre dei rischi.

I manager devono essere meno critici e meno scettici nei confronti delle proposte dei collaboratori, ed essere disponibili a provare ad applicare un miglioramento, valutandone gli effetti e facendo tesoro anche degli errori che naturalmente si possono commettere.

Non tutto quello che si affronta, non tutte le azioni di miglioramento avranno successo. Gli insuccessi possono anche essere molti, ma anche i fallimenti sono utili per il futuro. Chi rimane immobile perché ritiene troppo rischiosa l'impresa, non ottiene nulla né rispetto a chi ha fallito e tanto meno rispetto a chi ha avuto successo.

Insieme ad una buona cultura del rischio e dell'errore, è necessaria un'attitudine a cercare opportunità, senza temere di perdere.

Per quanto è possibile, si faccia esperienza di fallimenti e di successi. Invece di pensare a scuse plausibili per non agire, per giustificare la propria immobilità, si provi ad agire.

Così si cresce e si ottiene qualcosa, anche imparando dai fallimenti.

Soltanto con la sperimentazione c'è innovazione

La vera anima della ricerca del miglioramento è un processo di sperimentazione che non abbia fine, che superi ogni volta l'esperienza accumulata come risultato della stessa sperimentazione. Soltanto nella sperimentazione c'è rinnovamento creativo. E per sperimentare occorre saper rischiare ed occorre l'umiltà, occorre immergersi con umiltà nel vivo del flusso del valore, occorre farsi "piccoli".

Mentre gli obiettivi, i risultati e le esperienze una volta acquisiti non hanno futuro, vengono alla loro fine, la sperimentazione è inesauribile e solo da essa si genera il nuovo.

2.3 In azienda, il team work è tutto

Team leader e team member

In azienda, il *lavoro collaborativo* è centrale, le conoscenze si sono da sempre sviluppate nelle pratiche professionali e il processo di apprendimento, così come quello di diffusione delle conoscenze, sono attività fondamentali che spesso si svolgono a livello di gruppo, nella “comunità di pratica”, intese come gruppi autogestiti di diffusione di conoscenze. Nelle stesse equipe multidimensionali e multiprofessionali, l’interazione dei soggetti, il semplice fatto di discutere con altri individui e scambiare idee, la condivisione delle conoscenze individuali e delle competenze possedute consentono di apprendere nuovi fatti, nuove prospettive, in una parola, permettono di sviluppare conoscenza e sperimentazione.

Trovare il giusto equilibrio tra il lavoro individuale e quello del gruppo, e tra l’eccellenza del singolo e l’efficacia del team.

La formazione individuale spesso viene considerata prioritaria al team, perché si osserva che alla fine sono i singoli professionisti ad effettuare ciò che serve per produrre un bene o un servizio, per cui passare il tempo in riunioni, fare team è ben poca cosa ai fini dell’effica-

cia e del miglioramento.

Al tempo stesso, per lavorare in team occorre comprendere le dinamiche interpersonali, emotive e le eventuali resistenze.

Il team non deve comprimere il valore delle persone, deve piuttosto valorizzare le persone, approfondendo l'individualità di ognuno. Lo sviluppo del team fa leva anche sulla riscoperta dell'eccellenza individuale: ognuno è più prezioso del tutto.

Senza amore per l'eccellenza dei singoli, difficilmente si riesce a fare programmi continui di miglioramento.

Il team stesso va monitorato non tanto su *cosa* sta affrontando quanto su *come* sta funzionando il gruppo, se sta funzionando in modo fluido in ciascun aspetto: la comunicazione e la partecipazione, i processi decisionali, i conflitti, la leadership, gli obiettivi e i ruoli, le regole del gruppo, le modalità di risoluzione dei problemi, il clima/tono.

Il team è destinato a lavorare insieme ogni giorno, oltre a svolgere attività contingenti di problem solving per migliorare il flusso del valore e il modo di lavorare.

Per lavorare in team non è necessario starsi simpatici a vicenda o "volersi bene". Il rispetto e la fiducia reciproca vanno ben oltre ciò, significa che io mi fido di te, ti rispetto e so che farai del tuo meglio per costruire

insieme un'azienda di successo.

I team leader coordinano il lavoro, i team member si motivano l'un l'altro, suggeriscono idee innovative e si monitorano l'un l'altro, facendosi pressione a vicenda per lavorare meglio.

Le persone eccellenti devono far parte di team eccellenti.

Il team leader dal punto di vista del lavoratore è un ammortizzatore

Se per far fronte alla variabilità delle richieste carichiamo l'operatore di ulteriori attività, improvvisamente l'operatore si trova sotto pressione e il trattamento diventerebbe disumano, ed allora interviene il team leader.

Il team leader è come un medico pronto ad intervenire appena si verifica un problema.

Il team leader è anche una valvola di sicurezza, sempre intento a camminare lungo il percorso del cliente per intervenire subito in caso di problemi.

Se non cambi tu non cambia il team

L'allenatore ignorante di se stesso

Un allenatore ha iniziato ottenendo già il primo anno il successo vincendo il campionato. Dopo oltre 20 anni da

quel successo, era sconsolato per non essere rientrato in finale e questo è il suo commento sul suo stato di insoddisfazione: "Con un duro allenamento anni fa vinsi il campionato nazionale di baseball; da quel momento ho continuato ad allenare duramente ma senza riuscire a superare il turno preliminare. Ripetere per lunghi anni gli stessi esercizi mi ha allontanato dallo sviluppo tecnico del baseball. Ho capito che utilizzare lo stesso metodo è un limite, quindi ne ho parlato ai giocatori. Quest'ultimi hanno raggiunto un'elevata consapevolezza e si sono convinti a cambiare il loro stile. *Mi sono reso conto che, se non cambio io, non cambia nemmeno il team e che era tempo di riconoscere la mia ignoranza di me stesso*".

E' difficile per chi ha avuto esperienze di successo capire che deve cambiare.

Chi lamenta di avere delle capacità ma di non poterle dimostrare perché le circostanze glielo impediscono può essere etichettato "ignorante di se stesso".

Il lavoro su se stessi

In azienda, il lavoro della persona su se stessa diventa tanto più prioritario perché stanno cambiando le logiche organizzative e il pensare stesso il lavoro.

È necessario dare importanza al disagio attuale come mezzo per migliorare il rapporto delle persone con

l'organizzazione. E' un disagio che non può trovare spiegazioni riferendosi soltanto a fattori esterni. Quasi sempre occorre riconoscere una qualche difficoltà soggettiva, legata al modo di pensare e di lavorare. Spesso si tratta di una prospettiva fortemente soggettiva, con lineamenti di carattere psicoanalitico, per cui la persona deve scoprire il significato delle proprie azioni e dei propri comportamenti, comprendendo i "pesi" del passato, degli schemi mentali e delle abitudini limitanti. Occorre gettare lontano da noi tutti i nostri pesi, attraverso una "psicoanalisi della pesantezza".

Senza questo lavoro di riflessione e di presa di coscienza sul proprio pensare e sul proprio agire, sul proprio disagio, le persone sono portate a ripetere continuamente gli stessi meccanismi conflittuali e gli stessi errori, perché non sono in grado di riconoscere le caratteristiche ripetitive e le cause dei loro comportamenti. E' questa la prospettiva della Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione.

La presa di coscienza di ciò che origina il proprio disagio, specialmente rispetto ai cambiamenti, sono un'occasione importante per riconoscere il modo di pensare e di agire che è all'origine del disagio stesso.

Ottenere da persone normali risultati eccellenti

Sviluppare persone e team eccezionali che seguano la

filosofia aziendale e sforzarsi di consolidare senza sosta la cultura aziendale, fare in modo che i valori e le convinzioni dell'azienda siano condivisi da tutti e messi in pratica.

Per formare persone eccellenti, che comprendano e sostengano la cultura aziendale per costruire gruppi di successo, occorre che le persone si sentano crescere e realizzare nel lavoro, occorre che le persone si appaghino in quello che fanno e nel suo valore intrinseco.

Le organizzazioni, a loro volta, devono essere più attente e creative. I team leader devono essere *sviluppatori* di persone e *facilitatori* dei gruppi.

Occorrono motivazioni basate su obiettivi ambiziosi, sulla tensione al miglioramento continuo e al feedback sui progressi, nel modo di lavorare e nel sentirsi nel flusso del valore, con aggiunta occasionale di qualche ricompensa. Le ricompense possono essere simboliche e non necessariamente economiche.

Non smettere mai di insegnare alle persone *come lavorare in team* per perseguire obiettivi comuni. Il lavoro di squadra è una competenza che richiede un apprendimento continuo.

Nessuno di noi è così brillante quanto possiamo esserlo noi tutti.

Quando i gruppi operano in maniera efficace possono risolvere problemi più complessi, elaborare migliori decisioni, sviluppare maggiore creatività e contribuire a far crescere capacità e fiducia nelle persone, più di quanto lo possa il lavoro individuale.

Occorre trovare un giusto equilibrio tra il lavoro individuale e quello di gruppo, e tra l'eccellenza del singolo e l'efficacia del team.

Tutte le persone possono essere inserite in team eccellenti e diventare persone eccellenti in team che eccellono.

Più approfondito e più interessante

Semplificare ciò che è difficile, approfondire ciò che è semplice, rendere interessante ciò che è banale: questa è un'azienda viva.

Dalla consapevolezza allo studio, dallo studio alla crescita, dalla crescita alla felicità: questa è un'azienda brillante.

Non si tratta soltanto di entrare in profondità nei flussi del valore e nei problemi. Non è questione di "pensiero verticale". Occorre soprattutto esplorare con un "pensiero laterale" e lasciarsi portare dal ragionamento e dall'intuito verso direzioni in un primo momento non

considerate, ma che possono portare all'origine del problema.

Non c'è un modo di pensare più proficuo di questo: gruppi di persone utilizzano il kaizen per rendere il lavoro che stanno facendo approfondito e interessante.

Per formare persone e team eccezionali, occorre credere fino in fondo nelle persone e nell'umanità.

2.4 Pensare e agire nel flusso del valore per il cliente

Se la priorità è il valore generato per i clienti e per le persone, occorre chiedersi, a fronte di ogni impegno di risorse, il valore generato, se si genera valore o spreco, intendendo per spreco appunto lavorare senza generare valore. Di qui la centralità del focus continuo sul flusso del valore, del chiedersi se il flusso scorre ed è "tirato" dal cliente, senza sprechi, interruzioni, code.

*Questo approccio comporta il passare da un'**organizzazione per processi** ad un'**organizzazione per flussi del valore** nella quale i lavoratori chiedono continuamente ai processi il valore che generano e fanno in modo che sia il valore per il cliente, promesso e atteso o, ancora di più, eccitante.*

In un contesto aziendale, ciò vuol dire identificare l'intero flusso del valore per il cliente, per renderlo il più possibile

senza sprechi, interruzioni, code, in modo che scorra il maggior valore per il cliente.

Per tale approccio non sono sostenibili la frammentazione e le distorsioni del flusso e del percorso proprie dei tradizionali modelli organizzativi gerarchico funzionali e dipartimentali.

Stare nel vivo dei flussi di lavoro

Per comprendere a fondo i problemi e i fatti “vai a vedere di persona”

I responsabili e gli operativi devono saper esserci nel vivo dei processi di lavoro, nel vivo del flusso del valore (in giapponese, nel *genba*). Per contribuire al miglioramento, devono passare del tempo in osservazione presso il *genba* – il luogo di lavoro – in modo che possano toccare con mano qual è la situazione effettiva di partenza, i problemi reali.

Se si pensa solo dentro la propria testa, senza andare ad osservare con i propri occhi, si fanno ragionamenti campati in aria. Occorre applicare la teoria al *genba*, attraverso un lavoro che richiede un prestare ascolto e attenzione, un ascolto partecipe, occorre osservare i fatti così come sono (in giapponese, *genchi genbutsu*).

Il solo pensiero non è sufficiente, ciò che conta è concretizzarlo.

Occorre dare priorità alla comprensione dei problemi reali, della realtà.

I modelli o le idee spesso sono in conflitto con *ciò che è*, perché l'idea è una nostra proiezione che dà maggiore soddisfazione di quanta ne dia *ciò che è*.

Così, per cogliere e affrontare il reale, dobbiamo avere consapevolezza che tendiamo a gratificarci della conferma dell'idea, e che desideriamo ancor più permanenza e continuità.

Stando nel genba si raccolgono dubbi, preoccupazioni, suggerimenti. Si può valutare se le idee e le cose fossero positive o negative, e quindi trarre nuovi punti su cui ragionare. Occorrono tanti tentativi e fallimenti compiuti nel genba. Solo dall'agire si può accumulare esperienza utile per fare meglio e subito; nei testi e nei modelli non si trovano più elementi utili perché gli stessi oggi sono cambiati. Pur riconoscendo l'importanza del know how e di quanto accumulato con l'esperienza, occorre averne la consapevolezza dei limiti.

Dare priorità ai fatti

Spesso non vogliamo vedere le cose così come sono, pieghiamo la realtà a noi stessi. Occorre avere coraggio della realtà tutta intera, *così com'è*. Si deve conoscere in modo *corretto*, per poter poi agire in modo *giusto*.

Pensate e parlate il più possibile sulla base di dati che avete verificato personalmente.

Stare e saper esserci nei processi, nel flusso del lavoro è il solo modo per conoscere la situazione reale e ricavare da essa la verità oggettiva. Stando nel flusso del valore reale si vede la "verità" e da lì scaturisce la forza per persuadere gli altri. Ma attenzione, si deve capire l'importanza e la difficoltà di vedere chiaramente i fenomeni che sorgono nel vivo dei processi reali e saper vedere i problemi fino a quando non si capisce la vera causa.

Occorre *essere nel flusso* del valore così com'è, perché lì nascono e possono raccogliersi dubbi, preoccupazioni e suggerimenti fondati sulla realtà. Se si pensa solo dentro la propria testa, senza osservare con i propri occhi, si fanno ragionamenti campati in aria.

Occorre andare nel flusso del valore. In azienda, anche quando i problemi vengono posti e non nascosti, spesso si arriva a determinate conclusioni senza essere mai andati a vedere come scorrono i flussi, come lavorano le persone. La stessa organizzazione divisione in settori, reparti, uffici, porta a non vedere nella sua interezza il flusso del valore. Per cui, diventa tanto più necessario ripercorrere le diverse fasi dei processi.

Abbiamo partecipato a riunioni nelle quali il management e l'Alta Direzione emettevano sentenze rispetto

a determinante rigidità organizzative, alla mancanza di feedback, ad una disposizione organizzativa o di risposta al cambiamento, senza mai essersi preoccupati di verificare sul campo il perché di quella “non-azione”.

E' fondamentale che i manager “passeggino” in azienda, nei reparti, negli uffici. Si apprendono molte più cose dall'osservare le persone, i processi, i comportamenti organizzativi che dal fare analisi a tavolino, basate spesso su convinzioni e preconcetti.

Conoscere se stessi per sapere come stanno effettivamente le cose

Non evitate “ciò che è” e “ciò che voi siete”.

Per comprendere i problemi, occorre prima di tutto comprendere se stessi. Senza la comprensione di se stessi, la ricerca della realtà, delle situazioni effettive, della verità dei problemi è influenzata dalla fuga da se stessi.

Senza conoscenza di sé, l'esperienza genera illusioni, false soluzioni. Mentre, con la conoscenza di sé, siamo aperti alle sfide, liberi dal residuo cumulativo di esperienze e abitudini, che condizionano la comprensione e la sperimentazione.

La comprensione dei fatti, delle situazioni reali, dei

problemi effettivi, di *ciò che è*, può darsi soltanto se si riconoscono e si ha coscienza delle dinamiche conflittuali, soltanto quando cessano le negazioni, le giustificazioni, le valutazioni e i giudizi dati sulla base dei conflitti degli opposti.

La comprensione viene, non vivendo conflitti, non attraverso lo sforzo di volontà, ma soltanto quando la mente è in pace e lo spirito in flusso.

Osservate come le emozioni e i sentimenti influenzano il nostro saper vedere *ciò che è*, le vere cause alla radice dei problemi e la nostra capacità di cogliere le opportunità. Con questa attenzione al proprio modo di porsi si attivano dinamiche interiori che iniziano ad alleggerire il vostro essere pesante e a sgretolare i muri che vi impediscono di vedere opportunità, soluzioni nei problemi, miglioramenti dagli errori.

Lean, snello è semplicità

Lean è la semplicità che consiste nel partire sempre dalla comprensione di *ciò che è*, ossia nell'andare a vedere sul campo. Ciò che impedisce la comprensione di *ciò che è* sono i pesi, le distrazioni e la complessità portate dagli sprechi, dai pregiudizi, dai preconetti e schemi mentali, da quanto accumulato con l'esperienza. Sono questi tutti meccanismi che generano complessità.

Il flusso del valore per il cliente va liberato da sprechi e schemi mentali per diventare semplice, snello, leggero. Di qui il principio che l'osservazione va fatta e le decisioni vanno prese, per quanto possibile, da tutti quelli che (o almeno con) sono nel vivo del flusso del valore, che posseggono una conoscenza ed esperienza approfondita di ciò che accade e che al tempo stesso sono aperti a studiare qualsiasi problema si possa presentare e ad agire per le potenziali soluzioni.

Non basta sapere, occorre *saper esserci nel flusso del valore reale*, per aprirsi al nuovo, alla sperimentazione, al miglioramento continuo.

Occorre avere la consapevolezza che è difficile vedere e riconoscere gli sprechi che generiamo, richiede spesso un mettere in discussione il modo di lavorare, le proprie sicurezze e se stessi. Si tratta di uscire dalle zone di comfort, generate dalla resistenza a fare qualcosa di diverso da come si è sempre fatto. Si ha paura di essere giudicati e valutati negativamente. E non si riesce a pensare quanto invece avremmo guadagnato.

Il benessere di sentirsi "nel flusso"

Per il benessere psichico e spirituale

Occorre ribaltare i punti di vista: invece di chiedersi cosa faccia star male le persone (e come cambiarlo),

cercare di capire cosa possa farle star bene. E allora scopriremo che fa bene fare l'esperienza di *sentirsi nel flusso*. La cosa importante del lavoro è distaccarsi dal proprio "io" e dimenticare se stessi, a tal punto da potersi dare completamente all'attività lavorativa. Se ci siamo liberati del proprio "io", il lavoro in noi scorre più facilmente.

Quando si è nel flusso del lavoro che scorre bene verso il cliente, senza resistenze, ostacoli, blocchi, ciò che fai sgorga spontaneamente da te, non si sente la stanchezza.

Il flusso che scorre continuo verso la meta, come acque correnti che seguono la pendenza naturale, fa bene nel lavoro e nella vita, fa bene all'organizzazione e alle persone. La grazia è stare in flusso, assecondandolo, come fanno i surfisti per cavalcare la cresta delle grandi onde: una volta raggiunta la cresta della grande onda, farsi trascinare dalla sua potenza fino a riva.

La vita stessa è un flusso continuo che noi cerchiamo d'arrestare, di fissare in forme stabili e determinate, in preconcetti e in pregiudizi, in schemi mentali, dentro e fuori di noi, perché noi ci creiamo forme fissate nelle quali tendiamo a stabilirci. Tali forme, irrigidendosi, ostacolano e rallentano questo *flusso continuo che è la vita*.

