

## BELL-ESSERE, BEN-ESSERE, BUONA VITA

### LUCIANO BALLABIO



**Luciano Ballabio**, 63 anni. Laureato in filosofia nel 1975, dopo varie esperienze in scuole pubbliche e aziende private, nel 1997 sceglie la libera professione come formatore, coach ed emotional trainer. Nel 2004 ottiene la certificazione di qualità AIF. E' stato socio di AIF-Associazione Italiana Formatori, FIC-Federazione Italiana Coach, ICF-International Coach Federation e socio fondatore dell'Università delle persone. Quattro suoi progetti di coaching, realizzati tra il 2006 e il 2009, hanno ricevuto la Segnalazione di eccellenza al Premio nazionale AIF-PA Filippo Basile. E' autore di tredici volumi, tra cui, in collaborazione con altri, *Personaleprofessionale*, *Ispirati dalla bellezza* e *Come un'orchestra* (FrancoAngeli). Iniziato lo studio del violino nel 1986, a 34 anni, dal 2006 è violinista nella più importante Orchestra Sinfonica Amatoriale italiana, laVerdi per tutti, e dal 2012 nell'Orchestra Carisch.

Ho conosciuto Alberto Camuri nella primavera del 2008 al termine di un bellissimo evento da lui organizzato nella splendida cornice architettonica della Sagrestia Vecchia di Santa Maria delle Grazie a Milano. L'occasione aspecifica del nostro incontro fu la comune passione per il coaching, che personalmente avevo iniziato ad apprezzare fin dalla seconda metà degli anni Novanta e che poi decisi di offrire ai miei clienti a partire dal 2004. L'occasione specifica del reciproco interesse e del legame, che con Alberto si creò immediatamente, fu invece l'ipotesi di organizzare insieme un successivo evento e di dedicarlo alla figura del direttore d'orchestra: una figura emblematica per chi si occupa di leadership e di management. L'evento, che poi effettivamente si svolse il 13 dicembre 2008 all'Auditorium di Milano, fu appunto intitolato *Come un direttore d'orchestra*.

Ciò che fin dall'inizio mi incuriosì, nel nostro rapporto di progressiva conoscenza, fu la profonda diversità del percorso professionale di Alberto rispetto al mio. Proprio perciò, dopo aver letto il testo di questo libro, l'aver verificato un'altrettanto profonda sintonia tra le sue convinzioni e le mie è stato per me motivo di sorpresa oltre che di compiacimento e di soddisfazione.

#### - Un imprevedibile percorso professionale

A sessantatré anni quasi compiuti, mi guardo alle spalle e vedo, in tutto il suo svolgimento, un itinerario professionale alquanto inconsueto, che tuttavia, potendo disporre di un'immaginaria macchina del tempo, ripercorrerei di nuovo, integralmente, in ogni suo passaggio. Certo, credo che mi sarebbero piaciuti anche altri percorsi, magari completamente differenti, ma di quello che ho effettivamente vissuto continuo ad apprezzare l'originalità e l'imprevedibilità.

Quando nel 1970, grazie ad Adriano Manesco, che fu mio professore al liceo classico, decisi di iscrivermi alla facoltà di filosofia dell'Università degli Studi di Milano, ero assolutamente certo che il mio futuro professionale sarebbe stato quello dell'insegnante o del ricercatore universitario.

Tuttavia alla fine del 1980, dopo quattro anni di lavoro precario, che già allora esisteva diffusamente, in scuole secondarie e in un liceo scientifico, quella certezza venne definitivamente meno. Proprio quando mi fu assegnata la mia prima cattedra, sia pure a tempo determinato, scelsi infatti di lasciare la scuola per diventare imprenditore, dedicandomi a un'attività professionale di consulenza per la comunicazione editoriale degli Enti locali nella quale erano contaminate competenze assai diversificate: quelle del giornalista, del copywriter, dell'art director, ma anche quelle della ricerca, del marketing, delle relazioni pubbliche e della vendita di servizi.

