



L'IMMAGINARIO IN AULA: strumento didattico e trasformativo

di Tiziana Teruzzi

L'articolo mette in evidenza l'utilità del pensiero immaginativo durante l'attività d'aula, sia per il formatore, che può sperimentare alternativi strumenti didattici, sia per i partecipanti, che possono trarre beneficio dall'analizzare "l'eccedenza di senso" che deriva dall'analisi delle immagini. L'immaginario ha da sempre destato curiosità da parte di filosofi, antropologi, psicologi, alimentando un corposo dibattito tra chi sostiene la matrice creativa dello stesso e chi lo abbina alla fantasticheria. In aula molteplici sono gli strumenti che attivano l'immaginario e possono supportare nella facilitazione di tematiche legate al cambiamento personale o organizzativo, nonché in attività di formazione tradizionale in alternanza a strumenti più consueti. Se infatti condividiamo il fatto che la formazione esperienziale sollecita azioni di cambiamento può risultare opportuno avvalersi del potenziale trasformativo delle produzioni simboliche.

*L'immaginario è una componente fisiologica della mente umana,
funzionante in ogni momento dell'esistenza
(Rocca, Stendoro, Il potere curativo della procedura immaginativa)*

1. Il cammino dell'immaginario

L'immaginario è una proprietà sostanziale dell'essere umano (Rocca, Stendoro, 2003), componente che, una volta lasciata agire, arricchisce la capacità di ciascuno di entrare in contatto con la propria realtà, coniugando mondo interno e mondo esterno. È parere comune attribuire ad una persona con una "fervida immaginazione" una capacità superiore alla media nel risolvere i problemi, oltre ad una peculiare spinta creativa poiché allenato a raffigurarsi scenari alternativi. Un altrettanto comune pregiudizio è considerare chi fa uso dell'immaginazione una persona poco concreta, "con la testa tra le nuvole", lontana dagli schemi del pensiero razionale. Queste ambivalenze ricalcano l'essenza stessa del pensiero immaginativo, costituito da immagini ambivalenti, ossia con significati dicotomici che valgono entrambi.

L'immaginario ha una storia antica e un percorso antropologico e culturale piuttosto articolato, che vale la pena ripercorrere per poi concentrarsi su come possiamo utilizzare la spinta creativa e trasformativa dell'immaginario all'interno di un'aula di formazione. I termini *immaginazione* e

immagine in greco sono detti *eikasia* o *phantasia*, riferiti l'uno e l'altro alla facoltà dell'immaginare, senza che ci sia una differenza netta fra l'attività immaginativa e quella fantastica (Giusti, 2007). Aristotele (*De memoria et reminiscentia*; *De anima*) attribuisce molta importanza alle immagini considerandole un elemento cardine del pensiero; Platone, nel *Timoteo* e nella *Repubblica*, oltre a riconoscere la potenza creativa dell'immaginazione mette in guardia sulle possibili distorsioni dell'atto immaginativo, in quanto l'immagine mentale non sempre corrisponde all'immagine reale. Se da un lato l'immaginario affascina i pensatori classici per le sue affinità con il mito e il sacro, dall'altro il rischio di discostarsi dal pensiero razionale induce gli stessi a fare leva sul principio di identità e non contraddizione, per il quale A non è non-A¹.

Da Parmenide in avanti, infatti, il pensiero occidentale si è affaticato nello stabilire l'identità delle cose, secondo processi strutturati e replicabili. Tuttavia le immagini mentali, spesso associate a processi trasversali alla logica formale, come il sogno o gli stati di assenza (trance, concentrazione spirituale), faticano ad essere categorizzate nel principio del terzo escluso². Le immagini sono infatti soggette a diverse interpretazioni, rivelano cioè un'ambivalenza di senso dove *questo* talvolta è anche *quest'altro*. Le immagini lasciano intuire una radice profonda che appartiene alla nostra storia, che riecheggia le nostre origini, le immagini parlano per simboli e i simboli³ (*sym-bállein*) per loro natura mettono insieme quello che il pensiero disgiuntivo fermamente separa.

Il simbolo, sfuggendo al controllo del pensiero razionale, compone un linguaggio diverso, contrae i significati, amplia le definizioni, alimenta sincronie che non sempre si possono esprimere con le parole. Di qui la via dell'immagine come espressione del simbolo e la conseguente universalità del significato attribuito⁴. Sartre (1962) considera l'immagine "maestra d'errore" attribuendole un minor peso rispetto all'oggetto reale e linguisticamente identificabile. D'altro canto l'antropologo Gilbert Durand (1991) evidenzia la valenza dinamica delle immagini, portatrici di senso e di saggezza popolare quale arricchimento dell'esperienza dell'uomo all'interno del suo territorio culturale. Il dibattito prosegue ad oggi distinguendo chi sostiene il potere colmante e creativo dell'immaginario e chi invece lo ridimensiona a pensiero ludico e fantastico. La matrice comune è che siamo filogeneticamente determinati a pensare per immagini e che l'immagine è stata una preziosa forma di comunicazione e trasmissione del sapere fin dall'antichità.