Fare l'esperienza del flusso

Quando ci si sente nel flusso del lavoro, si ha una grande chiarezza interna, senza nessuna preoccupazione di se stessi, senza aver paura di sbagliare: si è completamente presi, concentrati e coinvolti in quello che si fa, tesi e trascinati dal cliente, legati agli altri del team dall'innata tensione a crescere attraverso il miglioramento continuo.

Il flusso si manifesta solo quando tutto scorre e ci sentiamo di crescere oltre i confini dell'“io”, quando si perde la coscienza di sé: è un “eccomi”, un esserci, un essere un passo avanti che fa uscire dai ranghi, un dichiararsi pronti, anche se non ci siamo preparati.

In questo stato, non si è influenzati dalla preoccupazione del come appaiano alle altre persone e da quello che altre persone potrebbero pensare di noi. Ci identifichiamo con qualcosa di più ampio rispetto al proprio io (es. il team, la comunità, l'azienda etc.).

L'esperienza del flusso si raggiunge quando il tempo “vola via” e siamo completamente assorti nel presente, senza accorgerci che il tempo sta passando, quando diventiamo liberi di essere immersi completamente nel nostro lavoro, quando siamo motivati dal solo appagamento di quello che facciamo in quel momento: l'attività diventa fine a se stessa, sentiamo la felicità e

la soddisfazione di lavorare, di eseguire l'attività anche senza nessuna premiazione esterna, come il denaro o il prestigio.

E' questa l'ora in cui la vita in piena va come un fiume al suo mare.

Quando siamo nel flusso siamo quel che facciamo, c'è corrispondenza tra ciò che siamo e ciò che facciamo, dove appunto ciò che facciamo viene a dipendere direttamente da ciò che siamo.

Nelle organizzazioni è difficile *sentirsi nel flusso*, prevalgono le resistenze al lavoro collaborativo, l'affermazione dell'io, la conservazione di posizioni e gerarchie di potere, nonostante si tratti di atteggiamenti messi in crisi dai cambiamenti in atto, tecnologici, organizzativi, professionali e più generalmente culturali e sociali. Si tratta di cambiamenti tali da richiedere intensi processi di partecipazione e creatività, invece che resistenze ai processi di rinnovamento.

Occorre essere nel flusso oggi, e in ogni momento, partecipando attivamente all'organizzazione, reinvestendo le logiche partecipative della Fabbrica 4.0

Si tratta di processi di innovazione in atto che facilitano ed esaltano quelli che sono i valori, i principi e le logiche proprie del lavoro in azienda: fare rete, il

team work, il lavoro collaborativo, centralità del cliente e della sua esperienza.

2.5 La tensione al miglioramento continuo (kaizen)

L'eccellenza oltre gli obiettivi predefiniti

Il kaizen e il miglioramento verso l'eccellenza

Con il kaizen, la persona si spoglia di resistenze, schemi mentali limitanti, inibizioni, diventa una cosa sola con ciò che fa e con il cliente, è totalmente il flusso del valore. Il processo e l'obiettivo di miglioramento sono interiorizzati.

Il kaizen è amore e fusione con il cliente, con la sua esperienza, è fiducia nelle persone e tensione al miglioramento e all'eccellenza.

Sono queste le dinamiche *lean*, più volte richiamate: lasciarsi tirare in ogni momento dal cliente, è il cliente e la sua esperienza che devono attrarci e mantenere in tensione continua il flusso del valore. In questo essere tirati e fluire verso il cliente, flusso, persone, tecnologie, traguardi si fondono tra loro, in modo che non si possono distinguere, e tanto meno separare. E non c'è bisogno di separarli, quando tutto scorre fluido ed il

cliente è interiorizzato in ogni attività e in ciascuna persona.

In azienda, la tensione al miglioramento continuo vive anche di una tensione etica.

Un sistema aziendale basato sulla gestione per obiettivi e risultati predefiniti ha limiti che vanno superati

Chiediamoci, quanto pesa, in pratica, il forte orientamento ai risultati a tutti i costi, piuttosto che avere cura di costruire e migliorare continuamente i nostri flussi del valore attraverso i quali otterremo i risultati. Occorre superare la gestione per obiettivi, riconoscendo al kaizen una dignità che lo emancipi dalla dipendenza assoluta dai risultati.

Sviluppare la tensione al miglioramento, il miglioramento per il miglioramento.

Riducendo il lavoro al raggiungimento di obiettivi e risultati futuri, vengono svuotati di senso lo svolgimento del lavoro, il processo e il flusso del valore che porta ai risultati.

Accade anche nello sport o nell'hobby. Ed è significativo notare come il passaggio del valore dal flusso al risultato si accompagni alla riduzione del benessere

delle persone e ad un consistente aumento del livello di stress.

E' quello che accade nello sport distinguendo il dilettante, la cui motivazione è appunto il diletto che ne può ricavare, prima ancora che i possibili risultati. Non è così per il professionista.

L'ossessione del raggiungimento dei risultati fissati e misurabili è limitante: i risultati solo parzialmente raggiunti devono essere valutati positivamente e il team leader deve rassicurare i collaboratori ed esortarli a non scoraggiarsi. Ripianificando le ulteriori azioni correttive necessarie, i risultati attesi arriveranno, e quello che conta è che spesso attraverso i processi e i flussi del valore si avrà un ulteriore miglioramento non atteso.

Si può diventare schiavi dei propri obiettivi

Se siamo concentrati soltanto sugli obiettivi, sugli eventi futuri, non siamo in grado di vivere le ricchezze del presente e ci perdiamo l'essenziale, cioè il flusso del valore che possiamo generare oltre l'obiettivo stesso.

Alla base, è un procedere tesi verso gli obiettivi stabiliti e spinti da continui sforzi di volontà per far fronte agli ostacoli che si incontrano nel percorso e raggiungere i risultati attesi. Non è così nel kaizen: se col kaizen vogliamo parlare di sforzo di volontà, si tratta di una *volontà istantanea*, non proiettata nel raggiungimento di futuri traguardi.

Fa scorrere il flusso del valore per il cliente, i profitti arriveranno da soli.

Fissare obiettivi definiti e misurabili basati su premi, capacità, risultati, anch'essi determinati e misurabili, comporta inoltre un aumento delle persone che pensano a se stesse e che si pongono obiettivi facili e certi.

Limitarsi ad azioni finalizzate e misurate su risultati attesi fa perdere la spinta ad affrontare le sfide.

Limitare già in partenza la capacità di migliorare equivale a non avere fiducia nelle proprie risorse, e soprattutto in quelle del team.

Pensare che si possa migliorare continuamente il modo di lavorare

Il kaizen come tensione al miglioramento continuo - oltre i risultati obiettivo

Il kaizen va considerato uno stato d'animo la cui natura è il cambiamento migliorativo, quindi non una serie di piccoli passi incrementali, ma una condizione che supera i concetti di "percorso per" e di "conseguimento".

E' un viaggio che non ha fine, un viaggio in sé, un viaggio che è un insieme di senso e scopo: *la via è la meta e la meta è la via*. Il cammino è la meta. Quindi non una scala fatta di gradini, rampe e pianerottoli, ma

piuttosto un piano inclinato.

L'azione kaizen è quindi una tensione a-finalistica, che induce ad agire non sulla base di aspettative né di desideri di profitto.

“La filosofia Kaizen prevede che il nostro modo di vivere, al lavoro, nella vita sociale, tra le pareti di casa, migliori in maniera costante” Masaaki Imai

Per fare kaizen è decisiva l'atteggiamento “spirituale”, più che il prodotto del miglioramento ottenuto, l'ispirazione più che la maestria nel lavoro. La sola abilità tecnica è sterile, vana.

In proposito, ci viene in mente, ancora una volta, *l'arte giapponese del tiro con l'arco*: l'arciere deve svuotarsi, staccarsi dall'intenzione e dal desiderio di colpire il bersaglio. La sua deve essere una “tensione senza intenzione”. È un approccio in qualche modo opposto al nostro concentrarci sull'obiettivo e sul suo raggiungimento, prestando poca attenzione e cura al processo e a come lo stiamo realizzando.

L'arciere diventa tutt'uno con il bersaglio, il bersaglio è dentro di lui, e quindi non ha bisogno di mirare al bersaglio materiale che gli è davanti. Tira “ad occhi chiusi”... per colpirlo.

La saggezza che inizia dal non possedere e dal non sapere

Chi è abituato a considerare solo il risultato e il prodotto finito, e non il modo in cui si lavora, chi giudica l'opera e non l'intenzione, non può fare kaizen. Il processo e le azioni effettuate per raggiungere l'obiettivo danno più del raggiungimento dell'obiettivo. Il possesso del risultato raggiunto, l'accumulo dell'esperienza e dei successi non devono limitare la ricchezza del processo, dell'azione e della sperimentazione. Oltre al know how acquisito, al sapere come possesso, c'è la saggezza che inizia dal non possedere e dal non sapere. È questa la saggezza del kaizen, serve a far scorrere il flusso del valore, eliminando gli sprechi, serve a farsi trascinare dal flusso del valore tirato dal cliente, la cui domanda può essere variabile e inesauribile; da ciò deriva lo stesso carattere a-finalistico del kaizen.

Il kaizen mira all'“eccellenza”, che non è la “perfezione”, perché la perfezione implica, per sua stessa natura, l'esaurimento della tensione al miglioramento.

La mappa dei kaizen e il visual management

Far nascere la consapevolezza dei problemi e la forza di agire, far nascere, ogni giorno, il dubbio che il modo di agire oggi sia da migliorare e che si possa costantemente migliorare il modo di lavorare.

Creare un ambiente di lavoro che porti ogni giorno gli operatori a proporre dei kaizen e a metterli in pratica.

I kaizen, come la crescita di ognuno, devono essere quotidiani.

Ritagliarsi qualche minuto al giorno per domandarsi se il proprio modo di lavorare sia il migliore possibile, se ci sono kaizen che vanno subito provati. Così facendo si interiorizza la consapevolezza dei problemi e la forza di agire, la fiducia in se stessi e nel team work.

Per *fare kaizen*, occorre rendere visibili a tutti i problemi che l'area di lavoro sta affrontando, le azioni di miglioramento proposte, quelle sperimentate e quelle che hanno avuto successo. È opportuno mettere accanto alla descrizione delle azioni kaizen le foto di coloro che le hanno proposte.

La *mappa kaizen* contribuisce alla "trasparenza" in azienda, è visibile anche per i visitatori che possono farsi un'idea a colpo d'occhio delle attività di miglioramento e del loro stato.

La mappa può essere realizzata utilizzando anche una *Kanban Board* con dei post-it inseriti in una tabella con le specifiche delle azioni proposte, in corso e chiuse. Questo modo di operare e visualizzare, oltre ad informare a colpo d'occhio sulla consistenza e l'avanzamento delle azioni, valorizza le azioni e chi vi partecipa.

Non lasciarsi prendere dalla soddisfazione per aver raggiunto i risultati attesi

I risultati di ieri non sono i successi di oggi

Vista la velocità con cui cambiano le cose, non ci si può ritenere soddisfatti se si continuano a fare le stesse cose del passato. Per quanto il già acquisito sia facile e funzioni, è necessario provare anche nuovi sistemi. E' questa la chiave per evolversi.

Ambire a mantenere i risultati acquisiti e a conformarsi al portato dall'esperienza, è come salire su una nave che affonderà. Tutti davanti ad un fallimento sono in grado di chiedersi come mai non hanno raggiunto l'obiettivo e ne cercano le cause, mentre non si riflette mai sul perché si è raggiunto un obiettivo o perché ha avuto successo un'azione kaizen. Mentre è importante analizzare approfonditamente il perché dei successi. Anche in questo caso entra in scena il metodo dei 5 perché. Quando si raggiunge un obiettivo, se non si esamina perché ci si è riusciti, non si migliorerà ancora.

Se ci si sente appagati, non si vedono più le opportunità di miglioramento, i "germogli". Sentirsi appagati è il modo per tornare al punto di partenza. Nelle aziende che perseverano con i kaizen si vive uno sviluppo continuo e vincente. Se ci si ferma a gioire sui primi kaizen, non si nota il germoglio del successivo, anzi lo si recide con le proprie mani. Quando si pensa di aver raggiunto

il massimo, si intraprende la strada del perdente.

I kaizen non finiscono mai. Occorre fare kaizen continuamente: anche dopo un kaizen riuscito è infatti possibile rilevare nuove opportunità e quindi applicare nuovi kaizen. Dedicarsi al kaizen fino alla fine dei nostri giorni.

In ogni organizzazione, i kaizen non dovrebbero mai finire: la qualità della vita e le richieste dei clienti non hanno limite, offrendo infinite opportunità di qualità "eccitante".

Dimentica ciò che hai fatto ieri e non pensare a domani

Ciò che è importante, per generare miglioramenti continui, è avere ogni giorno l'atteggiamento giusto: non basarsi su ciò che abbiamo ottenuto ieri e non pensare al domani, ma vivere l'oggi facendo tesoro dei suoi problemi, ricercando nel tempo presente sprechi e altre opportunità di miglioramento. Se ci si ferma a pensare ai risultati che sono stati ottenuti e a ciò che è stato fatto fino a ieri, e lo si ritiene importante, i kaizen non proseguono. Sentirsi sicuri perché rispetto al passato si è migliorati è come millantare dei buoni risultati anche per il futuro.

Chiedetevi ogni giorno se da qualche parte ci sono

degli sprechi da rilevare o delle opportunità per attivare kaizen. Allo stesso modo, sfidate il passato e un po' alla volta, con i kaizen e con i cambiamenti, provate a correggere il vostro modo di lavorare e di vedere le cose.

Sfidare ciò che si ritiene impossibile

Diffida di chi dice "non si può fare meglio", è questa un'idea fissa e un pregiudizio da scartare

Quando una persona, prima ancora di iniziare una qualsiasi attività, la dichiara impossibile, c'è da chiederle: "Non sarai mica intenzionato a fare il chiaroveggente? dal momento che dici di sapere dove si va finire prima ancora di cominciare".

Occorre evitare di fermarsi a discutere se qualcosa sia fattibile o meno oppure evitare di lamentarsi di ciò che ci è stato dato da fare.

Bisogna avere fiducia che, in qualche modo e in qualche misura, si sarà in grado di operare ed agire meglio. Non si riuscirà mai a migliorare se si pensa di non farcela.

Solo le sfide che mirano ad obiettivi importanti creano, nelle persone e nell'azienda, la giusta tensione e motivazione

Le aziende di successo sono quelle che si sono poste

scadenze temporali specifiche per l'ottenimento di risultati apparentemente impossibili, per poi raggiungerli e superarli.

Le organizzazioni che hanno poco chiara la propria missione e che ragionano con orizzonti temporali molto brevi, concentrate come sono a risolvere problemi contingenti, piuttosto che rilanciare continuamente su sfide per il futuro, pongono il più grande limite allo sviluppo e al loro successo.

Un'azienda che ha e dichiara una *mission* condivisa, dichiarata e sfidante imposta tutto il proprio modo di operare verso il miglioramento continuo. I dipendenti e i collaboratori dell'azienda sono tesi verso una operatività fatta di eccellenza.

Nella nostra esperienza ci troviamo spesso di fronte a manager che dobbiamo convincere rispetto all'importanza di credere in una missione, dichiararla e trasferirla all'esterno e alle persone della propria organizzazione.

Oggi, più che mai, in un periodo caratterizzato da forte instabilità, è necessario coinvolgere attivamente nel cambiamento intelligenze, creatività, competenze, relazioni, sogni.

Le persone felici si pongono obiettivi ambiziosi e sfidanti.

Il superamento dei "propri limiti", il grande impegno profuso danno un nuovo gusto al proprio operato.

Non puoi aspettarti di realizzare un grande miglioramento se ti poni obiettivi facili da raggiungere e se inseguì solo ciò che ha un'alta possibilità di riuscita.

Non bisogna dimenticare che quando si è in difficoltà si mette più in campo la propria intelligenza. E' il caso degli anni di crisi economica e sociale, ricchi di opportunità di sfide e di creatività.

“Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla e tacere della crisi è esaltare il conformismo. Invece lavoriamo duro. Finiamola, una volta per tutte, con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla” Albert Einstein

Cogliamo le difficoltà come opportunità, e preoccupiamoci anche di situazioni di difficoltà che in futuro potrebbero materializzarsi per stimolare l'intelletto. La sfida deve essere sempre nuova, non deve ricorrere soltanto all'esperienza o al know how. Non può esservi fine alla sfida, ogni movimento della stessa vita è una sfida; e se non c'è coscienza della sfida, allora c'è immobilismo e decadenza. In questo periodo competitivo, nessuna innovazione è possibile soltanto con il know how o solo basandosi sul potere del top management.

Il top management e il personale di staff devono impegnarsi nel miglioramento continuo e nell'innovazione, devono prendere l'iniziativa e "provare a fare" o "mostrare come si fa", perché le persone li seguano. A volte è opportuno dare compiti molto impegnativi, spesso ritenuti impossibili, perché si mobilitino le energie. Ciò significa tra l'altro ritenere illimitate le capacità delle persone.

Cercare risultati ambiziosi e sfidanti è il mezzo elettivo per elevare noi stessi e incrementare le nostre capacità.

È molto utile, quando si propone un miglioramento che implica l'utilizzo di denaro o di incremento di risorse, chiedere l'impossibile: "fatelo con meno risorse" oppure chiedere di proporre soluzioni che non implicano l'impegno di denaro.

Quando ci confrontiamo con il personale in percorsi di miglioramento in merito a come poter risolvere determinati problemi organizzativi, di *risk management* o di altro tipo, ciò che emerge in modo evidente è la propensione per la soluzione più immediata, che spesso implica più investimenti e quindi un impatto finanziario più alto. Prevale l'ansia di trovare una soluzione, attivando schemi mentali rigidi. Altro che il metodo dei 5 perché, il pensiero è verticale, non c'è spazio per il pensiero creativo o laterale, per la ricerca di soluzioni alternative e discontinue rispetto al pensare e all'agire "normalizzato".

Il kaizen in azienda

Il kaizen è una tensione al miglioramento che in azienda può assumere un valore etico, che nel kaizen originario ha un fondamento "spirituale". I processi e il flusso del valore devono essere animati da una tensione al miglioramento che è una tensione etica, con un fondo spirituale.

2.6 Cambiare e migliorare il modo di lavorare

Il modo di lavorare cambia notevolmente se si dà priorità assoluta al flusso del valore per il cliente

Bisogna ripensare il modo di lavorare a partire dal flusso del valore per i clienti, spostare l'attenzione dai reparti/uffici/funzioni/lotti ai flussi creatori di valore, a come si crea il valore per un dato prodotto o servizio, per renderlo continuo, scorrevole e a piccoli lotti.

Ripensare e trasformare il lavoro di reparti, funzioni, uffici, in modo tale che tutti possano fornire un contributo positivo alla creazione di valore per il cliente e rispondere ai bisogni effettivi dei lavoratori in ogni punto del flusso, così che sia nel loro interesse far scorrere il flusso del valore verso e per il cliente.

Va superata l'organizzazione per "funzioni" e "reparti/uffici", così come va superata la convinzione che le attività debbano essere divise e raggruppate per caratteristiche intrinseche, al fine di poter essere eseguite in modo più snello e gestite più facilmente.