Così mentre i miei ex-colleghi insegnanti già iniziavano a fare previsioni su quando, dopo essersi definitivamente stabilizzati nella pubblica amministrazione, avrebbero ottenuto l'agognata baby pensione, io scelsi di costringermi a re-inventare, anno dopo anno, una nuova professione in continua evoluzione. Passai dalla prima società di consulenza a un'azienda grafico-editoriale e poi a un'altra ancora. E, all'interno di queste diverse realtà aziendali, iniziai a scoprire quanto fossero importanti e assolutamente decisivi i comportamenti di tutte le persone che nell'organizzazione si collocano ai diversi livelli di responsabilità e quanto fossero strategicamente rilevanti sia le loro reciproche relazioni che la loro formazione.

Dall'acquisizione di questa consapevolezza, nei primi anni Novanta, mentre ero responsabile delle risorse umane nella seconda delle due aziende grafico-editoriali, nacque in me la passione per la formazione manageriale nell'area dei comportamenti comunicativi, delle competenze relazionali e della qualità dei servizi. Negli anni successivi, da quella passione sbocciò poi la mia nuova professione, prima di formatore, poi di coach e quindi di emotional trainer.

#### **- Le esperienze di docente a scuola, manager in azienda, formatore, coach ed emotional trainer nelle organizzazioni pubbliche e private**

Se torno con la memoria alle mie prime esperienze di lavoro, anche a quelle occasionali che precedettero la laurea, e se le confronto con le esperienze successive, fino alle più recenti, non posso che confermare il fondamento della tesi sostenuta in questo libro da Alberto Camuri.

Due sono infatti gli atteggiamenti prevalenti che ho visto praticare dai manager e più in generale da coloro che lavorano, ai più diversi livelli di responsabilità, tanto nel privato quanto nel pubblico e nel terzo settore. Il primo atteggiamento è quello di chi è orientato da un lato alla *performance*, a una performance eccellente o scadente, ma comunque alla performance, e dall'altro lato al risultato, ovvero al profitto immediato, in una prospettiva quasi sempre miope e di corto respiro. Il secondo atteggiamento è invece quello di chi, essendo orientato alla qualità dei risultati di medio e lungo periodo, privilegia la qualità delle *relazioni* con le persone e tra le persone: colleghi, collaboratori, capi, clienti, fornitori, interlocutori.

La differenza la faceva, e continua a farla, la presenza o l'assenza di *autentica* passione: sottolineo l'aggettivo *autentica*, poiché, come ho mio malgrado scoperto in tempi relativamente recenti, anche la passione può essere millantata, simulata, insomma *finta*.

La divaricazione tra questi due atteggiamenti emerse nitidamente fin dalle mie prime e ormai lontane esperienze di docente nelle scuole pubbliche, quando mi ritrovai, spesse volte insieme a un numero davvero esiguo di colleghi, a mettermi in gioco in prima persona per portare innovazione nelle attività didattiche e soprattutto per favorire il coinvolgimento attivo, il protagonismo collaborativo degli studenti.

Introdurre e poi accompagnare dei ragazzi di scuola media alla visita di una mostra d'arte importante, guidarli nell'analisi dei quotidiani per arrivare alla progettazione e alla scrittura di un

giornale di classe, prepararli all'autonoma realizzazione di uno spettacolo teatrale, osservare e documentare insieme a loro situazioni di inquinamento e degrado ambientale, valorizzare la cultura materiale, organizzando la ricerca e l'esposizione di una grande quantità di oggetti della civiltà contadina, oppure, al liceo, partecipare da attivo protagonista a iniziative teatrali ideate, progettate e messe in scena dagli studenti: ecco alcuni esempi di attività, ad alto impatto educativo, che entusiasmarono gli studenti e che invece molti colleghi docenti, bloccati nel proprio ruolo di asettici trasmettitori del *sapere*, insieme ad alcuni genitori tradizionalisti considerarono allora pleonastiche e inadatte.

Analogamente anche nelle imprese, cooperative, enti pubblici, aziende private e del terzo settore, per cui e con cui ho lavorato successivamente, la disattenzione verso le persone e verso l'intera gamma dei loro bisogni, che, come ci ha insegnato Abraham Maslow, non si esauriscono in quelli fisiologici, di sicurezza e conoscenza, ma si estendono a quelli di appartenenza, auto-stima e auto-realizzazione, si è rivelata una circostanza molto frequente, se non una sistematica costante, per tutti assai penalizzante.