Galimberti (2001, p. 43 e p. 62) scrive: «Da quando Socrate ha inventato il concetto l'Occidente ha perso le immagini»; e ancora: «Il linguaggio inaugurato dalla scienza non può ospitare oscillazioni di senso, né fluttuazioni di significati, essendo la scienza nata proprio per bloccare nel modo più rigoroso possibile le basi discorsive, attraverso l'equivalenza di un significato con se stesso, che sopprime l'ambivalenza intrinseca di ogni espressione simbolica», sottolineando il progressivo impoverimento del linguaggio simbolico a fronte di un moderno linguaggio di segni e significati univoci. Quando, però, in qualità di uomini moderni alla ricerca di nuove prospettive, abbiamo bisogno di interpretare gli eventi in modo diverso, sentiamo che la

¹ Prima formulazione di Parmenide del principio di non-contraddizione: «... Orbene io ti dirò, e tu ascolta accuratamente il discorso, quali sono le vie di ricerca che sole sono da pensare: l'una che "è" e che non è possibile che non sia, e questo è il sentiero della Persuasione (infatti segue la Verità), l'altra che "non è" e che è necessario che non sia, e io ti dico che questo è un sentiero del tutto inaccessibile: infatti non potresti avere cognizione di ciò che non è (poiché non è possibile), né potresti esprimerlo ... Infatti lo stesso è pensare ed essere» (Parmenide, *Sulla Natura*, fr. 2, vv 3;5 - raccolta DIELS KRANZ / fonti: Simplicio, *Phys.* 116, 25. Proclo, *Comm. al Tim.*). Teorizzazione del principio secondo Aristotele: «È impossibile che il medesimo attributo, nel medesimo tempo, appartenga e non appartenga al medesimo oggetto e sotto il medesimo riguardo» (Aristotele, *Metafisica*, 3, 1005 b 19-20.)

² «Ma neppure può esserci nulla di intermedio di una contraddizione, bensì è necessario o affermare o negare una sola cosa di una sola cosa, qualunque essa sia» (Aristotele, *Metafisica*, 7, 1011 b 23-24).

³ Jung (1921) definisce il simbolo un «dissidio violentissimo» caratterizzato dal fatto che «tesi e antitesi si negano a vicenda».

⁴ «Un simbolo non comprende e non spiega, ma accenna, al di là di se stesso, a un senso ancora trascendente, inconcepibile, oscuramente intuito, che le parole del nostro linguaggio attuale non potrebbero adeguatamente esprimere» (Jung, 1926, pp. 360-361).

logica formale, che fino ad un momento prima avevamo messo sul piedistallo, non ci basta più. È allora che ci interroghiamo sul pensiero divergente, sui processi creativi, sull'*insight*, sulla *serendipity*... quando cioè potremmo iniziare a allenare la nostra capacità più antica, quella di immaginare.

In conclusione a questo breve inquadramento storico mi preme valorizzare la distinzione tra immaginario e fantasticheria proprio perché è il primo termine a essere utilizzato nelle mie attività di formazione. Rocca e Stendoro (2001) definiscono la fantasticheria, «un momento di abbandono a pensieri e immagini che non hanno uno scopo preciso», mentre l'immaginario un «prodotto del cognitivo», ovvero uno stato mentale che l'essere umano deduce dalla propria esperienza. Condivido in particolare questa definizione che afferisce alla tradizione di studi strutturalista (Durand, 1972) e alla filosofia dell'immaginario (Bachelard, 1975) anche perché i risultati delle attività immaginative che sono solita proporre in aula me ne danno testimonianza. I partecipanti, infatti, quando sono intenti a lavorare con le immagini, affrontano attraverso uno stimolo alternativo elementi concreti del proprio vissuto verbalizzando riflessioni reali, non illusorie o fantastiche. La forza dell'immaginario emerge nel portare alla luce aspetti reconditi, talvolta squisitamente personali, che la logica è solita filtrare a priori. L'immaginario attinge ad una rielaborazione della realtà percepita, filtrata attraverso la soggettività dell'individuo e la sua matrice simbolica e culturale, facendo da ponte tra polarità del mondo e polarità del soggetto (Bergeret, 1984). L'essere umano si trova costantemente a contatto con il proprio mondo esterno, l'intrapsichico, e quello esterno, l'interpersonale: dare spazio alle immagini mentali consente di alimentare il ponte tra questi due mondi, donando al soggetto una maggiore forza d'espressione delle proprie potenzialità attraverso il *medium* dell'immaginario⁵. L'immaginario così inteso può essere attivato come fonte energetica e rielaborativa in affiancamento, o anche in sostituzione, al pensiero strutturato e convergente; applicato ai contesti formativi perciò consente di ampliare lo spazio di riflessione del partecipante, mobilitando maggiori energie in funzione del cambiamento.