La priorità è il valore per il cliente e rendere il flusso del valore per il cliente in modo continuo e per piccoli lotti, realizzando l'organizzazione per team di specifici prodotti o servizi al cliente.

Rendere il flusso del valore scorrevole e continuo

Comprendere e introiettare i flussi del valore a monte e quelli a valle

Per fare veramente un "buon" lavoro e in miglioramento continuo, bisogna avere una visione completa dell'intero flusso del valore per il cliente, di tutti i processi, da quello a valle a quello a monte, senza limitarsi a vedere solo il proprio.

Si deve cominciare dal processo più vicino al cliente, per coinvolgere man mano tutta l'azienda.

Ognuno deve conoscere i bisogni del processo che viene dopo il proprio e capire che produrre il valore che il cliente non riconosce *non è lavoro*.

Per conoscere i processi e i problemi, è necessario alzarsi dalla propria scrivania, andare a vedere di persona e ascoltare chi è nel vivo del flusso del valore, solo così si riesce a conoscere *chi è il cliente* e solo così si riesce a sincronizzare e livellare con il cliente, abbattendo gli sprechi di processo.

Come fare ad uscire dai propri spazi confinati? Come fare a vedere il flusso del valore per il cliente? E gli sprechi? Occorre un bagno di umiltà, svuotarsi per quanto possibile di preconcetti, abitudini e schemi mentali limitanti, *mettersi in flusso*.

Sul piano operativo, far tesoro delle pratiche e degli strumenti *lean*, indossare gli occhiali del *cacciatore di sprechi*, prestare attenzione al modo di lavorare e di generare valore per il cliente, ribaltando la prospettiva a cui siamo abituati e quindi guardando sempre da valle a monte, dal punto di vista del valore generato per il cliente: mappare il flusso del valore per il cliente (*Value Stream Mapping*), evidenziando dove il flusso non scorre e dove ridurre gli sprechi, la variabilità, i disallineamenti di fasi, le discontinuità e le code. Il ribaltamento del punto di vista consiste nel guardare il processo da “valle” a “monte”,

Nel flusso di valore per il cliente:

fidati di chi ti precede e non mettere in difficoltà chi ti segue.

Per quanto si lavori intensamente, se si producono molti difetti, si stanno generando solo sprechi - e per chi ci segue - meglio fermarsi, quando è possibile. È necessario assumersi completamente la responsabilità del proprio operato e operare tenendo sempre presenti le richieste e le operazioni del processo dopo il proprio.

Perché il lavoro non sia soltanto movimento improduttivo, occorre considerare il processo successivo come il cliente a cui non far pervenire prodotti o servizi difettosi, quando li vuole e nella quantità richiesta.

Saper passare il testimone

Tenere sempre in considerazione come rendere più facile il processo successivo.

Come nelle gare di atletica leggera, anche nell'ambiente di lavoro, è molto importante il passaggio del testimone: alimentando bene il processo a valle si contribuisce molto a far scorrere il flusso del valore e al raggiungimento del risultato finale per il cliente.

Fermarsi per risolvere i problemi

Quando si rivela un problema, dei difetti di prodotto

o servizio, evitare che questi vadano a diffondersi nei processi che seguono, fino al cliente finale; è preferibile fermarsi alla ricerca della vera causa, applicando il metodo dei "5 perché" e una contromisura adeguata a risolvere il problema. Una volta definito con chiarezza quello che è necessario chiedere al "processo a monte", abbiate fiducia che la richiesta sia soddisfatta e considerate sempre il processo a valle come il cliente.

Non si deve pensare di controllare e sistemare dopo. E' nei processi e nel flusso del valore che si assicura la qualità e che al processo successivo non passi alcun prodotto/servizio difettoso. E' necessario imporsi dei momenti di riflessione e di analisi, indispensabili per dedicarsi alla ricerca delle cause che hanno generato i problemi.

Nei nostri percorsi formativi ci troviamo spesso a discutere con il personale del fatto che "non c'è mai tempo per...", ma spesso, dopo aver fornito evidenze concrete del *come*, fermandosi e indagando, i problemi si risolvono (e non si ripresentano), le persone si ritagliano i primi spazi di tempo da dedicare ad incontri per la condivisione di criticità e per trovare insieme le soluzioni.

***Il lavoro diventa puro movimento
improduttivo se resta legato al passato***

Si crede di lavorare, mentre si generano sprechi

Un'alta percentuale delle attività che i lavoratori svolgono credendo di lavorare sono *sprechi*, nel senso che non generano valore per il collega e/o per il cliente. Solo se si ha questa visione, si trovano gli sprechi. Non è facile vedere e riconoscere gli sprechi, specialmente se si parte dal preconconcetto che in azienda gli sprechi non ci possono essere. Se ad un operatore dici che il suo lavoro ha una quota significativa di sprechi, come pensi che reagirà?

Occorre separare, ordinare e standardizzare: cercare le attività che non hanno alcun valore aggiunto per i clienti e che danno solo la sensazione che si stia lavorando.

Con *la caccia e la lotta agli sprechi* c'è la possibilità che si arrivi a considerare parte del proprio lavoro inutile. In realtà, non si tratta di negare il proprio lavoro ma di vedere e valutare distintamente cosa ha valore e cosa no. Per cui,

non si elimina lavoro ma si giunge ad un nuovo modo di lavorare che ha un valore aggiunto ben riconoscibile, appunto attraverso il valore che genera per i clienti. Eliminare gli sprechi incrementa il *vero* lavoro e aumenta il valore generato per i clienti interni e per i clienti finali.

Non c'è nulla di meglio che mettersi in discussione e mettere in discussione il passato e l'esperienza di lavoro accumulata.

Chiedere alle persone di cambiare, significa chiedere di mettersi in discussione, evitando di riferirsi esclusivamente alle esperienze del passato, altrimenti si rimane immobili ai cambiamenti. Occorre lavorare pensando che trovare sprechi e opportunità di miglioramento sia un lavoro da fare fino alla fine dei nostri giorni.

Si tratta allora di creare le condizioni perché l'andare a lavoro significhi portare ogni giorno il proprio contributo intellettuale e contribuire al kaizen.

Per creare un lavoro che dia importanza alle persone, occorre fare in modo che il tempo prezioso che offrono all'azienda sia utilizzato in modo efficace e senza sprechi. E' per questo serve che i kaizen si susseguano continuamente.

Essere consapevoli delle resistenze al cambiamento nel modo di lavorare

Qualsiasi nuova proposta venga presentata, specialmente se riguarda il modo di lavorare, trova resistenze rispetto al cambiamento. Le persone vedono mettere in discussione anche il sistema che gli ha permesso di raggiungere buoni risultati. Si vedono negare il passato. Occorre allora far capire a tutti, fino in fondo, il più possibile il cambiamento, senza paragonare il nuovo sistema al precedente ed evitando di comunicare solo con le parole.

Dare dimostrazioni pratiche che si possono migliorare i modi di lavorare e mostrare in prima persona non solo le azioni da intraprendere, ma anche i vari tentativi fatti, nonché i successi avuti, per far capire a tutti il cambiamento, le possibilità di successo.

Una procedura operativa, una volta divenuta prassi aziendale, può attivare meccanismi psicologici per i quali traiamo soddisfazione, conforto, sicurezza dall'*operare secondo procedura*, per cui avendo acquisito quel modo di procedere e di lavorare, ci attacchiamo allo stesso, non vogliamo essere turbati, non vogliamo essere distratti dai problemi che pur ci sono. In ogni caso, conformarsi ad un modello, ad una procedura, senza pensare al miglioramento, è *paura*, e la paura genera soltanto conflitti.

Il know how, la standardizzazione, la proceduralizzazione, sebbene condizionanti, sono necessari, ma al tempo stesso vanno continuamente modificati e migliorati. Dobbiamo essere consapevoli che noi abbiamo bisogno di aggrapparci a quello che facciamo, e più questo ci soddisfa più ci aggrappiamo ad esso. Il know how, la standardizzazione, la proceduralizzazione sono soggetti a tali meccanismi psicologici di rinforzo delle proprie sicurezze e possono essere un grande ostacolo per la sperimentazione e l'innovazione, possono impedire di cogliere il nuovo e ancora di più possono impedire di vedere i problemi e *ciò che è*.

Per far fronte alle resistenze al cambiamento, diffondere nel personale la consapevolezza che si è in un'epoca di forte competizione e concorrenza. Inoltre, ci si trova di fronte ad innumerevoli sollecitazioni per soddisfare le molteplici e variegate necessità di ogni particolare tipo di cliente, richiedente una forte customizzazione dei prodotti e dei servizi. Fabbrica 4.0 significa prima di tutto personalizzare sempre più, avvalendosi della conoscenza dell'esperienza dei clienti attraverso Internet e gli smartphone.

Allo scopo, si aprono opportunità per

non limitarsi a soddisfare le attese dei nostri clienti, per cercare di sorprenderli fornendo quella che a volte è chiamata la "qualità eccitante". Quando si è riusciti in questo intento, si è generato un forte stimolo alla creatività, ad avere fiducia di poter rompere col passato e con l'operare in conformità o per obiettivi e risultati predefiniti. Sono questi i successi da diffondere con più forza in tutta l'organizzazione aziendale.

2.7 Alla ricerca di un tesoro di problemi

I problemi sono un tesoro

Far crescere le persone come alberi dalle radici ben profonde

Per far crescere le persone occorre saper vedere e affrontare i problemi, con la consapevolezza che i problemi sono numerosi e che i kaizen sono illimitati, insieme ai metodi e alle tecniche applicabili.

Bisogna avere la forza e la tenacia di andare in profondità ai problemi; non ci si deve fermare alle foglie di un albero, occorre andare alle sue radici.

E' necessario *esserci* nel vivo dei flussi di lavoro e del valore, creare silenzio, prestare ascolto e sguardo ad ogni attività rispetto al valore che genera; il resto viene da sé: gli sprechi, i problemi, le cause alla loro radice, l'agire.

Attenti all'ansia di trovare la soluzione!

Occorre stabilire il giusto rapporto col problema; ma come si può avere un giusto rapporto quando ci preme soltanto di liberarcene, cercando con l'ansia di trovare una soluzione? Si deve avere la consapevolezza che a condizionare il nostro approccio ai problemi hanno la massima importanza i nostri pregiudizi, le nostre paure e le nostre attese.

Non bisogna avere fretta nel risolvere i problemi.

Se si ha l'ansia nel cercare una soluzione, si fa prevalere la proiezione di convinzioni, esperienze, così da *evitare il problema*. Siamo così intenti a trovare una risposta al

problema, da non essere in grado di studiarlo a fondo. Non si riesce a procedere alla ricerca delle cause, se non in modo superficiale.

I problemi sono un tesoro, e sono la cosa più importante di per sé, e non le soluzioni.

Per comprendere il problema occorre liberarsi dall'ansia di una risposta. Solo questa libertà permette la piena attenzione; finché c'è opposizione al problema o conflitto con esso, paura o accettazione, non può esserci comprensione del problema, perché il conflitto porta ad una distrazione.

Il modo giusto di affrontare e comprendere il problema è la consapevolezza che occorre *l'osservazione silenziosa e nello stesso tempo vigile* per comprendere la realtà delle situazioni e dei problemi. Si tratta di entrare in comunione con il problema, sapendo che voi e il problema siete una sola cosa, e non due processi separati, voi siete il problema.

Il coraggio di mostrare a tutti i difetti e gli errori fa attivare le persone e l'azienda

La differenza non sta tanto nel risolvere o meno i problemi, ma in come si affrontano; non "rattoppare" ma riparare, risalendo alle vere cause.

Ci sono persone che evitano di cercare le vere cause dei problemi. Pur di liberarsi del problema, si prestano a “rattoppare” la facciata, ma sorvolano su cosa sia veramente successo.

Per comprendere veramente i problemi occorre sviluppare “la cultura delle domande”, attraverso il metodo dei “5 perché”.

Quando poniamo delle domande sulle cause alla radice di un problema, dobbiamo dimenticarci di noi stessi e delle nostre idee, per dedicarci completamente al problema. Il chiedersi in sequenza 5 volte perché (il metodo dei 5 perché) è la struttura portante per arrivare a riconoscere le vere cause dei problemi.

Il metodo richiede umiltà, tempo e perseveranza. Ogni volta che abbiamo l’emozione di scoprire una causa in più, proviamo l’impulso di domande nuove, mai prima pensate. Così si procede, e non per restringere il campo, ma per dar sfogo alla forza che ci spinge verso nuovi dubbi che ci fanno andare alla radice dei problemi.

Non si migliora nascondendo i problemi

I problemi non vanno nascosti, tanto più che nascondendoli si corre il rischio che diventino più grandi. I problemi vanno resi visibili a tutti e ne va ricercata con tutti una soluzione. La soluzione non va delegata

a personale esterno o ai manager, ci si deve impegnare in prima persona nel cercare le vere cause, anche se questo richiede tempo. Solo così si possono fare grandi passi avanti.

Quando sorge un problema, evidenziarlo di fronte a tutti significa dividerlo e far partecipare tutti all'analisi e alla soluzione. Il problema, una volta reso evidente e noto, diventa "responsabilità di tutti", e non solo delle persone che lo hanno visto; questo vuol dire team work! La componente di base per creare la fiducia è la solidarietà del gruppo e questa ci può essere solo se, prima di tutto, si condividono i problemi, i difetti, gli errori.

Per far emergere gli sprechi e i problemi nascosti nel flusso del valore, occorre far tirare il flusso del valore dalle persone che sono in rapporto diretto con i clienti: quanto più *si tira*, tanto più i problemi, gli ostacoli al flusso del valore vengono evidenziati e possono essere rimossi.

"Di chi è il problema?"

Non ci si deve fidare di chi prende le distanze dai problemi. Se ci si limita a indicare i problemi, senza contribuire a risolverli con soluzioni concrete, non si ottiene la collaborazione e il contributo di tutti.

2.8 Trasparenza e visibilità

Rendere visibile ciò che non si vede

L'arte di rendere visibile ciò che non si vede.

Per vedere e pesare gli sprechi, occorre saper vedere i "pesi" dentro di noi, occorre diventare leggeri.

I pesi, le barriere al flusso del valore esistono ma non vengono visti da chi non sa *volare*.

Per veder chiaro: "Si scacciano le ombre dalla fronte, si scaccia ciò che oscura il pensiero, si scacciano i pensieri come cenere, poi come fumo e poi ancora come una bruma lontana (...). E' la conquista dello spirito che a poco a poco prende coscienza della propria chiarezza"
Gaston Bachelard

Allenarsi alla Palestra del miglioramento e dell'innovazione significa non solo allenarsi a "vedere", ma anche a rendere visibili e distribuire, a tutti gli operatori interessati, le informazioni su come scorre il flusso del valore, in modo che qualsiasi collo di bottiglia, problema o spreco o errore possa essere immediatamente identificato, affrontato e risolto. L'obiettivo è far vedere, rendere trasparente, far venire a galla le reali disfunzioni e le loro cause, offrendo ad ogni collaboratore l'opportunità di dare un contributo di pensiero snello e creativo.

La trasparenza propria del *gestire a vista* i problemi è l'impulso maggiore al miglioramento continuo: "si può vedere tutto", per cui diventa semplice scoprire nuovi modi per creare valore e gli operatori che realizzano i miglioramenti hanno con soddisfazione un rapido ritorno.

Rendendo le qualità evidenti, coinvolgenti e contagiose, si creano guide spontanee di comportamento che vanno al di là del know how e delle procedure operative standard, si riesce a muovere energia e a creare consenso.

Gestire a vista, basandosi sul valore della trasparenza, sulla necessità che ciascuno veda tutte le attività disposte lungo il flusso del valore per il cliente, che scorre dentro e fuori dell'azienda. Questo approccio facilita che le diverse attività procedano in sincronismo, fa in modo di avvisare immediatamente su ogni variazione dei bisogni, permette al team leader e a ciascun team member di conoscere sempre i risultati ottenuti e di alimentare sempre più la tensione al miglioramento e all'esserci nel flusso del valore.

Occhio al flusso del valore

Il flusso va mappato e segnalato da una serie di strumenti per visualizzare l'intero flusso del valore, il ritmo di avanzamento del flusso, lo stato delle fasi e dei passaggi di fase, attraverso etichette, post-it e contenitori colorati, pannelli e display luminosi, segnali luminosi

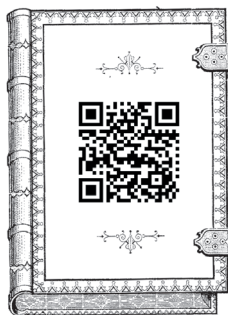
e/o acustici o semplici e-mail lanciate nei passaggi di fase. Attraverso questa segnaletica, il flusso del valore diventa controllabile visivamente, in modo che sia immediato individuare i ritardi o arresti, gli errori o sprechi lungo il flusso. Gestire a vista significa infatti fornire con evidenza visiva, al momento giusto, l'informazione necessaria che collega, a ogni livello dell'organizzazione, le fasi precedenti a quelle successive. La tendenza è guardare la produzione e servizi come un flusso che va da "monte" a "valle", mentre

va rovesciato il punto d'osservazione, la produzione e i servizi vanno concepiti come un flusso del valore che partendo da "valle" va a "monte" per prendere soltanto ciò che gli è necessario e solo nel momento in cui ne ha bisogno. E' questo il modo per vedere sempre dal punto di vista del valore creato per il cliente.

Si deve essere consapevoli che è *controintuitivo* far "tirare" il flusso del valore dalle persone che sono in continuo rapporto con il cliente, in modo che si abbia evidenza degli ostacoli al flusso del valore, così da poterli rimuovere. Si devono far pervenire - in modo chiaro, tempestivo e "a vista" - a ciascuna fase le informazioni sulle necessità di quella posta a "valle", in modo che sia chiaro *cosa, quanto, come, quando* e *in che tempo* soddisfarle. Questo segnale (*il kanban*), una volta arrivato alla fase a monte, diventa un *ordine*, e la

regola è che la fase a monte si attiva soltanto a fronte del ricevimento del segnale di richiesta e rispettando le specifiche della richiesta. La trasparenza e la visibilità del flusso del valore persegue la sfida di creare flussi continui e a piccoli lotti: sono questi i modesti torrenti (e non i pochi e poderosi fiumi) che giustificano la gran parte dei bisogni umani delle persone e dei clienti.

L'informatizzazione, le tecnologie digitali mobili devono prioritariamente essere dedicate a rendere più facile e diretta la relazione con il cliente, nonché a tracciare e a rendere il più possibile visibile a tutti il flusso del valore, evidenziando in ogni passaggio di fase il flusso del valore scambiato ed eventualmente cosa impedisce od ostacola l'avanzamento.