Ricordo l'impatto fortemente negativo, che avevano su tutti i loro collaboratori, i comportamenti molto aggressivi di due dirigenti appartenenti a due delle aziende per le quali ho lavorato. Molto diversi tra loro da moltissimi punti di vista, questi due manager, che lavoravano in due organizzazioni esse stesse tra loro assai diverse, erano tuttavia accomunati da una stessa modalità comportamentale nel relazionarsi col personale: erano incapaci di controllare i loro frequenti scatti d'ira, molto forti e altrettanto immotivati. L'effetto più evidente di questi comportamenti era l'aura di paura, se non di aperto terrore, da cui quei dirigenti erano circondati: paura e terrore che diventavano, in loro assenza, il principale argomento di conversazione dei loro collaboratori, con un clamoroso spreco di tempo, energie, concentrazione e motivazione al lavoro.

### **- Gli stili di insegnamento e di management osservati sul campo**

La differenza, insieme alla passione, la fa il *cuore*, o meglio, riprendendo il titolo di un libro pubblicato alla fine degli anni Novanta da Stanley Greenspan, la fa *l'intelligenza del cuore*, o meglio ancora la fa la *competenza emozionale*, fondata su quella nuova scienza che è la neurobiologia dei sentimenti, a cui Antonio Damasio ha dedicato alcune delle sue opere più importanti.

Osservando gli insegnanti che ho conosciuto, come studente prima e come collega poi, osservando i manager con cui ho lavorato, in modo prolungato o in modo occasionale, nel pubblico, nel privato e nel terzo settore, ciò che ho sempre notato è stata la differenza tra due *stili* di insegnamento e di management tendenzialmente contrapposti: l'uno centrato soltanto sugli *oggetti* delle attività didattiche e lavorative, l'altro attento anche ai *soggetti* di quelle stesse attività, alla specificità delle loro personalità.

L'insegnante di filosofia che ebbi in prima liceo aveva certamente un'alta competenza specifica, era senz'altro molto preparata, ma ci parlava con una voce monocorde, inespressiva, sempre uguale a se stessa, guardando in direzioni sempre diverse rispetto a quella che avrebbe potuto incontrare i nostri sguardi e creando così un'incolmabile spazio vuoto tra lei e noi. L'insegnante di filosofia che ebbi in seconda liceo aveva una preparazione specifica forse più elevata, ma soprattutto aveva la capacità di coinvolgerci, valorizzarci, farci sentire protagonisti attivi di un complesso processo di ricerca e di un inesauribile percorso di apprendimento: aveva la capacità di appassionarci appassionandosi.

I manager delle aziende in cui ho lavorato si sono spesso distinti per la supponenza, l'egocentrismo, l'inaffidabilità e l'assenza di ogni autentico e durevole interesse verso le persone. Incensare se stessi al cospetto dei collaboratori, non salutarli, se non con un cenno del capo, al mattino, entrando in ufficio, non saper controllare scatti d'ira ingiustificati, non dare informazioni

preventive e non dare risposte tempestive, se non in modo saltuario ed ellittico, rivelarsi incoerenti nelle azioni quotidianamente praticate rispetto alle intenzioni dichiarate, alle promesse fatte e agli impegni assunti: ecco alcuni esempi di quei comportamenti manageriali che, sia pure involontariamente e inconsapevolmente, hanno il potere di inquinare il clima aziendale e, nel tempo, di avvelenarlo, non solo abbassando la produttività del lavoro, ma anche inducendo i talenti migliori ad allontanarsi.

Ricordo un non più giovane presidente, appena nominato alla guida di una società di consulenza, il quale trascorreva gran parte del suo tempo a decantare le proprie competenze ed esperienze, maturate in una famosa multinazionale italiana. Nell'arco di qualche mese, tuttavia, quel grande castello di sedicenti virtù manageriali si rivelò progressivamente per quello che effettivamente era: del tutto esagerato, se non decisamente millantato.

La totale noncuranza per i feedback di sostegno, le congratulazioni, gli apprezzamenti, i complimenti, gli incoraggiamenti, che andrebbero dedicati ai collaboratori ogni qual volta sia possibile e appropriato rivolgerli loro in modo diretto ed esplicito, è un'altra mancanza di attenzione ai più evoluti bisogni delle persone che ho spesso osservato in moltissimi dei dirigenti che ho incontrato. Ma trascurare questa potente leva di facilitazione del processo di miglioramento personale e professionale delle persone e dei team, utilizzando soltanto la leva della critica, magari esasperata e immotivata, significa innescare, sia pure involontariamente e inconsapevolmente, una spirale viziosa, in forza della quale si finisce per farsi del male con le proprie stesse mani.