*Immaginazione e Volontà sono due aspetti di una medesima forza profonda.
Sa volere chi sa immaginare*

(Bachelard G., *Psicanalisi dell'aria*)

2. L'immaginario e la formazione

Come attivare l'immaginario all'interno di un contesto formativo? Forse sarebbe meglio chiedersi come condurre la spinta dell'immaginario ai fini dell'apprendimento d'aula. Gli strumenti che possiamo utilizzare sono molteplici, dalle immagini stimolo, ai video, alle rappresentazioni spontanee: la criticità che sottende è la facilitazione delle dinamiche che smuove il lavorare per immagini e una certa dimestichezza con le proprie componenti immaginative.

Durante la progettazione di percorsi formativi è difficile però che un HR Manager mi coinvolga per organizzare un laboratorio dell'immaginario, preferendo, invece, proporre ai propri dipendenti seminari per il potenziamento delle capacità comunicative, strategiche, realizzative. Contemplare, all'interno della metodologia didattica, strumenti evocativi dell'immaginario desta, talvolta, qualche preoccupazione da parte dei miei referenti aziendali, ancorati al timore del non ritorno dell'investimento e dell'apparente futilità degli stimoli. Se però vogliamo puntare sul fatto che la

⁵ Questa affermazione rimanda alle teorie post-freudiane e alla scuola delle relazioni oggettuali all'interno delle quali viene valorizzata la dimensione "interpersonale" della personalità. Il rapporto tra la dimensione intrapsichica e il mondo esterno è mediato dall'immaginario, considerabile un "terzo analitico" secondo l'accezione di Ogden (1999).

formazione è il primo passo di un processo trasformativo, e non solo un'occasione assimilativa, emerge la necessità di coinvolgere appieno i partecipanti mobilitando tutte le risorse disponibili, immaginario incluso. Lavorare per immagini aiuta a contestualizzare momenti di cambiamento, evocando sensazioni contrastanti, abbinando gli elementi, intuendo una strategia alternativa. Le immagini possono rappresentare i progetti dei partecipanti, raffigurare i loro comportamenti, anticipare la loro evoluzione. È possibile allora introdurre alcuni stimoli immaginativi all'interno del processo formativo, alternandoli magari con attività più strutturate e tradizionali, in modo da offrire ai partecipanti un ventaglio di occasioni di riflessione più ampio.

Quando raduniamo un gruppo di persone in un'aula la presenza dell'immaginario si avverte comunque, anche se non ne facciamo consapevolmente uso, orientando talvolta i comportamenti dei partecipanti e del formatore. Abbiamo infatti detto che l'immaginario è una componente attiva del pensiero umano e, sebbene la nostra cultura l'abbia in qualche modo domata, continua ad agire all'interno dei nostri meccanismi mentali.

Nel lavoro coi gruppi, inoltre, l'immaginario si manifesta su entrambi i piani, individuale e collettivo. Innanzitutto c'è il singolo partecipante che entra in aula col proprio vissuto e con la propria identità, proponendo a livello conscio e inconscio una dinamica immaginativa personalizzata, ricca di simboli e immagini costruite attraverso la propria esperienza. Capita talvolta che un conflitto interpersonale metta le radici su un conflitto simbolico, caratterizzato dal fatto che un partecipante attribuisce ad un concetto un'immagine di timore e un altro partecipante un'immagine di sfida. Provate a pensare a quanto fa discutere in aula il tema dell'innovazione e del cambiamento, argomento che riprenderò più avanti.

Attraverso la facilitazione delle dinamiche di gruppo il formatore compartecipa alla movimentazione dell'immaginario dei singoli e subisce l'influsso dell'immaginario collettivo. Il gruppo infatti entra in aula con il proprio immaginario, frutto dell'esperienza contestuale, del ruolo organizzativo, della cultura dell'azienda cui appartiene. Mi affido alla definizione di gruppo di Lewin (1951): «Qualcosa di più o per meglio dire qualcosa di diverso della somma dei suoi membri. Ha una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabili tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza». All'interno di un gruppo di lavoro l'immaginario delinea i confini di un contenitore energetico, raccoglie le immagini dei singoli e ne restituisce una rappresentazione collettiva.