Esercizi di immaginazione: immagini poetiche salutari per il benessere psichico e spirituale

Abbandono , <i>lasciarsi andare</i>	157
Acque , <i>essere acquatici</i>	160
Alberi	166
Aria , <i>essere aerei</i>	169
Ascensioni , <i>sublimazioni, salite</i>	173
Bellezza	176
Cantare	179
Cielo , <i>azzurro, stellato</i>	183
Culla , <i>cullati</i>	190
Fuoco , <i>fiamme</i>	194
Leggerezza	202
Luce	208
Respirazione , <i>respiro</i>	211
Risveglio , <i>resurrezione</i>	216
Silenzio	220
Stanchezza buona	226
Stupore , <i>meraviglia, ingenuità</i>	229
Terra , <i>essere terreno</i>	232
Volare	235

Abbiamo raccolto dal nostro archivio alcune immagini poetiche letterarie, da leggere negli esercizi di immaginazione (vedi il capitolo "Esercizi di immaginazione per il benessere psichico e spirituale").

Sono momenti della Palestra del miglioramento continuo e dell'innovazione, nei quali leggere e respirare le immagini poetiche è liberatorio, alleggerisce dai pesi che stanno sulla nostra mente, sulla nostra anima, sullo spirito, sull'uomo.

Sono immagini da scegliere e da proporre per una lettura che sia un lavorare su se stessi, fare esperienza di un ampliamento della coscienza di sé e risvegliare energie psichiche profonde non conosciute.

Scegliete e vivete le immagini che vi fanno più bene, quelle che meglio fanno scorrere il flusso del valore e lavorare con soddisfazione ed efficienza.

Una volta scelte e vissute queste immagini salutari, diventano vostre e vanno coltivate ed amate.

Abbandono, lasciarsi andare

Abbandonarsi al potere delle parole che hanno virtù vocali, posandosi a lungo nel godimento delle vocali e facendo in modo che queste vocali abbiano il tempo di dispiegarsi in tutta la loro ampiezza. In particolare quelle con la vocale "a" acquistano uno spazio sonoro che invita ad estendere, ad ingrandire, a cantare: anima, aurora, fontana, candela, lampada ...

Abbandonarsi al dolce naufragar leopardiano, per fare esperienza del mistero di "interminati spazi e sovrumani silenzi e profondissima quiete".

Abbandoniamoci, facciamoci leggeri, lasciamoci trasportare dal vento, come le nuvole, apriamo le finestre, liberiamoci, riposiamoci nella giocondità dello Scirocco.

Immagina: c'è un cielo liquido che fluisce, che invita ad abbandonarsi come in una dolce cullata e a berne il vento, la dolcezza, la purezza, la giovinezza.

Bosco Cappuccio / ha un declivio / di velluto verde /
come una dolce / poltrona
C'era una volta, Giuseppe Ungaretti

Appisolarmi là / solo / In un caffè remoto / con una
luce fievole / come questa / di questa luna
C'era una volta, Giuseppe Ungaretti

Lasciamoci andare all'immagine del dolce abbandono
del bambino sazio, del bambino che si addormenta sul
seno della madre.

Pensa a questa immancabile sequenza: la carezza che
prelude (o segue) un abbandono, l'abbandono, ad occhi
chiusi, di chi si lascia accarezzare, abbandonandosi
sotto l'ala materna.

Cogliamo i momenti di pace che ci dona la natura. Può
accadere anche di giorno, quando la luna passa in faccia
al sole: "In terra si fa una pace schiacciante, si fermano
pure le formiche. In quel momento nessuno ruba, nes-
suno ammazza, nessuno muore. Per un minuto il mondo
è costretto a comportarsi bene, parlare a bassa voce".
In nome della madre, Erri De Luca

Partecipiamo a questi movimenti di abbandono da cui
viene tanta pace e tanto riposo: il mondo delle acque
morte notturne, la barca che scivola nel magico torpore,
il distendersi sul fondo della barca, la serena attesa del
proprio destino, l'apprestarsi a dormire quella notte
come le altre, sul fondo della barca, nonostante la mi-
naccia dei sogni.

Questa sera andremo a meditare sulla terrazza, andremo a vedere la notte al lavoro, ci abbandoneremo alle sue forme avvolgenti, ai suoi veli, alla seduzione e alla solitudine della notte.

Godiamo nell'immaginazione di una felicità anche fisica:
Mi comprimo in me / mi abbandono / il sonno arriva /
così prudente / a portarmi un po' via...

San Martino del Carso, Giuseppe Ungaretti

Che progressione! Riviviamola con la lettura e vedrete
che arriverà il sonno a portarvi un po' via.

Acque, essere acquatici

Immagina: acque che non scorrono e che oscillano in un movimento verticale sullo stesso posto, per accompagnare il sognante, con un ritmo costante e rassicurante. Il sogno si stabilizza, tende a partecipare al ritmo cullante dell'acqua. Il sogno e l'acqua cullante uniscono la loro dolcezza. Quale benessere dell'anima!

Immaginarci per lunghe ore spensierate e tranquille sulle acque, sdraiati sul fondo di una barca solitaria, contemplando il cielo: il movimento è vivo, senza scosse, ritmato, silenzioso, l'acqua ci porta, l'acqua ci culla.

Immagina: veniamo cullati dall'acqua, seguendo il ritmo del cuore.

Seguiamo questa scena ardita e sognante: Un'onda improvvisa / Si porta via la luna; / E l'acqua di marea / Arriva col suo carico di stelle.

Fiori e chiaro di luna sul fiume a Primavera, YANG-TI

Sulle rive, vicino all'acqua e sull'acqua, impariamo a vogare sulle nuvole, a nuotare nel cielo.

L'acqua lambisce silenziosamente i fianchi dell'imbarca-

zione. Immersi in quella calma e in quella tranquillità, lasciate scivolare la mano lungo la fiancata della barca e sentite l'acqua fresca scorrervi tra le dita. Ne ricevete una piacevole sensazione di rilassamento.

Scopriamo, nello specchio delle acque dormienti, in seno all'acqua chiara, riflettente, un essere intimo e profondo, il bambino pensoso e solitario che è in noi.

Partecipiamo al ciclo di vita dell'acqua, fatto di condensazioni e di evaporazioni: l'acqua cade, sempre cade, fin nelle viscere della terra, lascia la terra, evapora e sale sempre più su, in un progress di leggerezza e di purezza.

Cerchiamo momenti illuminanti di chiarezza su noi stessi, seguendo questa felice immagine: Era come se si fosse preso un barattolo pieno di acqua torbida in cui nuotavano minuscoli pesci invisibili; e poi, una volta che si fosse dato il tempo all'acqua di calmarsi e placarsi, essa fosse diventata limpida, permettendo all'improvviso di scorgere la vita che conteneva.

L'acqua canta, ascoltiamo in solitudine questo canto eterno e sempre nuovo, viviamo un dolce abbandono: tutte le ore sono uguali / per chi cammina / senza perché / presso l'acqua che canta.

Solitudine, Attilio Bertolucci

Basta che mi sieda ai bordi di uno stagno, ed eccomi diventare un grande sognatore ad occhi aperti, per il fatto stesso che quest'acqua dorme nella sua profondità, in una profondità misteriosa ed insondabile. Sento che è lo specchio del mio essere profondo. Nella sua penombra, portando in superficie l'immagine delle nuvole e rimandando alla sua profondità, quest'acqua dormiente mi attira verso una memoria senza tempo.

Amiamo, immaginiamo l'acqua dormiente, comunica riposo, rasserena la vita e placa le pene. Stando davanti all'acqua di uno stagno, mi sembra sentire tutto un coro di sognatori che vengono a sognare con me. Mi sembra che io non sia me stesso, solo con me stesso, e che siano in tanti a sognare con me, e da un tempo inenarrabile. Mi sembra di essere visitato da fantasmi portatori di sogni e di presagi. Non ascolto altro che il movimento dei sogni, medito sulla vita e sulla morte, sul destino dell'uomo e del mondo.

Cogliamo quei momenti in cui il sognatore ad occhi aperti davanti alle acque dormienti si passa la mano sulla fronte, si sblocca, si risveglia e diventa lucido; avverte allora il fremito e le carezza del vento, alza lo sguardo e vede gli uccelli attraversare il cielo azzurro, viene restituito al mondo quotidiano, e se si ferma su pagine poetiche, rapito da quelle immagini, prenderà coscienza del suo essere poeta e ...

Acque serene ch'io corsi sognando / ne la dolcezza delle
notte estive, / acque che vi allargate tra le rive / come
un occhio stupito, a quando a quando, / o nostalgiche
acque di sorgive / mormoranti nel verde un sogno blan-
do, / e su voi la sognante anima mia / muove per il suo
spiritual viaggio.

Acque lombarde, Sergio Corazzini

Fantastichiamo sul lago, sullo stagno, sull'acqua che
dorme, lasciamoci andare al grande riposo delle acque
tranquille, aderiamo al riposo del mondo, risvegliamo,
con grande naturalezza, la nostra immaginazione.

Quando pensiamo all'acqua sognante, chiediamoci: i
nostri stessi occhi non sono forse acqua che sogna?
una fonte di luce liquida che Dio ha messo in fondo ad
ognuno di noi?

Guardiamo la bellezza del mondo riflesso nel lago, nello
stagno, nell'acqua che dorme. Si risveglia in noi lo stu-
pore originario, l'immaginazione cosmica, la capacità
di meravigliarsi. E' un modo felice per immaginare il
mondo, per raddoppiare il mondo reale con un mondo
immaginario.

Immaginiamo di immergerci nelle acque dormienti come
se fosse immergersi in un sognare, e che sia l'acqua a
sognare e che le vedute soavi vi sono dipinte dall'amore

delle acque per la bella foresta. La profondità trasparente di queste acque sarà penetrata da un'atmosfera calma, senza mutamento, da un dolce vento ancora più dolce della foresta dipinta nell'acqua. Che pace sognare sopra queste acque limpide, su questi acquarelli dormienti! Qui apprendiamo una tranquillità naturale e una sollecitazione a prendere coscienza della tranquillità della nostra vera natura, del femminile tranquillo, dell'essere della nostra acqua addormentata.

Immagina: la notte è tiepida e felice, l'acqua si fonde con il tepore dell'aria e col chiarore lattiginoso della luna. Il calore dell'acqua è notevole. L'acqua è calda e bianca. Noi spettatori ritroviamo l'ingenuità dello stupore, ci abbandoniamo ed immergiamo in questo mondo incantato, sentiamo un benessere così fisico, così sicuro, da richiamare il più antico benessere, il cibo più dolce: il latte materno. L'immagine del latte scorre dolcemente in fondo al nostro cuore, come un fluido lunare, per realizzare la serenità di noi sognatori.

Immaginiamo e auguriamoci questo dolce risveglio:
Stamattina la vita ci scorre sull'acqua / e nel sole. /
(...) / Non c'è voce che rompe il silenzio dell'acqua /
sotto l'alba.

Creazione, Cesare Pavese

Immaginiamo questo gesto arcaico e dallo straordinario

valore universale: Faccio a forma di coppa / le mie mani / e bevo l'acqua / da una piccola cascata / Che grandezza / nelle mie mani.

Un lupo in agguato, Abbas Kiarostami

Risvegliamo l'antico stupore capace di farci scoprire "che grandezza nelle mie mani".

Immagina: Una volta uscita dall'acqua, l'acqua si alza con lei, mantiene l'energia della nuotata, conserva l'acqua dolce e l'acqua vigorosa, dinamica.

Alberi

Troviamo l'appoggio di un albero: "Camminando su e giù, come suo solito, con un libro in mano, più o meno all'altezza delle spalle, contro una parte cava di un alberello e, in questa posizione, si sentì immediatamente così gradevolmente sostenuto e diffusamente riposato da starsene lì, senza leggere, decisamente incassato nella natura, in una contemplazione quasi inconscia"

Frammenti di prosa, Rainer Maria Rilke

Immaginiamo questi accoppiamenti di generi e sogni amorosi vegetali: la foglia e l'albero, l'albero maschile, dritto e vigoroso sotto la neve, sogna la sua sirena vegetale, la palma, l'albero femminile, aperto in tutte le sue fronde, sogna, esuberante di verdi fronde, uscire dal rivestimento squamoso di un ruvido tronco.

Facciamo crescere alberi nella nostra stanza: Quando sei qui con me / questa stanza non ha più pareti / ma alberi / alberi infiniti.

Il cielo in una stanza, Umberto Bindi

Immagina gli alberi che allungano le loro braccia verso il cielo, per unire il cielo alla terra.

Immagina: sedersi nel bosco solitario sopra il tronco ricurvo di un albero, per riposare un poco.

Immagina vivere l'albero come abbandono rassicurante, di sedersi in mezzo alle radici dell'albero, accoccolarsi lì, in mezzo alle dita dei suoi piedi, protetto dal corpo possente, che lo domina in silenzio, senza doversi preoccupare di nulla.

Facciamo nostra l'energia di queste immagini ardite della verticalità verso l'alto dell'albero e del fuoco: l'albero trasforma i succhi della vita in sostanza di fuoco e di fiamma, una fiamma brucia nell'intimità dell'albero, l'albero non è altro che una fiamma in fiore, che conquista la leggerezza delle foglie.

Immagina essere un albero, vivere come un albero, in quale delle due immagini ti riconosci? "Un albero ... / Com'è leggero / un albero, tutto ali / di foglie", "un albero, com'è saldo / e fermo, "abbarbicato / al suo macigno".

Su un vecchio appunto, Giorgio Caproni

Sogniamo dalle cime degli alberi, appollaiati, sospesi tra cielo e terra, godendo del sentirsi cullare dal vento, talvolta mollemente, talvolta con scosse violente; oppure, da minori altezze, nella biforcazione di un albero, poniamoci a riposare piccoli piccoli, supini, attenti al

sole che si diverte in mezzo alle foglie e al vento che le agita.

Immagina essere un albero, vivere come un albero, in quale delle due immagini ti riconosci? “l'albero che il sole primaverile rinnova e che il vento dell'autunno spogli”, “l'albero che dà vita alle stagioni, che comanda a tutta la natura di germogliare, offrendo la sua linfa e costringendo il sole a levarsi più presto o più tardi”.

Immagina: Sarò come colui che si distende / sotto l'ombra d'un grande albero carco, / ormai sazio di trar balestra od arco; / e in su 'l capo il maturo frutto pende.
La chimera, Parabola 73, Gabriele D'Annunzio

Lasciamoci andare a questa stanchezza buona, affidandoci all'ombra di un albero carico di frutti da raccogliere al suolo.

Tocca l'albero, senti la linfa nutriente che sale, la vita forte e muta che regna sotto la corteccia.

Aria, essere aerei

Chiediamoci qual è il nostro elemento? In quale elemento dormiamo bene. I nostri sonni benefici sono quelli cullati dall'acqua o quelli portato dall'aria? Dall'aria in cui respiriamo, seguendo il ritmo del nostro stesso respiro.

Cantiamo: Aria com'è dolce nell'aria / scivolare via dalla vita mia / aria respirami il silenzio / non mi dire addio ma solleva il mondo / aria abbracciami / volerò / Aria ritornerò nell'aria / che mi porta via dalla vita mia / aria mi lascerà nell'aria / aria com'è dolce nell'aria / scivolare via dalla vita mia / aria mi lascerà nell'aria.

Aria, Gianna Nannini

Viviamo queste immagini tonificanti: Quest'aria bellissima respirando, / con nari turgide come calici, / senza futuro, senza ricordi ... / (...) qui io siedo, annusando l'aria che è la migliore, / aria davvero di paradiso, / aria lieve lucente, striata d'oro, / tutta l'aria buona che mai / sia caduta dalla luna ... , Nell'aria c'è una promessa, / da bocche ignote un soffio giunge verso me / la grande frescura viene ...

Ditirambi di Dioniso, Friedrich Nietzsche

Immergiamoci in questa atmosfera leggera e celestiale:
Si respira una dolce aria che scioglie / le dure zolle, e
visita le chiese / di campagna, ch'erbose hanno le soglie:
un'aria d'altro luogo e d'altro mese / e d'altra vita: un'aria
celestina / che regga molte bianche ali sospese...

L'aquilone, Giovanni Pascoli

Quando da svegli ci stupiamo di non saper più volare,
affidiamoci ai sandali leggeri dalle ali dolci e soavi:
siamo noi stessi così leggeri, aerei, dolci e soavi. Ecco,
sentiamo dentro di noi l'impulso facile e naturale di
spiccare il volo, fremiamo per il non poter volare. Non
ci ispira allora il volo planato, presi dalla visione delle
bellezze del mondo sorvolato, ci basta spiccare il volo.

Immagina: una barca del sogno ondeggia sulle acque,
si muove impercettibilmente verso il cielo, il viaggio
diventa aereo. La barca del sogno si muove progressi-
vamente e senza soluzione di continuità verso il cielo.
Il viaggio aereo diventa l'immediato esito del viaggio
sulle onde. Passiamo dall'acqua al cielo, all'aria, provan-
do fremiti di verticalità: il capo è verso l'alto, e vola,
attraverso una trasformazione e un divenire aereo.

Alzavi le braccia come ali / E ridavi nascita al vento /
Correndo nel peso dell'aria immota. / Nessuno mai vide
posare / Il tuo lieve piede di danza.

Il dolore, Giuseppe Ungaretti

Sono parole e immagini da vivere, e sentirsi totalmente leggeri: rimaniamo sospesi senza più peso, puri, danzanti e aerei, nell'aria come foglie al vento.

C'è qualcosa di nuovo oggi nel cielo, non è un uccello; lasciamoci prendere dal mistero tutto aereo e sospeso. Leggiamo e respiriamo questi versi: C'è qualcosa di nuovo oggi nel sole, / anzi d'antico, io vivo altrove, e sento / che sono intorno nate le viole. / Son nate nella selva del convento / dei cappuccini, tra le morte foglie / che al ceppo delle querce agita il vento. / Si respira una dolce aria che scioglie / le dure zolle, e visita le chiese / di campagna, ch'erbose hanno le soglie: / un'aria d'altro luogo e d'altro mese / e d'altra vita: un'aria celestina / che regga molte bianche ali sospese...

L'aquilone, Giovanni Pascoli

Per sentirci aerei, immaginiamo un cielo scolorito, eppure azzurro, tenero e sottile, specchio senza foglia, dalla trasparenza infinita, dal quale sono banditi gli oggetti e gli uccelli.

Gettati tutto intero verso il basso! verso tutto quello che dentro di noi è terra, per risalire tutto intero verso le cime, per divenire aereo ed innalzarti verso il cielo libero. / Buttati in alto! libero come l'aria, diventerai sostanza di libertà.

Così parlò Zarathustra, Friedrich Nietzsche

Immaginiamo e facciamo il gesto del pino: con le radici fa presa nella terra, per poi proiettarsi col tronco dritto verso l'alto, con la linfa che sale e con le molteplici e divergenti membra tese al cielo, fino a cercare l'aria e la luce con foglie aeree e frementi, alla conquista della leggerezza aerea.

Lasciamoci prendere dal fascino delle postazioni aeree: torniamo a sognare dalle cime degli alberi, appollaiati, sospesi sulla terra, godendo del sentirsi cullare dal vento, talvolta mollemente, talvolta con scosse violente; oppure, da minori altezze, nella biforcazione di un albero, poniamoci a riposare piccoli piccoli, supini, attenti al sole che si diverte in mezzo alle foglie e al vento che le agita. Siamo avvolti in una specie di nido dalle alte cime, fatto di rami e di fraschette. Guardiamo in alto verso il cielo, incuranti dello spazio aperto sotto di noi.