Assai meno frequenti sono stati purtroppo, nella mia personale esperienza aziendale, gli esempi di comportamenti positivi, costruttivi, proattivi, davvero orientati alla *buona vita* delle persone e soprattutto coerentemente praticati *nel tempo*. Questi comportamenti, a volte, sono soltanto millantati dai manager, che scelgono di indossare maschere corrispondenti. Tuttavia, nel momento in cui la maschera cade, cade con essa anche il sentimento più importante per poter assicurare durevole efficacia alla relazione tra il manager e i suoi collaboratori: la fiducia e quindi, in modo corrispondente, l'affidabilità.

Al tempo stesso, grazie alla formazione e in particolare grazie al coaching, ho avuto la possibilità di indurre, facilitare e verificare sensibili trasformazioni e visibili miglioramenti nei comportamenti comunicativi e organizzativi, oltre che nelle competenze emozionali e relazionali, di moltissimi manager. Ricordo, fra tutti, un dirigente di alto livello di un grande Comune lombardo e il dirigente di un'importante azienda farmaceutica italiana, che erano addirittura evitati e a malapena sopportati da colleghi e collaboratori a causa della supponenza, dell'alterigia dei loro atteggiamenti. Tuttavia, nel momento in cui riuscirono a riconoscere l'incongruenza di quegli atteggiamenti e ad abbandonarli, sostituendoli con comportamenti più rispettosi e assertivi, quei dirigenti non solo trovarono maggiore serenità in se stessi, ma riuscirono anche a ottenere più collaborazione dai colleghi e dalle persone che facevano parte dei rispettivi team di lavoro.

Naturalmente la prolungata eccellenza dei risultati dipende dalla capacità di incrociare virtuosamente gli stili di management sopra indicati, i cui presupposti fondamentali sono da un lato la padronanza di sempre più elevate competenze specialistiche, relative alla disciplina o all'ambito professionale in cui si opera, e dall'altro lato la padronanza di sempre più elevate competenze emozionali e relazionali. In assenza di queste ultime, le competenze specialistiche rischiano infatti di rivelarsi del tutto prive di efficacia, se non addirittura controproducenti. Fare ricorso al *comando* per surrogare un'insufficiente competenza emozionale e relazionale è sempre, per un manager, una scorciatoia molto attraente, che tuttavia è ben presto destinata a rivelarsi altrettanto deludente, sia per chi la agisce che per chi la subisce.

**- Le orchestre sinfoniche amatoriali: gli stili di direzione osservati sul podio**

L'esperienza che a partire dal 2004 ho avuto la fortuna di fare come violinista in tre diverse orchestre sinfoniche amatoriali, oltre che una fantastica sfida volta alla *gratuita* produzione di armonia e bellezza condivise, oltre che una preziosa occasione di assiduo allenamento, finalizzato al continuo miglioramento individuale e generale, ha rappresentato anche un osservatorio privilegiato dei diversi stili di leadership interpretati dai diversi direttori che ho visto via via succedersi sul podio.

Quando scrivo *gratuita* produzione di armonia e bellezza condivise, mi riferisco a una gratuità ad ampio spettro, che non si limita alla sola dimensione della remunerazione, ma riguarda in particolare proprio quella della produzione e della sua finalizzazione. La produzione infatti, nel contesto musicale, non ha come oggetto beni materiali, osservabili, tangibili e trasferibili a distanza, ma soltanto quell'impalpabile, invisibile e labile oggetto immateriale, circoscritto alla sola sfera della nostra biosfera, che è costituito dal suono creato dalle voci e dagli strumenti musicali. Nel contesto dell'orchestra sinfonica, consumo produttivo e produzione consumatrice si corrispondono mirabilmente e sono *fini a se stessi*, nel tentativo, sempre perfezionabile, di condividere, con trasparente purezza, armonia e bellezza.

Proprio perciò, nella preparazione di un concerto, orientamento alle performance e orientamento alle persone sono continuamente in gioco: dall'inizio dell'inizio della primissima prova fino alla fine della fine del concerto stesso. E se, nel direttore d'orchestra, l'orientamento alle performance prevale sull'orientamento alle persone, o addirittura lo oscura anche solo per qualche istante, gli effetti che ne possono derivare sono assolutamente imprevedibili. Questa considerazione vale per tutte le orchestre, ma a maggior ragione vale per le orchestre amatoriali, in cui i musicisti suonano senza alcun compenso economico: suonano solo per passione, solo per amore della musica.