Quando abbiamo a che fare con situazioni gruppali può succedere che l'immaginario collettivo non trovi altro spazio d'espressione se non quello di forzare le dinamiche, ostacolando il processo di condivisione. Mi torna alla memoria un'esperienza in una realtà farmaceutica svizzera, quando ho preso parte ad un processo formativo per Manager alle prime armi nel ruolo di capo. Il programma d'aula non prevedeva l'utilizzo di immagini, tuttavia, percepita un'iniziale reticenza a mettersi in discussione da parte dei partecipanti, ho proposto un'attività di *rappresentazione spontanea*:

Il corso si presentava ricco di esercizi e tecniche di leadership, pratico e operativo, per rispondere alla necessità del Direttore del Personale di offrire ai suoi Dipendenti strumenti di facile comprensione, per un immediato esercizio della nuova posizione organizzativa. Vedevo i partecipanti, benché affaccendati nel completamento dei compiti, esibire nervosismo e circospezione, si respirava un'aria strana, di inaspettata tensione. Ascoltandomi meglio mi sono accorta che mi sentivo messa alla prova nella mia capacità di tenuta d'aula, da continui interventi di puntualizzazione sui metodi presentati, piuttosto che irritata dall'esigenza di mediare tra due partecipanti in polemica.

Complice un temporale estivo che ha compromesso temporaneamente l'elettricità nella stanza scelgo di interrompere le attività chiedendo loro di rappresentare con un disegno le sensazioni che stavano provando in quel momento. Increduli li vedo rispondere graficamente alla domanda e incredula vedo commentare rappresentazioni che condensavano l'immagine del *giudizio* e del *sentirsi valutati*. La fretta nell'eseguire il compito, la spinta a dimostrarsi competenti, la gara ad essere infallibili erano così l'espressione di un immaginario denso di metafore competitive, all'interno del quale mi ero conquistata i panni del giudice che poteva spodestarli dal ruolo appena guadagnato. In realtà anch'io come consulente mi ero appena guadagnata quel progetto e avevo tutto l'interesse di dimostrarmi competente e professionale per potermi assicurare altre giornate di lavoro: nel mio immaginario i partecipanti erano i miei giudici. Tornò la luce, il cielo e i nostri volti si erano rischiarati: una volta riposizionato l'obiettivo del corso e il ruolo di ciascuno, il gruppo ha rallentato il ritmo, raggiungendo una posizione più produttiva e serena. Partecipanti e Formatore hanno così scelto di rinunciare ad essere infallibili per quel pomeriggio e che sperimentare solo alcuni modelli e esercizi, non tutti, poteva dare una fresca soddisfazione.

Questo primo esempio di applicazione dell'immaginario in aula sottolinea anche l'importanza per il formatore di ascoltare le proprie emozioni a contatto coi partecipanti, lasciando parlare anche il proprio immaginario che sarà sicuramente influenzato da quello dei singoli e del gruppo nel suo insieme. Per il formatore la comprensione del gruppo, oltre a concentrarsi sul piano cognitivo del conoscere le persone e dell'allinearsi circa gli obiettivi di lavoro, e su quello emotivo dell'entrare in empatia con le persona cui si confronta, può affacciarsi al piano immaginativo, nel facilitare l'emergere del simbolico soggiacente a quel gruppo, in quel contesto organizzativo.

*Imparare significa
scoprire quello che già sai.
Fare significa
dimostrare che lo sai.
Insegnare è ricordare agli altri
che sanno bene quanto te.
Siamo tutti allievi, praticanti, maestri.
Se ti eserciterai ad essere immaginario per qualche tempo,
capirai che i personaggi immaginari sono talora più reali
delle persone con un corpo e battiti cardiaci.*

(Bach, *Illusioni: Le avventure di un messia riluttante*)

3. Le immagini come strumento per il gruppo

Vediamo adesso in quali occasioni è possibile sfruttare l'energia dell'immaginario e quali alternativi possiamo inserire nel kit del formatore.

A. Facilitare il cambiamento con le immagini

Ho incontrato aziende che approcciano il concetto di cambiamento secondo prospettive diametralmente opposte, attribuendo al processo sfumature simboliche peculiari. In aula il simbolo del cambiamento si esplica nell'interdipendenza, veicolando i comportamenti dei singoli.

Un primo strumento attivatore dell'immaginario è l'*Icebreaker Image*, vale a dire la presentazione di un'immagine come introduzione ad un tema, sollevando ai partecipanti la domanda: *Cosa vi fa venire in mente questa immagine?* È possibile attingere da raffigurazioni famose o anche da alcune immagini simboliche. Vi porto alcuni frammenti di vita d'aula nei quali ho utilizzato un ideogramma cinese quale *Icebreaker Image* per aiutare i partecipanti a verbalizzare la loro esperienza del cambiamento.