Sospesi là, tra il cielo e la terra, nella cullata delle cime, lasciati in balia del vento, da lassù, invece di guardare verso terra, ci immergiamo nel cielo azzurro, sogniamo in una sostanza aerea.

Ascensioni, sublimazioni, salite

Sogniamo cullati dalle acque, sulle onde, continuano felicemente nell'ascensione aerea, la felicità portata (dall'aria) è il massimo della felicità cullata (dall'acqua).

Lasciamoci andare a queste immagini verso un'ascensione continua e facile. Stiamo percorrendo a lungo lentamente una montagna non scoscesa e neppure rocciosa. L'erba è assai rada e corta. Poi la neve e la roccia nuda. Soprattutto il vento, sempre più forte. Si cammina contro vento, con una pendenza graduale e dolce, prima di arrivare ad una curva ampia e regolare, in salita, che percorriamo con un senso di benessere e di forza.

Siamo incantati da una sinfonia, da un universo musicale che sale, sempre sale, come un inno che deriva dalla miracolosa conversione in note armoniose di tutti i gridi e gli strepiti discordanti di una campagna in fermento. L'armonia dipende dal salire. "Il salmo non aveva fine. Tutto pareva salire, ancora salire, sempre salire, nel rapimento di quel canto. Il ritmo della Resurrezione sollevava la terra. Io non sentivo più i miei ginocchi, né occupavo il mio luogo angusto con la mia persona; ma ero una forza ascendente e molteplice, una sostanza

rinnovellata per alimentare la divinità futura”.

La contemplazione della morte, Gabriele D'Annunzio

Immaginiamo in alto, verticali verso l'alto. La fiamma solitaria, da sola, può essere una guida ascensionale, per il sognatore che medita.

Immaginare se stessi nell'atto di percorrere un dolce pendio, un percorso molto uniforme, senza buche o baratri, senza vertigini, da percorrere ritmando, piano piano e con continuità. Superare un dislivello è una maniera di elevarsi. E allora un camminare ritmato e una respirazione felice accompagnino la lenta e regolare ascensione.

Salire respirando meglio, e respirare non solo l'aria, ma anche la luce: immaginiamo allora di respirare il vento delle vette, i soffi balsamici, i venti profumati, nella sintesi appunto tra soffio, altezza e luce.

Immaginiamo davanti al cielo azzurro, esclusivamente azzurro, senza oggetti ed uccelli, privato dei riflessi dei colori. Proviamo una sublimazione estrema, divina.

La felicità è espansiva e verticale verso l'alto, suggerisce una sorta di sublimazione vegetale: dalla radice si genera il ramo e da questo spuntano le foglie più aeree, infine i fiori esalano gli spiriti odorosi, aspirano

agli spiriti vitali, forniscono al tempo stesso la vita, il sentimento, l'immaginazione.

Guardiamo i fiori, tendono in alto come le fiamme: lo stelo della fiamma è così dritto, così fragile che la fiamma è un fiore. I fiori, tutti i fiori sono fiamme che aspirano a divenire pura luce. E chi brucia bene, brucia verso l'alto. La semplice fiamma della candela designa bene questo destino verticalizzante verso l'alto.

Bellezza

Lasciamoci circondare dalla bellezza, ammiriamo la bellezza del creato, così come la incontriamo nella natura, con stupore e cuore aperto. Ci fa bene. Il creato, con la sua bellezza, è una cura importante per la nostra anima.

Lodiamo le bellezze del creato! Contempliamo la bellezza dei gigli, impariamo da loro la leggerezza dell'essere, impariamo da loro che cosa siano la grazia, la leggiadria e la bellezza. Nella bellezza dei gigli riconosciamo la nostra bellezza.

Abbandoniamoci semplicemente alla bella musica. Lasciamo che la musica entri dentro di noi. Allora sentiamo che ci fa bene. Dimentichiamo preoccupazioni e problemi, dimentichiamo noi stessi. Ci immergiamo nella bellezza.

Vediamo in ogni persona il bello, il nucleo di bontà in ogni persona. Raffiguriamoci mentalmente che in ogni persona ci sia qualcosa di bello, uno splendore che vuole irrompere attraverso ogni cosa che lo offusca e lo nasconde. Ogni persona è bella.

Facciamo esperienza diretta della natura, passeggiamo

nella natura, lasciamoci semplicemente circondare dalla bellezza, guardiamo la natura con sguardo pieno di stupore e con cuore aperto. Sentiamo che la bellezza fa bene alla nostra anima e al nostro corpo.

Circondiamoci di cose e immagini belle e buone, ci fa bene: "La bellezza è la patria del cuore. Se può indugiare nella bellezza, il cuore è a casa. (...) Attraverso la presenza della bellezza si risveglia l'anelito al bene, la bellezza con il suo splendore riempie ciò che è".

Schonheit, John O'Donohue

Proviamo a guardare con stupore un ramoscello verde sulla nostra scrivania. Facciamoci condurre da questo ramoscello al mistero della creazione, alla bellezza del bosco, al mistero di tutto ciò che verdeggia e fiorisce. Ammirare il ramoscello verde ci apre il cuore. Per suo tramite, ci mettiamo in relazione con la natura intera e con noi stessi, risvegliamo la speranza che è nascosta nel nostro cuore.

Facciamo esperienza nel creato di una volontà di bellezza e di amore, che è una volontà di farsi contemplare, alla quale noi stesso partecipiamo come creature, e rispondiamo a questo con le lodi. Vediamo con gioia la bellezza della creazione e immaginiamo che tra noi e il creato ci sia uno scambio di sguardi, come nel duplice sguardo dell'amato e dell'amata.

Immagina: nella natura nulla è inerte, tutto ha un'energia e vive una vita segreta, dunque tutto parla sinceramente. Perciò parliamo al mondo ed ecco che il mondo gli parla.

Contempliamo la bellezza di un lago tranquillo rischiarato dalla luna: il lago è addormentato sotto un chiarore lunare diffuso. L'acqua è leggermente agitata, di quel tanto che basta perché la superficie non rispecchi nitidamente il paesaggio rischiarato dai raggi lunari. Il vento accarezza l'acqua in superficie, da trasparente diventa traslucida, e a poco a poco opaca. Ci viene restituito il paesaggio acquarellato impressionista. La notte è tiepida e felice, l'acqua si fonde con il tepore dell'aria e col chiarore lattiginoso della luna. Il calore dell'acqua è notevole. L'acqua è calda e bianca. Noi spettatori ritroviamo l'ingenuità dello stupore, ci abbandoniamo ed immergiamo in questo mondo incantato, sentiamo un benessere così fisico, così sicuro, da richiamare il più antico benessere, il cibo più dolce: il latte materno. L'immagine del latte scorre dolcemente in fondo al nostro cuore, come un fluido lunare, per realizzare la serenità di noi sognatori.

Sperimentate l'arte, il mondo è più luminoso e diventa più leggero. Se non possiamo sentirci a casa in un museo, facciamo entrare a casa la poesia degli oggetti, la bellezza e il suo mistero.

Cantare, canto

Cantare nel giubilo: "Cantate al Signore un canto nuovo! (...) Ecco che Egli quasi intona per te il canto: non cercare le parole come se tu potessi comporre un canto di cui Dio possa compiacersi. Canta a Lui nel giubilo. Questo è cantare bene a Dio: cantare nel giubilo. E che significa giubilare? Significa comprendere ciò che si canta col cuore, senza tuttavia poterlo spiegare con le parole. Come coloro che cantano mentre mietono, vendemmiano o svolgono qualche altra attività che li impegna seriamente, cominciano a gustare una profonda gioia per le parole del canto, poi ripieni di allegrezza non esprimibile a parole, non considerano più il senso di esse e si abbandonano all'armonia del giubilo".

Esposizioni sui salmi, Agostino d'Ippona

Cantiamo "Cielo in una stanza", e immaginiamo da soli, in armonia col cielo in una stanza.

Abbandonarci al potere delle parole che hanno virtù vocali. In particolare quelle con la vocale "a" acquistano uno spazio sonoro che invita ad estendere, ad ingrandire, a cantare. Ci sono parole da cantare, anima, volare, cantare, vasto, mamma che con la vocale "a" fanno entrare l'immenso nel nostro petto e ci fanno re-

spirare cosmicamente, portando i poteri balsamici della calma illimitata.

Sogniamo e cantiamo le "bianche vocali" ... Sogna. /
Sogna le bianche vocali / dei gridi dei ragazzi, e l'aria
/ che le dilata ...

Traumerei, Giorgio Caproni

Pronunciamole, respiriamole lentamente, cantiamole queste parole, ripetiamole con dolcezza. Sono parole che richiamano una calma, una pace, una serenità. Quando abbiamo bisogno di riposo, pace, facciamoci aiutare dai poeti che cercano la pace vocale, posandosi a lungo nel godimento delle vocali e facendo in modo che queste vocali abbiano il tempo di dispiegarsi in tutta la loro ampiezza, affinché, dal profondo, emerga la volontà ed il piacere di parlare e cantare.

Cantare in modo che il canto sia liberatorio: l'inspirazione e l'espirazione devono avvenire con la coscienza di partecipare ad una respirazione cosmica, e senza sottovalutare che in ciascuno di noi il ritmo della respirazione presenta tratti personali, esprime il nostro modo di essere, è il nostro ritmo. Cantando ascoltiamo il nostro ritmo del respiro, lo stato di salute delle emozioni.

Ascoltiamo in solitudine il canto dell'Universo nel cielo stellato. Prima di andare a riposare, chiuderò gli occhi con questo pensiero cosmico: "anche quando dormirò

nell'incoscienza del sonno, proseguirà sul campo silenzioso del mio corpo addormentato la danza della vita, in armonia con quella delle stelle. Il mio cuore palpiterà, il sangue scorrerà nelle vene e milioni di atomi viventi nel mio organismo vibreranno all'unisono con le corde dell'arpa, risuonanti sotto la mano del Signore".

La vera essenza della vita, Tagore

Cantiamo questa dolce cantilena, mentre fuori è tenebra e vento: Un sogno sognavo frattanto: / di nuovo bambino di vento, / e leggo alla mite lucerna, / nell'umile stanza materna, / racconti di favola eterna; / e fuori era tenebra e vento.

Romanze, Ad una cantante, Heinrich Heine

Ascoltiamo le favole che vengono da un lontano passato, in uno scenario da musical disneyano: Viene un'antica favola / dal lontano passato, / e in canti e suoni narrano / di un passato lontano, / Dove gran fiori languono / nei tramonti dorati, / e con occhi si guardano / di sposi innamorati; / dove gli alberi parlano / e cantano come in coro, / dove le fonti sgorgano / con un ritmo canoro; / e canzoni risuonano / mal udite d'amore, / e dolce ti dissenna / un più dolce languore!

Intermezzo lirico, 43, Heinrich Heine

Ascolta: Sonavan le quiete / stanze, e le vie d'intorno, / al tuo perpetuo canto, / allor che all'opre femminili

intenta / sedevi, assai contenta / di quel vago avvenir
che in mente avevi.

A Silvia, Giacomo Leopardi

Che verità! L'acqua canta! ascoltiamo in solitudine
questo canto eterno e sempre nuovo, viviamo un dolce
abbandono: Tutte le ore sono uguali / per chi cammina
/ senza perché / presso l'acqua che canta.

Solitudine, Attilio Bertolucci

Cielo, azzurro, stellato

Contempliamo il cielo stellato, ci è dato da osservare, per sognare, per guardare e per essere guardati. Sentiamoci guardati dalla luce del sole, della luna e delle stelle, da questa comunione di sguardi, di compassione o d'amore.

Guardiamo il cielo stellato: basta che due stelle siano vicine per non esistere più distanza e diventare ai nostri occhi un viso che ci guarda, e, reciprocamente, due occhi che ci offrono il loro sguardo; anche se sono estranei alla nostra vita, agiscono sulla nostra anima con un'influenza stellare.

Immaginiamo le stelle terrestri: luci lontane, centri di solitudine concentrata e di certezza di essere. La luce lontana di una casa isolata nella campagna, la luce che brilla alla finestra nella facciata di un palazzo metropolitano: queste luci ci guardano. Tutto ciò che brilla nella notte vede. La luce della finestra è l'occhio della casa, che filtra al di fuori.

Immergiamoci in questo immaginare e in questa intimità cosmica: il cielo sempre sogna e il grande sognatore Leopardi ci fa sognare: Vaghe stelle dell'Orsa, io non

credea / Tornare ancor per uso a contemplarvi / Sul
paterno giardino scintillanti, / E ragionar con voi dalle
finestre / Di questo albergo ove abitai fanciullo, / E del-
le gioie mie vidi la fine. / Quante immagini un tempo,
e quante fole / Creommi nel pensier l'aspetto vostro / E
delle luci a voi compagne! Allora / Che, tacito, seduto
in verde zolla, / Delle sere io solea passar gran parte
/ Mirando il cielo, ed ascoltando il canto / Della rana
rimota alla campagna!

Le ricordanze, Giacomo Leopardi

Lasciamoci prendere in un viaggio tra cielo e acqua,
lasciamoci portare da questi elementi primari, immer-
giamoci nel cielo. In nessun caso, il sognatore portato
dall'aria o dall'acqua, si sente in balia della tempesta:
essere cullati dall'acqua e dall'aria è un essere portati
e protetti maternamente, perché ci si sente sempre
tutelati da una mano, protetti come in un nido aereo.

Perdiamoci nel cielo: Un cielo così puro / un vento così
leggero / non so più dove sono / dove ero.

Per un bel giorno, Attilio Bertolucci

Mettiamoci a ragionar con le stelle dalle finestre: il
silenzio è leggero, l'immaginazione è cosmica, l'anima
sembra liberarsi dalla prigione terrestre. E' il silenzio
proprio del rallentamento dell'immaginazione stellare:
una costellazione ha bisogno di lentezza e silenzio, per-

ciò i nostri sogni stellati sono lenti, e questa lentezza solenne conferisce al cielo stellato un carattere dolce e tranquillo, un'impressione di leggerezza aerea totale.

Concediamoci quelle ore cosmiche in cui non capita nulla, immergiamoci nell'universo della calma, liberati dalle contingenze estranee al nostro essere. Le stelle brillano e tutto ciò che brilla vede e non c'è nulla al mondo che brilli più di uno sguardo. Le stelle ci guardano. Diventiamo sognatori del cielo stellato, fissiamo le stelle che fissano su di noi i loro occhi accesi.

Immergiamoci in questi versi e nell'erba alta, nel risposo del bosco, nel denso azzurro del cielo, lasciamoci andare in queste postazioni di sognatori che godono della natura in pace: Il ragazzo riverso fissava quel cielo. / Ma il tramonto stordiva. Era meglio socchiudere gli occhi / e godere l'abbraccio dell'erba. Avvolgeva come acqua.

Il ragazzo che era in me, Cesare Pavese

Assistiamo a questa invasione del cielo in una stanza: "Avevo lasciate socchiuse le mie imposte e, attraverso la fessura, vedevo scintillare due stelline. Mi parve che, piano piano, le imposte si schiudessero di più e che via via un cielo più ampio ed un maggior numero di stelle invadessero la mia stanza. Questa invasione divenne ben resto così vasta che i muri della camera dileguarono ed io ebbi intorno a me il pieno cielo. A poco a poco,

si formò uno strano paesaggio punteggiato di astri e cristallino. Era il fondo di un fiume notturno e luminoso, misteriosamente rischiarato, al di sotto, da fuochi invisibili”.

Il fanciullo e il fiume, Henri Bosco

Chiediamoci qual è il nostro cielo.

C'è un cielo liquido che fluisce, che invita ad abbandonarsi come in una dolce cullata e a berne la dolcezza, la purezza, la giovinezza.

C'è un cielo azzurro duro, crudo, compatto, con una tonalità vibrante che ci guarda fisso, dove il volo vigoroso degli uccelli o di oggetti volanti, per esserci, devono squarciarlo.

C'è un cielo dall'azzurro tanto forte che a guardarlo a lungo acceca, crepita, si riempie di puntini d'oro.

C'è il cielo azzurro mobile dell'aurora permanente, prima dello scoppiare del sole, nel momento in cui l'oscurità diventa visibile e l'universo notturno sta per diventare aereo.

C'è un cielo profondo, blù, infinito, nel quale l'occhio sente il suo potere di trascendere ciò che vede, si sente di poter guardare oltre, sente che non vi è resistenza e

che può perdersi ed espandersi dolcemente, in un'immaginazione che è una sentimentalità pura.

Cantiamo "Cielo in una stanza", e immaginiamo in armonia col cielo in una stanza: Quando sei qui con me / questa stanza non ha più pareti / ma alberi, / alberi infiniti / quando sei qui vicino a me / questo soffitto viola / no, non esiste più. / Io vedo il cielo sopra noi / che restiamo qui / abbandonati / come se non ci fosse più / niente, più niente al mondo. / Suona un'armonica / mi sembra un organo / che vibra per te e per me / su nell'immensità del cielo. / Per te, per me: / nel cielo.

Il cielo in una stanza, Umberto Bindi

Avrò tempo domani / a rinchiudermi e stringere i denti. Ora tutta la / vita sono le nubi e le piante e le vie, perdute nel cielo. Così possiamo vedere nel cielo: E le rondini turbinavano come spole / canore pel telaio grande dell'azzurro.

Canzone, Cesare Pavese

Risvegliamo queste serene condizioni dello spirito: Una volta me ne stavo in battello, sul Gange. Era una bella serata d'autunno, da poco il sole era tramontato, il silenzio del cielo traboccava di infinita pace, di bellezza ineffabile. Sulla vasta distesa dell'acqua senza increspature si rispecchiavano le tinte cangianti che il tramonto accendeva nel cielo.

Rispondiamo alla natura che ci invita ad espanderci e a penetrare nella benevolenza, per finire ad annullarci piacevolmente: Disteso sul dorso, vedevo i rami dell'albero e tra una foglia e l'altra, le stelle. Ma il sonno non veniva; o meglio, provavo un tale benessere a rilasciarmi che quasi quasi desideravo prolungarne il piacere. Non mi precipitavo nel riposo, nella pace. Ma vi calavo dolcemente la mia stanchezza, distendendomi progressivamente, col volto verso il cielo, donde scendeva, sul giardino e su me, un'impersonale benevolenza.

Facciamo silenzio. Andiamo a collocarci con la lepore nella pace del mondo. Immaginiamo gli occhi così belli, grandi, tranquilli, acquatici dell'animale, con tutto il cielo che vi si specchia.

Apriamo il nostro essere al chiarore di questa stella ascendente e nuova: Uomini accanto al fuoco, su lo sguardo, / oh, voi che conoscete il cielo immenso, / chiaroveggenti, qui! Guardate, io ardo, / stella ascendente e nuova, e il fuoco intenso / in me un tale insolito e gagliardo / splendore dà che il firmamento esteso / angusto è a lui. Aprite al chiaror mio / l'essere vostro. Ah, di occhiate oscure, / di oscuri cuori e di buie venture / colmi voi siete. In voi ora sto io, / sola, o pastori; spazio ecco s'espande / per me improvviso.