“Bisogna essere degli asini per sbagliare così!” Bastarono queste poche parole, dal sen fuggite di un direttore troppo orientato alla performance e pubblicamente indirizzate a un orchestrale che in prova, e del resto in una sola occasione, aveva mancato il proprio attacco, per innescare una spirale di risentimenti e demotivazione, che alla fine, in concerto, comportò una grave compromissione del risultato finale dell'intera compagine.

Al contrario, nella medesima orchestra, l'attenzione personalizzata, offerta da un altro direttore a ogni musicista e accompagnata da precisione, sicurezza, motivazione, determinazione, energia positiva, entusiasmo, incoraggiamento dispensato a piene mani e divertimento, visibilmente espresso da un immane sorriso, riuscì a trasformare in un trionfo un concerto che, solo tre prove prima dell'esecuzione, sembrava rappresentare una missione impossibile.

Gli esempi si potrebbero moltiplicare, ma tutti andrebbero a confermare una constatazione tanto semplice quanto puntualmente verificabile: nel contesto organizzativo dell'orchestra sinfonica, in cui si può *vincere* esclusivamente *insieme*, la competenza emozionale e relazionale del direttore è un ingrediente assolutamente decisivo. Dalla sua capacità di creare, fin dall'inizio, un clima collaborativo e dalla sua capacità di generare emozioni positive in *tutte* le persone che compongono l'ensemble, dipende infatti la qualità delle performance dei singoli musicisti, delle diverse sezioni di strumenti e dell'intera orchestra.

Ho ricordato anche in altre occasioni l'indimenticabile esperienza della prima prova dell'Orchestra Sinfonica Amatoriale *laVerdi per tutti*, che ho personalmente vissuto nel febbraio 2006. Sul palco dell'Auditorium di Milano c'era soltanto la sezione dei violini, che, dopo l'audizione individuale avvenuta due settimane prima, quella sera si vedevano per la prima volta. Sui leggii c'era la Prima Sinfonia di Beethoven. Tensione e imbarazzo erano palpabili. Tuttavia Marta Tosti, la violinista professionista dell'Orchestra *Verdi* che era stata scelta come nostra guida per quella primissima prova, non si scompose: con calma, sicurezza, pazienza e determinazione,

incoraggiandoci e sostenendoci costantemente, ci portò a leggere, a prima vista, l'intera Sinfonia. Fu la realizzazione di un sogno che solo tre ore prima, a molti di noi, era sembrato assolutamente irrealizzabile!

Tuttavia, dopo averlo creato, questo clima, fatto di considerazione, apprezzamento e al tempo stesso di continua tensione verso il meglio, bisogna saperlo mantenere, nutrire, sviluppare senza soluzione di continuità. *Appassionare appassionandosi* costantemente e progressivamente, come ha saputo fare per esempio il Maestro Jader Bignamini nei quattro anni in cui ho avuto l'onore e il piacere di averlo come direttore d'orchestra, è l'arte suprema. Infatti può bastare una sola *défaillance*, come è capitato ad altri direttori, per compromettere irrimediabilmente i risultati costruiti in settimane, mesi e addirittura anni di *duro lavoro*.

### **- L'arte di esercitare le competenze emozionali per continuare a *vincere insieme***

*Vincere insieme* è già oggi, e sarà sempre più in futuro, il vero *must* per tutte le organizzazioni sociali complesse: non soltanto per le aziende e i loro manager, ma anche per le cooperative sociali, per le associazioni non profit e per gli stessi partiti politici. A questo proposito è stato molto enfatizzato, e tuttora continua a esserlo, il cosiddetto spirito di *squadra*. Ma la squadra, nel contesto degli sport agonistici, è un gruppo organizzato di giocatori che è chiamato a vincere, e che può vincere, soltanto mediante la sconfitta di altri.