Da un lato una realtà bancaria, dall'altro una realtà informatica, entrambe coinvolte in un processo di acquisizione: cambiamento di insegna, di sede operativa, di colleghi, di modalità di lavoro. Per entrambe le organizzazioni ho condotto un percorso di *Change Management* su alcuni gruppi di lavoro: due giornate d'aula con l'obiettivo di facilitare il cambiamento, per renderlo maggiormente operativo e produttivo (questa la richiesta dei Committenti). Nella prima giornata, per avvicinarmi al gruppo, propongo la seguente immagine stimolo rivolgendo al gruppo questa domanda:

危機

Pensate al momento attuale, al cambiamento che state vivendo: cosa vi fa venire in mente questa immagine?

<i>Azienda bancaria</i>	<i>Azienda informatica</i>
confusione	velocità
senso di indeterminatezza	cose nuove
vortice	opportunità di business
esuberi	divertimento
fatica	energia
nulla	curiosità

I Dipendenti di quell'Azienda bancaria si portavano in eredità quattro acquisizioni oltre la contestuale, soluzioni dettate dal pericolo di scomparire dal mercato più che dalla volontà di espandersi. Gli interventi raccolti si concentravano sugli elementi di rischio del cambiamento, esprimendo con parole la paura della caduta e dell'annichilimento professionale. Nella cultura aziendale il *cambiamento* era diventato, nell'immaginario dei Dipendenti, il *simbolo del pericolo*, anche se a livello direzionale si stava molto investendo sulla transizione, sostenendo la collaborazione attiva.

La resistenza al cambiamento, sedimentata a livello simbolico, si palesava nella mancanza di volontà e nel sentimento di sfiducia nei confronti dell'Azienda, comportando la preoccupazione del Top Management.

L'Azienda informatica, dal canto suo, si stava confrontando con un vasto mercato ancora in espansione, anch'essa aveva subito riorganizzazioni e cambiamenti, posizionandosi nello scenario commerciale ogni volta in modo diverso. Lo spirito imprenditoriale di un Management giovane e combattivo aveva saputo veicolare messaggi di ottimismo evocando sensazioni di attesa euforica della novità. A livello culturale e valoriale il *cambiamento* era diventato l'emblema dell'*opportunità trasformativa*, a tal punto da essere quasi anelato. Capi e Collaboratori si esponevano a scelte rischiose, creando un ambiente instabile più che dinamico, faticando a capitalizzare l'esperienza.

Dopo aver raccolto i contributi dei Partecipanti, evocati dall'immagine, sono solita leggere una celebre espressione di J. F. Kennedy, per movimentare il gruppo verso nuove prospettive: «Scritta in cinese la parola crisi è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità»⁶.

Riprendendo la definizione di Chevalier (1986): «In origine il simbolo era un oggetto diviso in due, frammenti di ceramica, di legno o di metallo». Il mio lavoro con entrambe le realtà organizzative è stato quello di facilitare, attraverso l'ideogramma cinese, il contatto con le due componenti simboliche del concetto di cambiamento: l'aspetto di separazione e l'aspetto di maturazione. Il movimento d'aula ha portato alla luce per i bancari la *testa* della speranza costruttiva, per gli informatici la *croce* della memoria nostalgica, per dar loro la possibilità di sperimentare la delicata fase organizzativa come una totalità complessa, decentrandosi da un solo lato della *moneta*.

Un'altra *Icebreaker Image* che sono solita utilizzare è "La Zattera della Medusa", raffigurazione a tinte forti del naufragio della nave francese Medusa del 1816 al largo delle coste nordafricane, ad opera del pittore Théodore Géricault, rimasto molto impressionato dall'evento.⁷



⁶ J. F. Kennedy, speech in Indianapolis on April 12, 1959, Convocation of the United Negro College Fund: *When written in Chinese the word crisis is composed of two characters. One represents danger, and the other represents opportunity.*

⁷ Théodore Géricault, *Le Radeau de la Méduse*, 1819, Parigi, Musée du Louvre.

L'immagine si costruisce attorno all'opposizione di due forze ataviche, vita e morte, che si contendono i superstiti e ne condizionano l'espressione. Nell'osservarla possiamo rimanere affascinati dal giovane che sventola un vessillo per guadagnare la salvezza, dalle mani protese al cielo, dai cadaveri riversi, dal vecchio desolato. Il movimento alimentato dall'immagine può supportare un gruppo nel lavoro di rielaborazione di un episodio complesso; prendendo spunto da alcuni elementi pittorici si arriva a riflettere sulle possibili similitudini con altrettanti elementi di realtà, sfruttando la funzione energetica dello stimolo.