Annuncio ai pastori, Rainer Maria Rilke

Diventiamo sognatori del cielo stellato, fissiamo le stelle che fissano su di noi i loro occhi accesi, partecipiamo al viaggio immobile della costellazione attraverso il cielo, seguiamo l'immagine pura del movimento lento, tranquillo, celeste, del movimento cosmico, senza divenire e senza arresto, è l'immagine del cammino avventuroso degli uomini attraverso i secoli, dal profondo dell'essere e della terra, verso la felicità.

Pampa, Dino Campana

Culla, cullati

Pensiamo alla tenerezza che si condensa nella parola culla. E' una parola che consola e aiuta a riposare. Nella culla, che grande sonno dell'infanzia! In una culla, si conosce il vero sonno, il sonno al femminile.

Immagina la barca oziosa e seducente sulle acque: è una culla riconquistata.

Immagina la barca tranquilla, questo lettino, questa culla, che dorme sulle acque che respirano.

Immagina: veniamo cullati dall'acqua, seguendo il ritmo del cuore.

Lasciarsi andare al tempo che scorre tranquillo e con continuità o immaginarci per lunghe ore spensierate e tranquille sulle acque, sdraiati sul fondo di una barca solitaria, contemplando il cielo: il movimento è vivo, senza scosse, ritmato, silenzioso, l'acqua ci porta, l'acqua ci culla, l'acqua ci addormenta, l'acqua ci restituisce la madre.

Immaginiamoci un bagnante, immerso in una notte calda, che ama e assapora la leggerezza conquistata

nelle acque e si lascia andare ai sogni cullati dall'acqua. Sono i sogni benefici dell'infanzia tranquilla, del ricordo inconscio della culla, in cui l'essere umano si trova tutto intero immerso in un liquido e in una felicità senza limite.

Aiutiamoci con l'immagine dei rumori oceanici della città, per renderli naturali e meno ostili, così, ascoltando il mare, ci addormentiamo, cullati dai rumori metropolitani.

Scegliamo i sogni cullati dall'acqua o quelli portati dall'aria, seguendo, cullati dall'acqua, il ritmo del cuore e portati dall'aria il ritmo del nostro respiro.

Sogniamo un mondo fluido, procedendo felicemente in un sinuoso, ondeggiante e progressivo passaggio dall'acqua al cielo, dal pesce all'uccello. E' un passaggio cullato ed impercettibile, siamo nell'ebbrezza della passività, cullati in una gondola di cui il sognatore non è gondoliere.

Un'onda improvvisa / si porta via la luna; / e l'acqua di marea / arriva col suo carico di stelle.

Il fiume di sera, YANG-TI

Cogliamo l'invito a vivere, di sera, il passaggio quieto delle nuvole sulla luna, la continuità straordinaria tra fiume e cielo, tra le immagini dell'acqua e dell'aria.

Lasciamoci portare da quest'onda improvvisa carica di cielo. Forse allora coglieremo il senso profondo della felicità cullata che è in noi: i sogni cullati dalle acque, sulle onde, continuano felicemente nell'ascensione aerea, la felicità portata (dall'aria) è il massimo della felicità cullata (dall'acqua).

Addormentiamoci così in alto da sognare con ogni soffio dell'aria, con i monti imponenti e le distese del mare attraversare senza fine il sonno della terra e dell'oceano. Siamo nell'immensità cullata. Il mondo è per noi una culla immensa, una culla cosmica, da cui si dipartono senza tregua i sogni. E' un sognare che può darsi soltanto partecipando ad un sollevamento, ad un'ascensione, abbandonando la terra verso il cielo.

Lasciamoci cullare e trasportare dal vento, come le nuvole, apriamo le finestre, liberiamoci, riposiamoci nella giocondità dello scirocco, lasciamo all'orizzonte ricorsi speranze: "Sentivo che tutto posava: ricordi speranze anch'io li abbandonavo all'orizzonte curvo laggiù: e l'orizzonte mi sembrava volerli cullare coi riflessi frangiati delle sue nuvole mobili all'infinito. Ero libero, ero solo. Nella giocondità dello Scirocco mi beavo dei suoi soffi tenui".

La piccola passeggiata del poeta, Dino Campana

Lasciamoci cullare sulle cime di un pioppo, al di sopra

dei nidi degli uccelli, in balia del vento, sospesi tra cielo e terra. Sospesi là, tra il cielo e la terra, nella cullata delle cime, lasciati in balia del vento, da lassù, invece di guardare verso terra, ci immergiamo nel cielo azzurro, sogniamo in una sostanza aerea.

Immaginiamo: la casa è una grande culla, e scopriamo che la vita comincia bene, incomincia tutta protetta e tutta tiepida nel grembo della casa. Possiamo dire: "Nella mia culla, che grande sonno per l'infanzia". In una culla si conosce il vero sonno, perché si dorme nella madre, si dorme al femminile.

Fuoco, fiamme

Poco invero tu stimi, uomo, le cose. / Il tuo lume, il tuo letto, la tua casa, / sembrano poco per te, sembrano cose / da nulla, poi che tu nascevi, e già / c'era il fuoco. E allora, sempre in noi, come un fuoco dimenticato, un'infanzia può ricominciare.

A la finestra, Umberto Saba

Meditiamo sulla verticalità del fuoco, della fiamma. La fiamma solitaria di una candela, che, da sola, corre dritta verso il suo destino di essere verticale e verso l'alto, può guidarci verso sogni ad occhi aperti leggeri e eterei.

Immagina un'acqua meravigliosa del cielo che invece di spegnere il fuoco lo riavviva: "L'acqua delle vere lacrime, data dal Re del cielo nel tempo della vera orazione, ravviva il fuoco e lo rende più duraturo, il fuoco da parte sua aiuta l'acqua a sempre più rinfrescare".

Cammino di perfezione, Capitolo XIX, Santa Teresa d'Avila

Immaginiamo il fuoco che dorme sotto la cenere.

Immagina che con la linfa che sale sale il fuoco e la luce: una fiamma brucia nell'intimità dell'albero: i fiori,

tutti i frutti sono fiamme.

Abitiamo la casa insieme al fuoco. Siamo soli davanti ad una fiamma, di una stufa, di un camino, di una candela. La fiamma è viva, brucia bene. Un soffio la scompone, ma subito si riaddrizza. Uno schioppettio viene a turbare il suo slancio verso l'alto, la fiamma subito reagisce. Ora la fiamma si allunga, si affina. Il sognatore fa salire il suo sogno verso la cima, ritrova la volontà di bruciare alto, di andare con tutte le sue forze verso le punte della fiamma ed ancora teso verso un al di là diventa un essere etereo.

Fuori infuria il cattivo tempo. Siamo soli, davanti al fuoco, sentiamo un particolare benessere, è benessere veramente animale. Il topo nel suo buco, il coniglio nella sua tana, la vacca nella stalla devono essere felici come noi.

Immaginiamo il bambino a sedere tranquillo e solo davanti al focolare, con i gomiti sulle ginocchia e la testa tra le mani, gli occhi chiusi sulla brace rossa del fuoco, dove escono, con mille forme e con mille ondeggiamenti, fiamme bianche e azzurre; là regna il benessere psichico ed insieme il rispetto: quando si vuol giocare troppo da vicino con le sue fiamme il fuoco punisce: col fuoco non si scherza.

Immagina questa scena: Là, sola soletta è rimasta / la figlia, la splendida figlia / del pescatore. Ella siede / al focolare ed ascolta / il sommesso ronzio del paiolo / che sussurra soavi presagi; / e schioccanti fascine ella getta / nel fuoco, vi soffia, e la fiamma / rossa vampan-do magici riflessi / vibra sul florido volto.

Il mare del nord. Notte sulla spiaggia, Heinrich Heine

Volete ritrovare la calma? Respirate dolcemente davanti alla fiamma leggera del camino, che mentre ci dà calore illumina la stanza in penombra. Sentiamo un fuoco dolce, moderato, balsamico. E ancora, guardiamo e ascoltiamo le fiammelle di tenerezza che spuntano verso l'alto da sotto la brace. Sentiamo il crepitio, le fiammelle si agitano, tremano insieme alla luce nella stanza, sembrano gemere, abbiamo un po' paura per le piccole fiamme.

Amiamo il fuoco al femminile, appartiene al fuoco dolce e avvolgente, ritmato e seduttore, come una tenera carezza, un grembo, un rifugio, un tepore. Immagina di mantenere questo fuoco conservato, ben chiuso, sotto una cupola di ceneri. Sistemato in un buco, al riparo, dove vivere quietamente.

Immagina il fuoco maschile, è il fuoco vivace, concentrato, centro di potenza, attivo e improvviso, come la scintilla e la volontà, come fiamma che brucia gloriosamente.

Sogniamo i fuochi che scaldano e assicurano, i fuochi dei focolai domestici e i fuochi che fanno accampamento, gli antichi fuochi degli accampamenti primitivi. Senza questi fuochi non c'è casa e non c'è accampamento, manca il genio protettore, manca la vera sosta col suo pasto caldo, il suo riposo tra due tappe, i suoi sogni e il suo sonno ben protetto. E questi fuochi non si accendono facilmente.

Immaginiamo: il fuoco di legna nel camino è un fuoco calmo, regolare, diretto, monotono e brillante, parla e si dilegua, canta. Un tempo immemorabile si apre davanti a noi: il tempo che fluisce lentamente e ci aiuta ad espanderci e a dissolverci nel mondo. Il calore è in noi e noi siamo nel calore. Il benessere del mondo ci invade da ogni parte. Tutto si fonde, tutto si unifica.

Fantastichiamo sui piccoli fuochi, pazienti e tenaci sotto la cenere, che scavano il passato come la cenere. Sono piccole fiamme, illuminano tremanti qua e là e ci rivelano i luoghi più profondi della nostra anima. Davanti a questi fuochi, si fonde ciò che fu, ciò che è, ciò che sarà. Le fiamme non si vedono più, rimane soltanto il calore. Viviamo noi stessi come questo fuoco familiare che brucia raso terra. Il calore è in noi e noi siamo il calore. Il calore dà al fuoco la dolcezza femminile. Il benessere del mondo ci invade da ogni parte.

Immaginiamo di stare davanti ad un fuoco dolce, moderato, balsamico. Indebolisce: lo attizziamo, a più riprese, con perizia, a lungo, in mezzo al fumo. Ricorriamo infine a piccoli legni, ad un po' di carbonella, che sono lì sempre a disposizione. Quindi ci impossessiamo delle molle, cosa che richiede pazienza e un po' di fortuna. Ci limitiamo a mettere in vista alcuni tizzoni. Ci riposiamo senza aver lavorato.

Immaginiamo ora di cuocere al camino. Mai, come cuocendo col fuoco del camino, si fondono il piacevole e l'utile. Dalla catena pende il nero paiolo. La pentola oscilla nella cenere calda. Soffiando a lungo nel tubo di acciaio mia nonna risveglia le piccole fiamme. Per me cuoce un uovo, ma nei giorni in cui sono stato buono ha portato anche lo stampo delle cialde.

Che dire di quando una fiamma tranquilla improvvisamente salta al di sopra di se stessa e rilascia faville che volano via, più leggere e più libere sotto la cappa del camino. Una fantasia popolare, poiché la fiamma vola via, dice che queste faville sono gli uccelli del fuoco. E allora sogniamo che quegli uccelli del fuoco hanno il nido nel cuore del ceppo e sono ben nascosti sotto la corteccia e nel legno tenero. Ora, nel calore del focolare, viene il tempo di schiudersi e di volar via.

Stiamo davanti alla fiamma solitaria, davanti alla fiamma

di una candela. La fiamma è sola, e vuol restare sola. E noi siamo soli davanti alla fiamma che brucia sola. Due solitudini bruciano dolcemente. Così sogniamo davanti ad una lampada e davanti ad una candela.

Immaginiamo una scena d'altri tempi: un uomo seduto a scrivere in un angolo, sul suo tavolino, al lume di candela. L'uomo è un sognatore ispirato, scrive, nel fuoco dell'ispirazione, un verso dopo l'altro, canta la sua vita ardente, insieme alla fiamma della candela ascende i suoi sogni sempre più in alto. Ogni oggetto sul tavolo ha sua luce propria. Il gatto è seduto sul tavolo che guarda la mano del padrone che scorre sulla carta. La candela e il gatto guardano l'uomo con sguardi pieni di fuoco. La fiamma è tutta verticale, intrepida e fragile. L'uomo apre la finestra, un soffio d'aria scompone la fiamma, ma la fiamma è ancora viva, cerca di raddrizzarsi. Chiude, la candela comincia a cantare, a piagnucolare. Poi il silenzio. L'essere silenzioso della candela non dura molto, dopo aver vegliato mentre l'uomo scriveva, dopo aver condotto una vita in comune con l'uomo ispirato, comincia a frusciare, trema, geme; l'uomo ascolta e sente in quei mormorii cupi l'essere che brucia, il dolore del mondo. La candela si spegne ... il gatto rimane immobile e fa luce con i suoi occhi ... l'uomo è un poeta, vuol continuare a scrivere e portare a termine la sua opera.

Immaginiamo la creazione originaria del fuoco. Immaginiamo che sia dovuta alla paziente e dolce esperienza di fare infiammare il pestello, facendolo scivolare nella scanalatura di legno secco. Il braccio e la mano che strofinano, i legni che battono, la voce che canta ci danno una visione primitiva di un piacere e di un lavoro ritmici, che generano un dolce calore intimo oggettivo e la calda impressione di un esercizio piacevole.

Lo Spirito Santo è un fuoco che riscalda e illumina "dentro", è un impulso irresistibile che parte dal più profondo e investe vita, lavoro, aspirazioni e progetti. Non lo si vede, ma si fa sentire; non ha un volto da offrire alla visione ma fa avvertire la sua presenza: è una forza che afferra tutta la persona.

Apriamoci al chiarore di questa stella ascendente e nuova: Uomini accanto al fuoco, su lo sguardo, / oh, voi che conoscete il cielo immenso, / chiaroveggenti, qui! Guardate, io ardo, / stella ascendente e nuova, e il fuoco intenso / in me un tale insolito e gagliardo / splendore dà che il firmamento esteso / angusto è a lui. Aprite al chiaror mio / l'essere vostro.
Annuncio ai pastori, Rainer Maria Rilke

Immaginiamo l'antico mestiere del fabbro esercitato in una caverna. Ha bisogno del fuoco per trasformare la terra in ferro, ha bisogno dell'aria per far ardere il fuo-

co. Per diventare padrone del fuoco deve essere padrone del vento. Per temperare il ferro ha bisogno dell'acqua. Disponendo della caverna, degli elementi fondamentali della natura, terra, fuoco, aria, acqua, eccolo forgiare il ferro con il martello, nel forno, con il fuoco alimentato dal mantice, e poi rendere duro il ferro immergendolo incandescente nella vasca con l'acqua. Nella grotta è il trionfo della lotta tra le forze: il fuoco alimentato dal mantice e il martello contro il ferro, l'acqua lotta contro il ferro ardente per renderlo duro.

I fiori tendono in alto come le fiamme alla luce: lo stelo della fiamma è così dritto, così fragile che la fiamma è un fiore. I fiori, tutti i fiori sono fiamme che aspirano a divenire luce, la fiamma di vita dell'essere che fiorisce è una tensione verso il mondo della pura luce, e tutto ciò che sale è divino.

Immagina: una fiamma brucia nell'intimità dell'albero: i fiori, tutti i frutti sono fiamme. L'albero non è altro che una fiamma in fiore.

Leggerezza

Lasciamoci andare al nostro istinto e volontà di leggerezza e di volo: "Slanciati e vola: in giro, in avanti, all'indietro, tu che sei lieve! Canta! Non parlare più! Non sono le parole, tutte, fatte per i gravi? Non mentono tutte le parole per chi è lieve! Canta! Non parlare più!".
Così parlò Zarathustra, Friedrich Nietzsche

Perché non voli? qual è il peso che ti impedisce di volare? non si tratta di sentire il tuo peso, ma di sapere invece il tuo avvenire aereo. Prendi coscienza della leggerezza alata, della vita leggera dell'essere aereo, perché "colui che un giorno insegnerà il volo agli uomini avrà spostato tutte le pietre di confine; esse tutte voleranno in aria per lui, ed egli darà un nuovo nome alla terra, battezzandola – "leggera"". *Così parlò Zarathustra, Friedrich Nietzsche*

Una barca del sogno ondeggia sulle acque, si muove impercettibilmente verso il cielo, il viaggio diventa aereo. La barca del sogno che ondeggia sulle acque si muove progressivamente e senza soluzione di continuità verso il cielo. Il viaggio aereo appare come l'immediato esito del viaggio sulle onde.

Perdiamoci serenamente: Un cielo così puro / un vento
così leggero / non so più dove sono / dove ero.

Per un bel giorno, Attilio Bertolucci

Perdiamoci e confondiamoci nel blu cantando "Volare". E poi sentirsi leggeri come una foglia al vento e al tempo stesso potenti come il vento. Il canto e il cielo ci danno sensazioni così concrete, così utili, così preziose, così energizzanti, che spetta al poeta cantante insegnarci a inserire queste impressioni nella nostra anima, a dare corpo ad impressioni troppo spesso trascurate. Sì, Modugno ci fa cantare, saltare, volare, oh oh, felici e leggeri, sempre più in alto, nel blu dipinto di blu. Lasciamoci rapire dall'impulso della voce di Modugno, tuffiamoci felici ed energetici nell'abisso del cielo e degli occhi tuoi blu. Cantiamo ...

Immagina: Un'anima si fa senza più peso, / i prati hanno una tale tenerezza, / tale pudore negli occhi rive, / le mani come le foglie / s'incantano nell'aria ...

Senza più peso, Giuseppe Ungaretti

Ed io pensavo: di tante parvenze / che s'ammirano al mondo, io penso a quali / posso la mia bambina assomigliare. / Certo alla schiuma, alla marina schiuma / che sull'onde biancheggia, a quella scia / ch' esce azzurra dai tetti e il vento sperde; / anche alle nubi, insensibili nubi / che si fanno e disfanno in chiaro cielo; / e ad

altre cose leggere e vaganti.

Ritratto della mia bambina, Umberto Saba

Nella lettura delle immagini poetiche liberiamoci di ogni identità, nello scritto o nell'orale, di ogni identità d'autore o di lettore; di ogni appartenenza, di ogni passato; sono aspetti irrilevanti rispetto all'essere della parola immediatamente viva e presente nella lettura; non interessiamoci del passato delle immagini poetiche, non ci interessa ri-conoscere le voci, piuttosto ci interessa usarle, deformarle, snaturarle, spossessarle dalla fonte, per amplificare lo spiazzamento della lettura verso la scoperta di realtà psichiche sconosciute e presenti in noi, altre voci di dentro, verso origini primarie, verso un'apertura all'alterità, in modo che, da questa alterità, appaia, per un istante, qualcosa di universale e che tuttavia ci riguarda intimamente, ci fa respirare bene e partecipare al bene dell'umanità.

Proviamo l'estrema dolcezza di questo ricordo: "La strada era larga, mattinalmente vuota; era un viale che scendeva, che si incurvava, quanto basta a togliere al passo di un fanciullo la sua già scarsa pesantezza. Ed ella andava come se avesse avuto ai piedi delle piccole ali. Mi ricordavo ...".

Frammenti in prosa, Rainer Maria Rilke

Basta un colpo di piede contro terra per balzare o librar-

si in volo. Basta lasciarsi andare nel vento lieto: Come allodola ondosa / Nel vento lieto dei giovani prati, / le braccia ti sanno leggera, vieni.