Battere i concorrenti, i competitori, con qualsiasi mezzo e a qualsiasi costo, era l'obiettivo e al tempo stesso l'ideologia, la strategia, spesso non confessata, delle aziende e dei manager di ieri. La corruzione e l'illegalità che, pur essendo un'evidente patologia, sono purtroppo diventate una componente endemica della nostra economia, sono il cascame perverso di quella ideologia, di quella strategia, che, allo scopo di permettere ad alcuni di *vincere* ai danni di tutti gli altri, ha portato non soltanto, come dimostra *Il capitale nel XXI secolo* di Thomas Piketty, alla crescita delle disuguaglianze, ma anche, nel caso specifico dell'Italia, alla lenta accumulazione di un debito pubblico mostruoso, che grava come un pesante fardello sulle spalle di ciascuno di noi.

E' ormai sempre più evidente che quell'ideologia e quella strategia sono senza futuro: è necessario un cambio di paradigma, che permetta a ciascuno di vincere non *contro* gli altri, bensì *insieme* a loro. Questo nuovo paradigma vale tanto per la macro realtà dell'economia globalizzata nella quale noi tutti viviamo, quanto per la micro realtà delle nostre organizzazioni aziendali, sociali e politiche. Eccellere, dandosi costantemente obiettivi sfidanti, ma sostenibili, e quindi migliorando continuamente la qualità dei risultati del proprio lavoro, realizzato sia individualmente che in team proprio come avviene in un'orchestra sinfonica dove si può vincere soltanto *insieme*, dovrà diventare l'obiettivo trasparente e dichiarato delle organizzazioni aziendali, sociali e politiche del prossimo futuro.

Qualcuno afferma che la metafora dell'orchestra sarebbe ormai superata poiché il management e la vita delle organizzazioni sarebbero ben altra cosa. Ma chi formula questa obiezione evidentemente dell'orchestra sinfonica conosce soltanto il prodotto finale: l'esecuzione in concerto. Se infatti avesse esperienza diretta dei processi di produzione che si svolgono al suo interno, saprebbe che la complessità delle dinamiche e delle relazioni presenti in un'orchestra è del tutto simile a quella che caratterizza ogni altra organizzazione aziendale. L'orchestra sinfonica, invece che una semplice metafora, può allora diventare un vero e proprio modello a cui ispirarsi: un esempio vivente, un esempio eccellente, per tutte le organizzazioni sociali. Del resto tanto l'orchestra quanto l'azienda non sono altro dalla vita, non sono altro dalle relazioni umane.

Certo, per poter indurre le persone che fanno parte di un'impresa, di un'associazione o di un partito, a dare il meglio di sé a vantaggio di tutti e nello stesso tempo a proprio vantaggio, è necessario che i manager e i leader imparino da un lato a dare il meglio di sé, in prima persona, e

dall'altro lato a gestire le persone in modo funzionale agli obiettivi: è perciò necessario che imparino a gestire le relazioni, i sentimenti e le emozioni.

Per poter davvero *vincere insieme* il focus si sposta allora sulle competenze relazionali ed emozionali dei dirigenti: competenze che, come tutte le altre, possono essere apprese attraverso l'esercizio mirato e l'allenamento finalizzato. L'*emotional intelligence*, di cui tanto hanno scritto Daniel Goleman e i suoi collaboratori a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, è senz'altro necessaria, ma, da sola, non basta. Insieme all'intelligenza, alla comprensione delle emozioni, occorre infatti apprendere la capacità di *guidarle* attraverso pensieri, sentimenti e comportamenti allineati, coerenti, positivi, costruttivi, creando spirali virtuose sempre più potenti e irreversibili.

La *neurobiologia dei sentimenti* di Antonio Damasio e l'*antropologia dell'esercizio* di Peter Sloterdijk rappresentano, sul piano scientifico e su quello filosofico, due solidi fondamenti sui quali è possibile sviluppare una prospettiva di progressivo allenamento alla *buona vita* per i manager, per i leader e non soltanto per loro.

Quella dell'allineamento, dell'esercizio e dell'allenamento di emozioni, sentimenti, relazioni, azioni e comportamenti finalizzati alla *buona vita* si rivela perciò una vera e propria arte, per padroneggiare la quale, la conoscenza è sì necessaria, ma non è sufficiente. Sono infatti altrettanto necessarie la sperimentazione, l'implementazione e la ripetizione di comportamenti virtuosi, finalizzati a creare, mantenere e sviluppare ben-essere crescente prima di tutto in noi stessi e poi nelle persone che scegliamo come nostri collaboratori, clienti, fornitori, interlocutori.