Vi porto come esempio un intervento svolto in una delle principali aziende aeronautiche internazionali, alle prese con un complesso ricambio culturale e generazionale dei propri collaboratori. L'apertura al mercato mondiale aveva da tempo favorito lo scambio di competenze e di risorse tra le sedi delle diverse nazioni e la veloce espansione aveva richiesto l'inserimento di giovani laureati. Tuttavia, in una sede italiana, questi cambiamenti, naturali per l'azienda, avevano invece generato un conflitto culturale in un gruppo di lavoro, compromettendo le relazioni e la produttività generale. La finalità dell'intervento formativo era dare una scossa al conflitto per convogliare l'energia sul fronte della serena collaborazione e affrontare con positività le importanti sfide professionali che si figuravano all'orizzonte. Il gruppo si presentava eterogeneo e conflittuale, i veterani rancorosi nei confronti dell'azienda, i nuovi sorpresi dalla diffidenza e tarpati nell'espressione del pensiero. La Zattera di Géricault, solitamente, sconcerca i partecipanti e palesa il conflitto, consente inoltre di lavorare dapprima sul piano raffigurativo, spostandosi con cautela sul piano del quotidiano.

Il formatore ha il delicato compito di agevolare il movimento attraverso domande di facilitazione, quali ad esempio:

-Cosa vi colpisce?

-Quali elementi ritrovate nella vostra realtà di tutti i giorni?

-In quale personaggio vi riconoscete? In quale vi vorreste riconoscere?

-Quali elementi vorremmo abbandonare?

-Quali atteggiamenti intendiamo far assumere al nostro gruppo? In che modo?

All'interno del gruppo l'atmosfera si è subito scaldata, attraverso l'immagine i partecipanti hanno trovato lo spazio giusto per esplicitare sensazioni, liberare vissuti, ritrovando, alla fine, il desiderio di lavorare insieme.

Quanto a me mi sono ritrovata investita di un fascio di emozioni contrastanti, contesa tra spinte collusive e oppositive, lasciata, alla fine, nel mio ruolo di supporto, ammirando il nuovo gruppo procedere verso nuovi traguardi.

B. Rielaborare il passato e costruire il futuro con le immagini

Un'altra applicazione dell'immaginario in contesti formativi è l'attività di *Visioning and Drawing* conducendo il gruppo a rappresentare graficamente alcuni momenti tipici della loro storia passata, attuale o futura, derivando poi dalle immagini prodotte elementi utili a definire un piano d'azione più strutturato. Il *Visioning* è un atto di immaginazione con valenza positiva, l'effetto è rinforzare la coesione del gruppo spronando i singoli al contributo fattivo sui prossimi passi.

Un esempio di *Visioning*: sviluppo del *Vision Statement*

All'interno del contesto aziendale per *Vision* si intende «un'affermazione che dona un'ampia immagine di un futuro atteso che un'organizzazione si propone di raggiungere. Ha la funzione di guida e supporto per le scelte di oggi e le azioni conseguenti»⁸. Ogni qualvolta un'azienda si confronta con un nuovo business, oppure esce da una fase di riorganizzazione, avverte l'esigenza di una chiara prospettiva cui orientare lo sviluppo futuro. Ci sono modalità diverse per costruire una *Vision* aziendale: quella che preferisco trae forza dal bacino dell'immaginario: attraverso un percorso guidato i partecipanti costruiscono una narrazione che li conduce a raffigurare il loro vissuto e a proiettarsi verso il domani, arrivando al termine dell'esperienza a scrivere il loro *Vision Statement*. L'attività si svolge in due momenti: una prima parte di immaginazione individuale e una seconda di integrazione di gruppo. La prima parte dell'esercizio presuppone uno stato di rilassamento dei Partecipanti e la tranquillità dell'ambiente. L'ultima volta che ho utilizzato questo strumento è stato in una società di erogazione del credito italiana, impegnata nella ristrutturazione dei processi interni e dei servizi per la clientela, lavorando con il Gruppo di Management, che raggruppava i Responsabili delle diverse funzioni aziendali.

Ecco come si svolge l'esercizio (le consegne sono in sintesi):

Mettetevi comodi e rilassatevi, concentratevi solo su voi stessi e sul foglio che vedete di fronte a voi, se volete potete chiudere gli occhi. Andate indietro nel tempo, al vostro primo giorno di lavoro in questa società, provate a ricordare come vi siete sentiti a varcare la porta d'ingresso e a prendere le misure con il nuovo lavoro.

Come era allora questa società? Che percezione avevate? Rappresentate il vostro pensiero sul foglio attraverso un disegno.

Tornate con la mente ad oggi, alla situazione contestuale. Immaginatevi nel vostro ufficio, alle prese con le vostre attività.

Com'è oggi questa società? Che percezione avete? Rappresentate il vostro pensiero sul foglio attraverso un disegno.

È la sera di Capodanno del 2012, siete ad una bella festa sul lago, vi sentite bene perché avete appena terminato un anno di lavoro positivo. Un invitato che non vi conosce vi domanda del vostro lavoro e della vostra società.

Com'è nel 2012 la vostra società? Che percezione trasferite all'invitato? Rappresentate il vostro pensiero sul foglio attraverso un disegno.