Dove la luce, Giuseppe Ungaretti

Perché la notte sia riposante, ci si deve sentire alleggeriti, liberati. Non è questione di buona o cattiva digestione, ma di buona o cattiva immaginazione. Addormentiamoci così in alto da sognare con ogni soffio dell'aria, con i monti imponenti e le distese del mare attraversare senza fine il sonno della terra e dell'oceano. Siamo nell'immensità cullata. Il mondo è per noi una culla immensa, una culla cosmica, da cui si dipartono senza tregua i sogni. È un sognare che può darsi soltanto partecipando ad un sollevamento, ad un'ascensione, abbandonando la terra verso il cielo.

Immagina: Il giorno fu pieno di lampi; / ma ora verranno le stelle, / le tacite stelle. Nei campi / c'è un breve gre gre di ranelle. / Le tremule foglie dei pioppi / trascorre una gioia leggiera. / Nel giorno, che lampi! che scoppi! Che pace, la sera! Che ricchezza di immagini di leggerezza e riposo! Immedesimiamoci in questa felicità delle immagini. Che la sua pace della sera diventi la nostra pace!

La mia sera, Giovanni Pascoli

Lasciamoci trasportare dal vento, come le nuvole, apria-

mo le finestre, liberiamoci, lasciamo all'orizzonte ricordi speranze: "Sentivo che tutto posava: ricordi speranze anch'io li abbandonavo all'orizzonte curvo laggiù: e l'orizzonte mi sembrava volerli cullare coi riflessi frangiati delle sue nuvole mobili all'infinito. Ero libero, ero solo. Nella giocondità dello Scirocco mi beavo dei suoi soffi tenui. (...) Qualche cosa di nuovo, di infantile, di profondo era nell'aria commossa".

Canti orfici, Scirocco, Dino Campana

Partecipiamo a questo universo tutto è leggero e sospeso, incantato e in attesa serena: Ancora cadrà la pioggia / sui tuoi dolci selciati, / una pioggia leggera / come un alito o un passo.

Ancora la brezza e l'alba / fioriranno leggere / come sotto il tuo passo, / quando tu rientrerai. / Tra fiori e davanzali / i gatti lo sapranno. Attendiamo con i gatti fiduciosi.

The cats will know, Cesare Pavese

Lasciamoci cullare nel sogno dall'acqua, portare nell'aria dall'aria, dall'aria in cui respiriamo, seguendo il ritmo del nostro stesso respiro. Con questa adesione al mondo, entriamo in sincronismo e siamo in pace col mondo, respiriamo con calma, abbiamo la certezza di una buona respirazione, ci solleviamo e ci abbassiamo, come una barca su un mare tranquillo, diventiamo tutto respirazione: il mondo respira in me, io partecipo alla buona

respirazione del mondo, sono immerso in un mondo respirante.

Immaginiamo e facciamo il gesto del pino: con le radici fa presa nella terra, per poi proiettarsi col tronco dritto verso l'alto, con la linfa che sale e con le molteplici e divergenti membra tese al cielo, fino a cercare l'aria e la luce con foglie aeree e frementi, alla conquista della leggerezza.

Pensiamo la casa solitaria nella notte come il rifugio più intimo e sicuro per noi sognatori: e mi ricorda una casetta, sola / tra i campi, che fumava per la cena.

Fumo, Umberto Saba

"Fumava per la cena", che straordinario invito alla leggerezza e all'immaginazione, all'intimità cosmica!

Godiamo di questa quiete, tranquillità, di questa leggerezza. Diventiamo leggeri, sospesi, senza tempo: Dolce e chiara è la notte e senza vento, / e queta sopra i tetti e in mezzo agli orti / posa la luna, e di lontan rivela / serena ogni montagna ...

La sera del dì di festa, Giacomo Leopardi

Luce

Siamo vicini al risveglio, alle soglie del nuovo giorno, lo spazio si apre ed irradia da ogni parte, si riempie di oggetti che le mani sono disposte a plasmare, gli occhi accettano la luce improvvisa e ancora intima del mattino.

Illuminiamoci della luce di questo vecchio: Un viso sano e ben tagliato in una carne ancor solida, ornato di una fronte alta, solcata di rughe. Due sopracciglia arruffate celavano a stento lo sguardo puro. Era là che viveva la sua giovinezza, nei due occhi chiari. Li rivedo ancora, quegli occhi di bambino di cui non saprei dire il colore, ma ch'erano trasparenti come l'acqua, e in essi affiorava di colpo, senza sollevare con sé una sola ombra. Uno sguardo che era soltanto luce. Questa luce ci guardava.

Immaginiamo un universo aurorale, un universo che porta sulle sue vette la luce: siamo sollecitati alla leggerezza, al sogno di volo. Sono condizioni dello spirito e immagini felici che alleviano la persona appesantita dagli errori, dall'angoscia esistenziale.

Immaginiamo il disegno che traccia nel cielo l'allodola e il coro del suo canto, siamo presi da immagini dell'a-

scensione puramente aeree: l'allodola che si innalza, ebbra di luce e di canto, apre lo sconfinato orizzonte e l'infinita altezza dell'aria leggera e pura, invitandoci a guardare lontano e ad elevarci verso l'Altissimo.

Esaltiamoci, il volo è dentro di noi, tutto ci porta verso l'alto, verso le nuvole, verso la luce, verso il cielo. Esultiamo per questo, lasciamoci portare dalla gioia che ci avvolge, come un'atmosfera di luce, e ci porta come una nuvola è portata dal vento.

Abbandoniamoci a queste semplici immagini cosmiche, a questo dolce riposo: Appisolarmi là / solo / In un caffè remoto / con una luce fievole / come questa / di questa luna.

C'era una volta, Giuseppe Ungaretti

Ci sono stelle terrestri, luci lontane, centri di solitudine concentrata e di certezza di essere: la luce lontana di una casa isolata nella campagna, la luce che brilla alla finestra nella facciata di un palazzo metropolitano, queste luci ci guardano, immagina ...

Immaginiamo la finestra illuminata da una piccola luce, da una lampada; pensiamo alla lampada, è l'essere che fa ancora più casa, è lo spirito che veglia sulla casa, è il cuore della dimora, di ogni dimora: non si può concepire una casa senza lampada, come non si può concepire una

lampada senza casa.

Esaltiamoci, il volo è dentro di noi, tutto ci porta verso l'alto, verso le nuvole, verso la luce, verso il cielo. Esultiamo per questo, lasciamoci portare dalla gioia che ci avvolge, come un'atmosfera di luce, e ci porta come una nuvola è portata dal vento.

Immaginiamo, accarezziamo e ora rimaniamo, col fiato sospeso, a bere il mattino cosmico. Dalla lenta carezza sulle rugiade del prato al bere il silenzio di luce e l'ultima stella: Struscio accarezzando / lentamente / erbe del prato e rugiade / E ora bevo, / fiato sospeso, / l'ultima stella, / bevo / il silenzio di luce / di questo mattino.
Il sorriso di Dio, Don Angelo Casati

Respirazione, respiro

Con le immagini e le parole poetiche risvegliamo insieme la gioia di parlare e la gioia di respirare, scoprendo immagini e parole nuove, un nuovo modo di essere del linguaggio, che solo la poesia può farci vivere.

Sento il mio respiro e "Gioisco del mio respiro. Ne prendo coscienza e immagino che, respirando, mi accarezzo amorevolmente".

L'oro interiore, Anselm Grün

Immagina: "Bere il vento", quale respirazione e partecipazione possono essere più profonde e fantasticanti!

Sento che il mondo respira in me, partecipo alla buona respirazione del mondo, sono immerso in un mondo che respira, mi sollevo e mi abbasso respirando come una barca su un mare tranquillo.

Impariamo l'economia del respiro, impariamo a emettere poco fiato, impariamo a sospendere la respirazione. Impariamo, partendo dal respiro, ad assopire il palpito del cuore, impariamo a ridurre i battiti, finchè diventino pochi e sempre più radi.

Dimmi come respiri e ti dirò chi sei! Ascoltiamo il nostro ritmo del respiro, possiamo conoscere quale è lo stato di salute delle emozioni: l'ansia e la paura accorciano il respiro, stringono la gola e accelerano il battito del cuore, la gioia e la serenità allungano il respiro, lasciano entrare quanto più aria possibile.

Immaginiamo di respirare l'aria delle alture, fine, viva, sottile, insieme alle immagini della buona, piena, dolce, libera, felice respirazione tonica dell'uomo e del mondo, in uno scambio di essere, in un'uguaglianza dell'essere che respira e del mondo respirato.

Immaginiamo l'adesione di san Francesco d'Assisi al soffio creativo e che redime presente nelle creature, quella fusione che lo porta ad una respirazione cosmica: il mondo respira in Francesco, Francesco partecipa alla buona respirazione del mondo. Respira come la terra respira, e bisogna dire che la terra respira come Francesco.

Respirate in silenzio, aspirate, dalle profonde cavità del petto, attraverso l'aria e la tranquillità, lunghi silenzi, vi sentirete uniti al mondo.

Respiriamo dolcemente, senza forza e a pieno petto, respiriamo liberamente, pienamente il mondo, il tempo, la vita. Respiriamo a pieni polmoni, cosmicamente, leggendo le immagini naturali dei poeti. E' il poeta

che ci fa parlare e respirare leggendo. E mentre respira nelle immagini come il mondo respira, in uno scambio di essere, noi respiriamo il mondo respirato. Questo scambio di esperienze con il poeta è uno scambio che ci dà benessere, in quanto soddisfa il nostro appetito di respirare il mondo insieme al mondo che respira.

Leggiamo i poeti, la poesia aiuta a respirare bene. Il ritmo è il cuore della poesia, e il suo respiro, i suoi battiti sono uditi proprio durante la pausa dei suoni.

Pronunciamo queste parole: come anima, aria, volare, cantare, vasto ... con la vocale "a" fanno entrare l'immenso nel nostro petto e ci fanno respirare cosmicamente, portando i poteri balsamici della calma illimitata. Pronunciamole, respiriamole lentamente queste parole, ripetiamole con dolcezza. Sono parole antiche e nuove che ci incantano e richiamano una calma, una pace, una serenità.

Pronunciamo queste parole: alba, aurora, anima, aria ... immaginiamo e respiriamo meglio con le parole femminili, per le inflessioni della dolcezza, per le lente sonorità del femminile, per le colorazioni mutevoli, per le colorazioni tenui e sfumate delle vocali femminili.

Chiudiamo gli occhi, e respiriamo gli odori di un tempo.

Godiamoci momenti di riposo e di distensione respirando

con gioia l'aria buona, pura, secca, fresca. Immaginiamo l'aria delle alture, un'aria fine, viva, sottile. Cresciamo, con la respirazione di quest'aria tonica. Innalziamoci verso le più alte vette e le più fredde solitudini. Aspiriamo al silenzio. Da questa grande e silenziosa frescura che penetra nel petto, come si respira liberamente! Prendiamo coscienza dell'istante libero, di un istante che prelude a un avvenire.

Alleniamo l'immaginazione: abbiamo eliminato ogni preoccupazione che assilla la vita di ogni giorno, ci siamo liberati dell'ansia che ci è trasmessa dalle ansie altrui, siamo veramente nella nostra solitudine, La respirazione normale cessa, viene sostituita da una sorta di respirazione interiore, ora possiamo fantasticare senza contare il tempo che passa e sentiamo un essere che si apre in noi, come se un altro essere respirasse nella persona: egli si apre al mondo e il mondo si apre a lui.

Immagina: il mondo respira in me, io partecipo alla buona respirazione del mondo, sono immerso in un mondo respirante. Tutto respira nel mondo. L'atmosfera partecipa ad una respirazione cosmica respirata dalla terra. La terra è vivente, respira come l'uomo respira. L'uomo respira come la terra respira. Respira a pieni polmoni, come la terra respira a piene atmosfere. Respira liberamente, pienamente, largamente.

Pronunciamo, respiriamo lentamente, ripetiamole con dolcezza anima, volare, cantare, vasto, mamma, queste parole con la vocale "a" fanno entrare l'immenso nel nostro petto e ci fanno respirare cosmicamente, portando i poteri balsamici della calma illimitata. Sogniamo le "bianche vocali" ... Sogna. / Sogna le bianche vocali / dei gridi dei ragazzi, e l'aria / che le dilata ... Sono parole che richiamano una calma, una pace, una serenità.
Traumerei, Giovanni Caproni

Respiriamo l'aria fresca, pura, vitale, a grandi boccate. Faceva freddo. Il vento / mi tagliava le dita. / Ero senza fiato. Non ero / stato mai così contento. Respirare l'aria fresca e pura ci dà slancio, tensione oppure un certo riposo e distensione, un raccoglimento.
Allegria, Giovanni Caproni

Impariamo a respirare bene le parole, in una respirazione cosmica, per cui saranno parole soffiate, perché vissute, ancora prima di essere parlate.

Risveglio, resurrezione

Siamo davanti ad un guscio, all'essere che si nasconde, all'essere che rientra nel proprio guscio, e prepara un'uscita. Nel guscio si prepara una resurrezione. E allora mettiamoci in attesa, l'immaginazione non tarderà a fare uscire dal guscio esseri stupefacenti.

Immagina l'uomo al risveglio: tornato rinnovato sulla soglia del nuovo giorno, è preso da una volontà di irraggiamento, Gli occhi, sebbene ancora socchiusi, si aprono da tutte le parti, si compiacciono di guardare avanti dritto; le mani, sebbene ancora pigramente allentate, diventano una sorgente viva di desideri, progetti, volontà di azione. Vicini al risveglio, alle soglie del nuovo giorno, lo spazio si apre ed irradia da ogni parte, si riempie di oggetti che le mani sono disposte a plasmare, gli occhi accettano la luce improvvisa e ancora intima del mattino.

Stamattina la vita ci scorre sull'acqua / e nel sole. / (...) /
Non c'è voce che rompe il silenzio dell'acqua / sotto l'alba.
E nemmeno qualcosa trasale / sotto il cielo. C'è solo un
tepore che scioglie le stelle. / Fa tremare sentire il mattino
che vibra / tutto vergine, quasi nessuno di noi fosse sveglio.
Creazione, Cesare Pavese

Ricorda: ci sono carezze che rimangono impresse nel profondo della nostra memoria, sono la leva che muove, che risveglia e lancia verso il futuro.

Guardiamo con stupore originario alla bellezza del mondo riflesso nel lago, nello stagno, nell'acqua che dorme. Si risveglia in noi l'immaginazione cosmica, la capacità di meravigliarsi. E' un modo felice per immaginare il mondo, per raddoppiare il mondo reale con un mondo immaginario.

Partecipiamo a questo magico ed energico risveglio della natura: Rivo e abete forte scrosciano / si ridestano le grotte. / Canti e suoni di chitarra / dalle forre sgorgan fuori; / quasi in folle primavera / selve spuntano di fiori: / fiori arditi, a grandi petali, / prodigiosi, profumati, / come spinti da passione / là con impeto sbocciati. / Rose rosse, come fiamme, / sgorgan fuori dallo stelo; / e, pilastri di cristallo, / s'ergon gigli verso il cielo, / Stelle, grandi come soli, / guardan giù, d'amore ardenti; / e nel calice dei gigli, / raggi versano a torrenti.

Il giro dell'Harz, Heinrich Heine

Mettiamoci in sintonia con i fenomeni naturali: ogni cosa che sboccia s'erge verso il cielo, ogni risveglio è dell'essere in fiore, e la fiamma di vita dell'essere che fiorisce è una tensione verso il mondo di pura luce.

Poi, stanco s'addormenta e uno stupore / prende le cose, come dopo l'amore. Leggiamoli questi due versi, trattenendo le quattro immagini, sussurrando e posando la voce e il respiro sul "poi", su "stanco s'addormenta", su "e uno stupore prende le cose", su "come dopo l'amore". Che magico passaggio, con quel "poi"! che riposo rigenerante! E' l'immagine del riposo attivo, del risveglio – dopo l'amore - di uno sguardo nuovo, che sa stupirsi insieme alle cose.

Il vento, Attilio Bertolucci

Seguiamo questo dolce calar della sera, accompagnato dalla stanchezza buona e accolto dalla coperta di sogni e nostalgie inventata dal poeta: Quando scendeva la sera / piena di stanchi gridi e di voli, / gli entrava nel cuore come una frescura, / gli si chiudevano gli occhi, lo coprivano sogni e nostalgie.

Poi nella serena luce, Attilio Bertolucci

E' un passaggio all'attraente riposo che succede alla fatica, ed è al tempo stesso un richiamo al risveglio, ad una vita che si dona ogni giorno.

Seguiamo il procedere dagli echi di un'emozione meravigliosa, all'intorpidimento prima del risveglio, fino a sentire con delizia la nascita dell'uomo nuovo e libero: Ora assopito io seguivo degli echi di un'emozione meravigliosa, echi di vibrazioni sempre più lontane: fin che pure cogli echi l'emozione meravigliosa si spense.

/ E allora fu che nel mio intorpidimento finale io sentii con delizia l'uomo nuovo nascere: l'uomo nascere riconciliato colla natura ineffabilmente dolce e terribile: deliziosamente e orgogliosamente succhi vitali nascere alle profondità dell'essere: fluire dalle profondità della terra: il cielo come la terra in alto, misterioso, puro, deserto dall'ombra, infinito. / Mi ero alzato.

Pampa, Dino Campana

Abbandoniamoci ad un sogno di un riposo sicuro e di un risveglio vigoroso e giovane: basta sognare un tronco cavo, pronto a raccoglierci per dormire allungati sfiniti, in un lungo sonno. "Nella notte profonda, quando la luna piena sta al di sopra del mio capo, mi siedo nel bosco solitario sopra il tronco ricurvo di un albero per riposare un poco i miei piedi feriti, ed allora in una calma che deriva dallo sfinimento, in un corpuscolo di tutto me stesso mi assopisco!".

I dolori del giovane Werther, Johann Wolfgang von Goethe

Partecipiamo alla "speranza quieta" che pensa il poeta: Qui ogni cosa odora d'erba. / Su tutto il cielo, in cielo, il volo delle rondini / ci distrae, ci fa pensare... / Io penso una speranza quieta.

In pena, Paul Eluard

Silenzio

“Avete mai visto, al mattino, una lepre saltare fuori dai solchi freschi aperti dall’aratro, correre per qualche istante sulla brina argentata e poi arrestarsi nel silenzio, sedersi sulle zampe posteriori, drizzare le orecchie e guardare l’orizzonte? Il suo sguardo sembra pacificare l’Universo. La lepre immobile che, in un tregua della sua perpetua inquietudine, contempla la campagna fumante. Non si potrebbe immaginare un più sicuro indizio di pace profonda nei dintorni. In quel momento è un animale sacro che bisogna adorare”. Facciamo silenzio, con le parole del poeta. Fidiamoci di queste immagini. Interrompiamo per un istante le nostre perpetue paure, e andiamo a collocarci con la lepre nella pace del mondo, in un angolo, nel luogo del silenzio interiore, nel quale immergersi. Immaginiamo gli occhi così belli, grandi, tranquilli, acquatici dell’animale, con tutto il cielo che vi si specchia, nel momento e nello spazio di silenzio e pace.