## **- Il bello e il buono nella vita personale e professionale: un rapporto inclusivo**

Il ben-essere condiviso e la *buona vita* che ne consegue sono beni relazionali, immateriali, almeno apparentemente *non* economici. In realtà essi rappresentano, e rappresenteranno sempre più, il fine, lo scopo più attraente, e al tempo stesso il presupposto, la condizione più favorevole, di ogni attività economica che si proponga di essere sostenibile da ogni punto di vista, a partire da quello ecologico, e di avere perciò un non effimero, ma durevole successo.

Come scrive Alberto Camuri, il profitto è uno strumento, un mezzo necessario, oltre che legittimo: ma guai a invertire la relazione tra i mezzi e i fini! Perseguire il ben-essere, la *buona vita* delle persone, di ogni persona, dovrebbe essere l'obiettivo comune dell'economia e della politica, oltre che dell'ecologia e dell'etica. A questo proposito le mie più recenti esperienze personali e professionali mi hanno portato a maturare la sempre più radicata convinzione secondo la quale la creazione e la costruzione di ben-essere relazionale sono straordinariamente facilitate dall'identificazione della bellezza e dell'armonia come *visione* che include, che porta con sé la bontà, la *buona vita*.

Dopo avere sperimentato in prima persona l'influenza benefica che ha avuto su di me l'esperienza di contribuire a generare bellezza facendo musica sinfonica, in orchestra, dieci anni fa ho iniziato a proporre la bellezza come *visione* da condividere, in modo personalizzato, sia nei percorsi di coaching individuale che in quelli di team coaching e ho così potuto sistematicamente riscontrare, nei miei clienti, il manifestarsi di quella stessa influenza benefica. Ispirandosi alla bellezza ed essendo ispirate dalla bellezza, le persone stanno meglio e sono più motivate a migliorare i loro comportamenti e le loro performance, proprio perché vivono stati d'animo, emozioni e sentimenti migliori, più positivi.

Il bell-essere, per usare un neologismo caro a Enzo Spalto, porta necessariamente con sé il ben-essere. La bellezza, come visione e come fonte di ispirazione condivisa, inducendo e producendo ben-essere, contribuisce a creare *buona vita*. Ma a quale bellezza ci riferiamo, in questo contesto? Ci riferiamo sicuramente alla bellezza nelle sue dimensioni puramente esteriori, artistiche e naturali, che sono oggetto della nostra sensibilità, della nostra percezione: dimensioni che quindi

possono ridursi a essere oggetto di semplice contemplazione. Ma ci riferiamo soprattutto a quella dimensione interiore, creativa e al tempo stesso relazionale della bellezza, alla quale, come suggerisce Philippe Daverio, possiamo dare il nome di *armonia*.

*Armonia* è una parola che rimanda immediatamente al contesto musicale e che al tempo stesso richiama una gamma di significati plurali: *consonanza, concordanza, euritmia, eufonia, proporzione, ordine, equilibrio, simmetria, coerenza, conformità, accordo, concordia*, e ancora *pace, serenità, amicizia, affiatamento, simpatia, comprensione*. Come è evidente ciascuno di questi significati, al di là dei riferimenti alla musica che alcuni di essi evocano, risulta appropriato per definire non soltanto le relazioni che è auspicabile si sviluppino in azienda, ma anche le relazioni che è auspicabile si sviluppino nell'intera società: nel rapporto che le persone intrattengono con l'ambiente naturale e culturale che le circonda.

L'aggressività, la contrapposizione e l'antagonismo, portato fino alle estreme conseguenze distruttive della guerra e del terrorismo, sono atteggiamenti antieconomici: sono fonte di sprechi colossali, che le aziende e le società del mondo sempre più affollato e globalizzato nel quale viviamo, se non vogliono collassare, non si possono più permettere.

Per poter *vincere insieme*, il passaggio che tutti siamo chiamati a fare, fuori e dentro le organizzazioni aziendali, sociali e politiche, è quello che dalla *contrapposizione* ci deve portare all'*armonizzazione*. E poiché i costi economici ed ecologici della contrapposizione sono destinati a diventare sempre più insostenibili, per assicurare competitività a se stesso e alla propria organizzazione il manager o il leader di *buona vita* sarà costretto, magari suo malgrado, a diventare un *virtuoso* dell'armonizzazione. Come un direttore d'orchestra.