Successivamente i partecipanti di riuniscono in gruppo e condividono le loro rappresentazioni grafiche, costruendo un'immagine collettiva di passato, presente e futuro aziendale. La terza immagine, quella dell'azienda del domani, narra il loro vissuto, esplicita le loro aspettative, libera le loro intuizioni.

Riporto alcuni contributi dei partecipanti nel momento del lavoro di gruppo per la costruzione dell'immagine del futuro:

⁸ Tratto da www.businessdictionary.com: «A statement giving a broad, aspirational image of the future that an organization is aiming to achieve. It is intended to serves as a clear guide for choosing current and future courses of action».

Pax1: ho disegnato una persona con la gamba ingessata e col gesso che va in frantumi perché mi piacerebbe che questa società fosse meno ingessata nel prendere decisioni

Pax2: un cubo di Rubik sulla cartina dell'Italia, perché dobbiamo rendere un servizio serio e presente sul territorio

Pax3: mi è venuto in mente un pioniere oppure il momento del passaggio del testimone in una staffetta, vogliamo essere all'avanguardia, vogliamo vincere il record mondiale o no?

Il lavoro congiunto li ha portati a rappresentare la loro società del futuro con un faro portuale, che illumina l'Italia e si erge contro i flutti dei mercati, un faro che sorride perché accoglie il cliente, dall'aspetto tecnologico perché è un passo avanti rispetto ai concorrenti. Da questa immagine è stato poi formulato il *Vision Statement*. "Siamo dove voi ci chiedete, Anticipiamo le tendenze, Realizziamo i vostri progetti".

Il successivo esempio di Visioning è invece finalizzato alla costruzione di un piano d'azione individuale, esercitazione che sono solita proporre al termine di percorsi formativi con oggetto lo sviluppo o il consolidamento del ruolo.

Un esempio di *Visioning*: il fiume del cambiamento

Immagina di tornare indietro con la mente a 2 anni fa e pensa a tutti i cambiamenti, piccoli o grandi, che sono intercorsi fino nella tua carriera professionale. Prova a disegnare questi 2 anni come se fossero un fiume, il fiume del tuo cambiamento.

Che corso segue il tuo fiume? Cosa incontra? Come prosegue? Cosa significano le rocce? Come mai qui il fiume si restringe?

Guarda ora il tuo fiume e per ogni simbolo del cambiamento annota le tue reazioni emotive.

Come ti sei sentito di fronte a quel cambiamento? Perché?

Come ti senti oggi a rivederlo? Perché?

Vai ora con la mente alla fine del prossimo anno e prosegui il disegno del tuo fiume.

Quali cambiamenti vuoi avviare? Quali cambiamenti ti aspettano? Cosa ti piacerebbe ci fosse di diverso nella tua carriera professionale? Quali modifiche ti piacerebbe fare? Traduci le tue riflessioni in altre immagini e completa il corso del tuo fiume.

C. Rinforzare la consapevolezza di Sé con le immagini

Possiamo ricorrere all'immaginario anche quando vogliamo stimolare il partecipante ad allargare la coscienza di sé, in funzione di una maggiore padronanza dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento e non necessariamente all'interno di un'aula di formazione. Ad esempio, dopo un processo di *assessment* può essere utile supportare il partecipante nell'integrare dinamicamente i diversi aspetti che ha potuto mettere in gioco e che gli altri hanno osservato, con l'obiettivo di mettere maggiormente a frutto i propri talenti e lucidare le zone meno

brillanti. Un'immagine che solitamente attiva profonde riflessioni è *Decalcomanie* di René Magritte⁹.



Il tipico uomo con la bombetta di spalle invita a una duplice analisi dei rapporti tra figura e sfondo. Cosa è reale: il chiaro o lo scuro? Cosa è figura, cosa è maggiormente visibile? Cosa invece riposa sullo sfondo? La dimensione di incertezza che accompagna l'analisi delle opere surrealiste può essere condotta verso l'esplorazione dell'archetipo dell'Ombra, «Ciò che [uno] non vorrebbe essere», riprendendo un frammento di Jung (1946, p. 267). L'Ombra è la parte di noi più primitiva, forse immatura, ciò che tendiamo a nascondere agli altri. Nonostante i nostri sforzi è possibile che alcuni nostri comportamenti lascino trasparire questa parte che teniamo relegata al nostro interno, l'Ombra infatti si proietta sugli altri. Scrive ancora Jung (1938, pp. 82-4):

«Ognuno di noi è seguito da un'ombra e, meno questa è incorporata nella vita conscia dell'individuo, tanto più è nera e densa [...] Se le tendenze dell'ombra, che vengono rimosse, non rappresentassero altro che il male, non esisterebbe alcun problema. Ma l'ombra rappresenta solo qualcosa di inferiore, primitivo, inadatto e goffo e non è male in senso assoluto. Essa comprende fra l'altro delle qualità inferiori, infantili e primitive, che in un certo senso renderebbero l'esistenza umana più vivace e bella; ma urtano contro regole consacrate della tradizione».