Il fuoco, Gabriele D'Annunzio

Non c'è voce che rompe il silenzio dell'acqua / sotto l'alba. E nemmeno qualcosa trasale / sotto il cielo. C'è solo un tepore che scioglie le stelle. / Fa tremare sentire il mattino che vibra / tutto vergine, quasi nessuno di

noi fosse sveglio.

Creazione, Cesare Pavese

Questi versi cantiamoli ogni mattina! Sarà ogni volta un risveglio primordiale. Che grande pace e incantesimo, e che speranza sempre rinnovata danno le immagini dell'acqua che scorre in silenzio sotto il mattino che "vibra tutto vergine".

Ascoltiamo queste parole. Dentro di noi si farà silenzio. Su tutte le vette / regna la calma, / tra le cime degli alberi / non avverti / spirare un alito; / nel bosco gli uccellini stanno silenziosi. / Aspetta un poco! Presto / anche tu avrai riposo. Sono parole e immagini che ci tranquillizzano. Avvertiamo l'effetto benefico del silenzio.

Un altro (Canto notturno del viandante), Johann Wolfgang von Goethe

Là in un canto è il mio giaciglio, / quasi il letto d'un guerriero. / Con me giace il mio pensiero, / la mia grande unica cosa. / Io non so più dolce cosa, / né dimora altra mi piace, / che vagar nella mia pace, / come nube in cielo vasto.

Preludio e fughe, sesta fuga, Umberto Saba

Che dolce silenzio si trova in se stessi, in questo fantastico dal piccolo angolo del mondo: è nel piccolo del cantuccio che giace la nostra più grande e dolce cosa, è da quel letto che il nostro grande pensare sa

trovare pace e vagare con la fantasia. Che dolce silenzio in questo vagar "come nube nel vasto cielo".

E quanto cielo e quanta pace entrano nel nostro angolo con la parola vasto!

Immaginiamo, accarezziamo e ora rimaniamo, col fiato sospeso, a bere il mattino cosmico: dalla lenta carezza sulle rugiade del prato al bere il silenzio di luce e l'ultima stella: Struscio accarezzando / lentamente / erbe del prato e rugiade / E ora bevo, / fiato sospeso, / l'ultima stella, / bevo / il silenzio di luce / di questo mattino.

Le paure che ci abitano, Angelo Casati

Ascoltiamo l'invito al silenzio di questa acqua dormiente! "Allontanandosi dalla sponda, la barca scivolò in una specie di magico torpore in cui il debole impulso che ancora la spingeva si affievolì e poi venne meno. Mi avviluppai in una coperta e mi distesi sul fondo." Partecipiamo all'abbandono progressivo al riposo delle acque, della barca, e poi dell'anima! Acque, barca, anima, sono parole e realtà psichiche che portano tutte al riposo al femminile.

Il fanciullo e il fiume, Henri Bosco

Ascoltiamo (e ammiriamo) questa altissima e antica quiete. Dimentichiamo noi stessi. "Talor m'assido in solitaria parte, / Sovra un rialto, al margine d'un lago / Di taciturne piante incoronato. / Ivi, quando il meriggio

in ciel si volve, / La sua tranquilla imago il Sol dipinge, /
Ed erba o foglia non si crolla al vento, / E non onda in-
cresparsi, e non cicala / Strider, nè batter penna augello
in ramo, / Nè farfalla ronzar, nè voce o moto / Da presso
nè da lunge odi nè vedi. / Tien quelle rive altissima
quiete; / Ond'io quasi me stesso e il mondo obbligo /
Sedendo immoto; e già mi par che sciolte / Giaccian le
membra mie, nè spirto o senso / Più le commova, e lor
quiete antica / Co' silenzi del loco si confonda.

La vita solitaria, Giacomo Leopardi

Immagina: la barca resta immobile. Nessuna corrente raggiunge la piccola cala, nella quale ti senti al sicuro. Lì puoi abbandonarti alla contemplazione delle acque che scorrono silenziose, e il cui movimento ti affascina...

Siamo in silenzio a contemplare le stelle nella notte. Tutto rende più profondo il cielo. Tutto diventa più rallentato e armonico in questo silenzio e in questa profondità. Un'armonia sospesa e in rallenty del cielo fa tacere dentro di noi le preoccupazioni e le voci della terra che sanno solo lamentarsi e gemere. Sono tempi rallentati e il silenzio che favoriscono il distendersi dell'immaginazione. Apriamo il nostro essere al chiarore di questa stella ascendente e nuova.

Nel silenzio della notte possiamo chiedere: Che fai tu,

luna in ciel? dimmi, che fai, / Silenziosa luna?
Sorgi la sera, e vai, / Contemplando i deserti; indi ti
posi...

Canto notturno di un pastore errante, Giacomo Leopardi

Pensiamo a quale immagine della profondità, di intimità, di raccoglimento e di silenzio interiore ci offre Maria! Maria è custode, non dimentica, approfondisce nel suo cuore, il suo è un processo continuo di interiorizzazione e di raccoglimento in silenzio.

Creiamo silenzio tra le parole, cerchiamolo e viviamolo questo silenzio, è il silenzio e la pace al femminile, è come un parlare alla donna, è come un accogliere per dare. E' un'apertura di ascolto. Lasciamo alle parole e al lettore il tempo per distendersi, accogliere e sognare!

Immaginiamo i "sovrumani silenzi", la "profondissima quiete" de *L'infinito*: Ma sedendo e mirando, interminati / Spazi di là da quella, e sovrumani / Silenzi, e profondissima quiete / Io nel pensier mi fingo.

L'infinito, Giacomo Leopardi

Il silenzio apre al mistero di una vita immemore ed intensa quanto antica: al fianco di quel silenzio, una strada / blu d'asfalto pareva tutta immersa / in una vita immemore ed intensa / quanto antica. Benché radi, brillavano / i fanali d'una stridula luce, / e le finestre

ancora aperte erano / bianche di panni stesi, palpitanti
/ di voci interne.

Correvo nel crepuscolo fangoso, Pier Paolo Pasolini

Godiamoci momenti di riposo e di distensione respirando con gioia l'aria buona, pura, secca, fresca. Immaginiamo l'aria delle alture, un'aria fine, viva, sottile. Cresciamo con la respirazione di quest'aria tonica. Innalziamoci verso le più alte vette e le più fredde solitudini. Aspiriamo al silenzio. Da questa grande e silenziosa frescura che penetra nel petto, come si respira liberamente!

Stanchezza buona

Pensiamo al vento che riposa: Poi, stanco s'addormenta
e uno stupore / prende le cose, come dopo l'amore.

Il vento, Attilio Bertolucci

Seguiamo questo dolce calar della sera, accompagnato
dalla stanchezza buona e accolto dalla coperta di sogni
e nostalgie inventata dal poeta: Quando scendeva la
sera / piena di stanchi gridi e di voli, / gli entrava nel
cuore come una frescura, / gli si chiudevano gli occhi,
lo coprivano sogni e nostalgie.

Poi nella serena luce, Attilio Bertolucci

E' un passaggio all'attraente riposo che succede alla
fatica, ed è al tempo stesso un richiamo al risveglio, ad
una vita che si dona ogni giorno.

Immaginiamo, sull'acqua, un grande sognatore, leggere
poesie, a lume di candela, a bordo di una nave: Prendo
in mano le tue poesie e le leggo con la candela; / Le ho
finite – la candela è bassa – l'alba non spunta - ancora.
/ Ho gli occhi stanchi, la candela sgocciola / – ancora /
seduto nel buio / Ascolto le onde cacciate dal vento che
frustano la prua / della nave. Con le acque tempestose, ci
abbandoniamo insieme alla candela che va spegnendosi.

Leggendo le poesie di Yuan Chen a bordo, PO CHU-I

Immaginiamo il Natale e questa stanchezza buona: Non
ho voglia / di tuffarmi / in un gomitolo / di strade /
Ho tanta / stanchezza / sulle spalle / Lasciatemi così /
come una / cosa / posata / in un / angolo / e dimenticata,
/ Qui / non si sente / altro / che il caldo buono, /
Sto / con le quattro / capriole / di fumo / del focolare.
Natale, Giuseppe Ungaretti

Quando siete stanchi e afflitti dagli strascichi delle
guerre della vita, godete del riposo cosmico e rigene-
rante di queste immagini: distendetevi finalmente sul
letto del fiume, la corrente delle acque vi libererà da
preoccupazioni e rancori. Allora, potrete tirar su le vo-
stre quattro ossa e camminare sulle acque. Così potrete
mettervi al sole e rinascere. E una volta riacquistata
intimità cosmica con le immagini elementari e naturali,
possiamo sentirci “una dolce fibra dell’universo”.

Lasciamoci prendere da questa ardita immagine della
felice stanchezza: Mi sento stanco, felice / come una
nuvola o un albero bagnato.

Torrente, Attilio Bertolucci

Pensiamo la felicità come una felice caduta: E' noto
che pensiamo la felicità / come un'ascesa, avremmo
l'emozione / che quasi ci smarrisce / di quando cosa
ch'è felice, cade. Pensiamo alla stanchezza buona come
a un cadere dritti senza mettere le mani avanti. Non è

uno sfinimento, un esaurimento di energie. E' un felice cedere ad un riposo attivo.

Stupore, meraviglia, ingenuità

Lasciamoci sorprendere dall'ingenuità dello stupore del tutto naturale che ci prende, insieme alla gioia di parlare, di scoprire le parole nuove che offre il poeta.

Lasciamo fare al fanciullino: "Egli adatta il nome della cosa più grande alla più piccola, e al contrario. E a ciò lo spinge meglio stupore che ignoranza, e curiosità meglio che loquacità: impicciolisce per poter vedere, ingrandisce per poter ammirare".

Il fanciullino, Giovanni Pascoli

Cerchiamo, con l'aiuto dei poeti e con stupore infantile, parole arcaiche e immagini cosmiche che si prestano a trasferire l'essere dell'uomo all'essere delle cose, a tessere dei legami dall'uomo al mondo. Basta la parola cavo per sognare un'abitazione. Basta la parola anima per abbandonarci all'espiazione di appena un soffio, così che sia a malapena il soffio a parlare.

Abbandoniamoci alla lettura del libro della natura, con la coscienza del risveglio dello stupore davanti agli spettacoli della natura e al mondo creato dal poeta.

Ricerchiamo lo stupore della prima scoperta del cielo. E' difficile sognare così lontano: da quel momento saranno iniziate le fantasie sulle nuvole, fantasie agili ed effimere, senza responsabilità.

Otello: ihh, ihh che so quelle?! / Iago: Quelle sono le nuvole / Otello: e che so ste nuvole?! Quanto so belle, quanto so belle! / Iago: Ah straziante meravigliosa bellezza del creato.

Cosa sono le nuvole?, Pier Paolo Pasolini

E' lo stupore della prima scoperta del cielo. Da quel momento saranno iniziate le fantasie sulle nuvole, fantasie agili ed effimere, senza responsabilità; il cielo, le nuvole sono fra gli ispiratori più fantastici di immagini poetiche. Sono l'oggetto di un onirismo di pieno giorno.

Torniamo alla nostra ingenua meraviglia quando un tempo scoprivamo un nido o quando cercavamo con pazienza di scoprirlo.

Pensiamo alla lumaca: meraviglia della vita e della casa che crescono nella misura stessa in cui cresce il corpo di chi la abita la vita, quanta intimità protetta è nell'immagine della casa che si concentra e si stringe intorno il suo abitante.

Ammiriamo la bellezza della natura con sguardo pieno di stupore e con cuore aperto. Sentiamo che la bellezza

fa bene alla nostra anima e al nostro corpo. Passeggiamo nella natura, lasciamoci semplicemente circondare dalla bellezza. Contemplando la bellezza della natura risvegliamo la bellezza che è in noi.

Immaginiamo questo gesto arcaico e dallo straordinario valore universale: Faccio a forma di coppa / le mie mani / e bevo l'acqua / da una piccola cascata / Che grandezza / nelle mie mani.

Un lupo in agguato, Abbas Kiarostami

Immagina: la notte è tiepida e felice, l'acqua si fonde con il tepore dell'aria e col chiarore lattiginoso della luna. Il calore dell'acqua è notevole. L'acqua è calda e bianca. Noi spettatori ritroviamo l'ingenuità dello stupore, ci abbandoniamo ed immergiamo in questo mondo incantato, sentiamo un benessere così fisico, così sicuro, da richiamare il più antico benessere, il cibo più dolce: il latte materno. L'immagine del latte scorre dolcemente in fondo al nostro cuore, come un fluido lunare, per realizzare la serenità di noi sognatori.

Immagina: "Mi diressi, quindi, senz'altro, verso il bosco il cui margine era illuminato dalla luna piena. Essa mi aiutò molto, quella notte. La sua luce mi rischiarò il cammino e la sua grande dolcezza mi diede un po' di calma, come per incanto".

Il fanciullo e il fiume, Henri Bosco

Terra, terreno

Pensa alla terra leggera: Colui che un giorno insegnerà il volo agli uomini avrà spostato tutte le pietre di confine; esse tutte voleranno in aria per lui, ed egli dirà un nuovo nome alla terra, battezzandola – “leggera”.

Così parlò Zarathustra, Friedrich Nietzsche

Partecipiamo, con i fiori dei campi, al respiro della terra. Il succedersi delle condensazioni e delle evaporazioni, al ritmo segnato dal sole, partecipa al respiro della terra. E quando, attraverso l'immaginazione, i paragoni corrono così facilmente dall'uomo al mondo, non è troppo dire che le anime respirano come la terra respira. E' il nostro essere aereo e terreno: evaporiamo o condensiamo, sogniamo o pensiamo.

Immagina l'Angelo della terra: Eppure, io sono l'Angelo necessario della terra, / poiché chi vede me vede di nuovo / la terra, libera dai ceppi della mente, dura, / caparbia, e chi ascolta me ne ascolta il canto / monotono levarsi in liquide lentezze e affiorare / in sillabe d'acqua, come un significato / che si cerchi per ripetizioni, approssimando.

L'Angelo necessario, Wallace Stevens

L'allodola porta al cielo le gioie della terra, che bella immagine di leggerezza naturale!

Gettati tutto intero verso il basso! verso tutto quello che dentro di noi è terra, per risalire tutto intero verso le cime, per divenire aereo ed innalzarti verso il cielo libero.

Immagina: un vento leggero soffia all'ingresso della grotta, è il lieve sospiro della terra.

Immaginiamo e facciamo il gesto del pino: con le radici fa presa nella terra, per poi proiettarsi col tronco dritto verso l'alto, con la linfa che sale e con le molteplici e divergenti membra tese al cielo, fino a cercare l'aria e la luce con foglie aeree e frementi, alla conquista della leggerezza.

Immagina le stelle terrestri: la casa guarda e attende, la luce è il segno di una grande attesa, è stella del cielo scesa ad abitare la terra, è la stella spuntata nella terra, stella terrestre, umana, occhio aperto sulla notte.

Sogniamo le immagini di cui è ricca la terra: antri, caverne, tane; l'uomo, a sua volta, approfondisce con la casa, la cantina, con la casa-corpo, con il ventre, con l'interno delle cose.

Pensa: solo discendendo nei sotterranei, il buio non viene più insidiato dai bagliori di luce e si giunge alla cavità perfetta, nel seno stesso della Terra materna.

Siete penetrati in una caverna. Sentite subito che potreste vivere in questo luogo, basta che vi soffermiate pochi istanti perché l'immaginazione vi prenda alloggio e provveda a sistemare la grotta, a sistemare il focolaio, dove dormire.

Pensiamo al Cantico di Frate Sole, con la Terra sorella e madre: Laudato si', mi' Signore, per sora nostra matre Terra, / la quale ne sustenta et governa, / et produce diversi fructi con coloriti fiori et herba.

Cantico di frate Sole, Francesco d'Assisi

Cerchiamo nelle profondità del terreno della nostra anima. Ci sono oggetti e tesori nascosti, sotterrati nel terreno della nostra anima. Per scoprirli, occorre scavare, scavare, con le nostre mani, sporcarsi e saggiare l'humus della terra. Dobbiamo pervenire al fondo della nostra anima, per portare alla luce il tesoro prezioso, il proprio e autentico sé.

Volare

“Chi vuole imparare un giorno a volare, deve prima di tutto imparare a stare e andare e camminare e arrampicarsi e danzare: - il volo non si impara al volo!”.

Così parlò Zarathustra, Friedrich Nietzsche

Se troviamo difficoltà a volare, non si tratta di trovare o inventare una tecnica. Impariamo prima a stare sulla terra, a camminare e a danzare. Chiediamoci il peso che ci impedisce di volare, e se possiamo avere un avvenire aereo. Cominciamo col buttare da noi tutti i nostri pesi, tutti i nostri rimpianti, tutti i nostri rancori, tutto ciò che dentro di noi guarda al passato, tutto il nostro essere pesante. Solo dopo esserci liberati di tutto ciò che in noi è carne e terra, solo allora ci innalzeremo nell'aria, liberi come l'aria.

Diventiamo aerei, manteniamo da sognatori ad occhi aperti la nostra capacità di volare senz'ali, di un volare che non ha bisogno di imitare gli uccelli. Spicchiamo il volo e mettiamoci a planare, rasentando spesso il suolo: se tocchiamo terra, basta un colpo di tallone per rilanciarci e partire in un viaggio affascinante.

Proviamo l'estrema dolcezza di questo ricordo: La strada era larga, mattinalmente vuota; era un viale che

scendeva, che si incurvava, quanto basta a togliere al passo di un fanciullo la sua già scarsa pesantezza. Ed ella andava come se avesse avuto ai piedi delle piccole ali. Mi ricordavo ...

Frammenti in prosa, Rainer Maria Rilke

Le immagini del volo si prestano al canto: volare e cantare dietro l'impulso tutto verticale e maschile della voce, il canto degli uccelli, una voce femminile che canta da una finestra, la trasparenza dell'aria, e soprattutto la luna.

Per sentirsi veramente leggeri e rinascere, per liberarsi dei nostri pesi e volare, volare, occorre lasciarsi rapire dal canto e dalla musica, e quando la musica è della natura e il canto è degli uccelli saremo sollevati e saliremo ancora di più. Il canto degli uccelli, la sinfonia della natura possono risvegliare in noi ciò che c'è di più puro e gioioso.

Cantiamo: Penso che un sogno così non ritorni mai più / mi dipingevo le mani e la faccia di blu / poi d'improvviso venivo dal vento rapito / e incominciavo a volare nel cielo infinito.

Volare, Domenico Modugno

Volare, cantare e il mondo immaginoso sono di per se stessi grandiosi. Quel sogno di volare sempre più su e di infinito ritornerà sempre nell'uomo, al di là di quello che pensiamo.

Partecipiamo a queste immagini di intimità cosmica,
volare rende possibili confessioni cosmiche, ci apre
l'immaginario a mondi possibili: Forse s'avess'io l'ale /
Da volar su le nubi, / E noverar le stelle ad una ad una,
/ O come il tuono errar di giogo in giogo, / Più felice
sarei, dolce mia greggia, / Più felice sarei, candida luna.
Canto notturno di un pastore errante nell'Asia, Giacomo
Leopardi

Social Book