Ecco allora che il formatore, una volta sollecitato l'archetipo attraverso l'immagine, può portare i partecipanti a riflettere su quali aspetti del proprio carattere sono soliti nascondere, invitandoli quindi a pensare a come mettere a frutto questi elementi, integrando la propria zona d'Ombra.

4. Conclusioni

Al termine di ogni attività con l'ausilio dell'immaginario, una volta che i partecipanti hanno superato lo scetticismo iniziale di 'mettersi a disegnare' o di 'interpretare un'immagine', rimango sempre particolarmente sorpresa dalla sensazione di coinvolgimento profondo che manifestano e

⁹ René Magritte, *Decalcomanie*, 1966. Collezione privata.

dalla profondità delle riflessioni emerse. L'immaginario è a mio parere un fertile terreno da riscoprire e da coltivare in modo che i partecipanti possano trarne frutto quando li si invita a sperimentarsi o a riflettere in aula. In secondo luogo ho spesso notato come, dopo un'attività legata alle immagini, anche le relazioni all'interno del gruppo vanno a modificarsi: in qualche modo si fanno più strette, accomunate dall'aver varcato una soglia intima, che afferisce ad un tempo passato, e dall'aver condiviso un momento destrutturato e con sfumature ludiche.

La mia esperienza d'aula mi porta inoltre ad affermare che l'immaginario è un prezioso contenitore di prodotti simbolici dal quale un gruppo può attingere energia fattiva e che, una volta attivato, rende più agevole sciogliere nodi conflittuali facilitando dinamiche trasformative. Per questo è un valore aggiunto lavorare con l'immaginario, e non solo un piacevole diversivo. Di sicuro questo prezioso contenitore necessita di condizioni adeguate per potersi aprire: prima di proporre stimoli evocativi ad un gruppo occorre, infatti, consolidare l'interdipendenza tra singoli e tra partecipanti e formatore. Di certo aprirsi come formatori all'immaginario e invitare i partecipanti a fare lo stesso ci riserva ogni volta sorprendenti sentieri ove percorrere il cambiamento individuale, di gruppo e organizzativo.

In conclusione, l'immaginario in aula ricopre non solo la funzione energetica di attivatore delle dinamiche individuali e di gruppo, ma anche la funzione curativa di indirizzamento delle energie e di maturazione dei legami.

5. Bibliografia

- Aristotele (2004), *Metafisica, introduzione, traduzione e commentario di G. Reale*, Milano, Bompiani.
- Bergeret J. (1984), *La personalità normale e patologica*, Milano, Raffaello Cortina.
- Chevalier J., Gheerbrant A. (1986), *Dizionario dei simboli*, Milano, Rizzoli.
- Durand G. (1991), *Le strutture antropologiche dell'immaginario*, Bari, Dedalo.
- Fabre N. (2002), *Allo specchio dei sogni*, Roma, Magi.
- Galimberti U. (2001), *La terra senza il male*, Milano, Feltrinelli Editore.
- Giusti E. (2007), *Tecniche immaginative*, Roma, Sovera Editore.
- Jung, C.G. (1921), trad. it.: *Tipi psicologici*, in *Opere di Carl Jung*, vol. VI, Torino, Boringhieri, 1969.
- Jung C.G. (1926), trad. it.: *Spirito e vita*, in *Opere*, vol. VIII, Torino, Boringhieri, 1969.
- Jung C.G. (1938-40), trad.it: *Psicologia e religione*, in *Opere* vol. XI, Torino, Boringhieri, 1979.
- Jung C.G. (1946), trad. it: *Psicologia della traslazione*, in *Opere*, vol. XVI, Torino, Boringhieri 1981.
- Jung C.G. (1951), trad. it: *Ricerche sul simbolismo del Sé*, in *Opere*, vol. IX, tomo II, Torino, Boringhieri, 1982.
- Lewin K. (1972), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale* [1951], Bologna, Il Mulino.
- Ogden T.H. (1999), *Soggetti dell'analisi*, Milano, Dunod.
- Pasquale G. (2008), *Il principio di non-contraddizione in Aristotele*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Rocca R., Stendoro G. (1997), *L'immaginario: teatro delle nostre emozioni*, Bologna, C.L.U.E.B.
- Rocca R., Stendoro G. (2001), *Il potere curativo della Procedura Immaginativa*, Roma, Armando Editore.
- Rogers C. (1970), *I gruppi d'incontro*, Roma, Astrolabio.
- Sartre J.P. (1962), *L'immaginazione*, Milano, Bompiani.