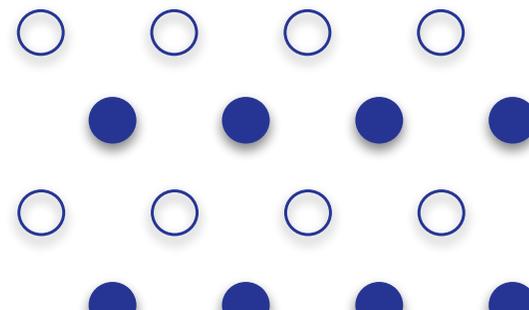




Paolo Iudicone

Lavorare per Vivere

*Come ritrovare senso, energia
e coerenza oggi nel lavoro*



Prefazione - La crisi di senso del lavoro moderno

“Il lavoro non è soltanto fatica; è anche la forma con cui l’uomo si realizza e si unisce agli altri.”
— *Adriano Olivetti*

C’è un momento, in ogni impresa, che non è ancora una crisi aperta, in cui le persone cominciano a sentire che la spinta non è più la stessa. I numeri tengono, i clienti sono soddisfatti, ma qualcosa si è spento. Il lavoro è diventato routine, la motivazione sembra artificiale, la passione — un ricordo.

Molti imprenditori descrivono questa fase come “un calo di energia”.
Ma non è solo questione di energia: è **una perdita di senso**.
La fatica cresce, mentre il significato si riduce.

Viviamo in un tempo in cui si lavora più di quanto si viva.

Eppure, ciò che desideriamo davvero — anche come imprenditori — non è lavorare meno, ma **lavorare in modo più vivo**.

Avere la sensazione che ciò che facciamo serva a qualcosa, che lasci un’impronta, che sia coerente con ciò che siamo.

Questo libro nasce da un’esperienza: quella di chi ha visto organizzazioni funzionare tecnicamente ma ammalarsi umanamente.

E nasce da una domanda: come possiamo tornare a **lavorare per vivere**, e non vivere per lavorare?

1 - Dal frammento all'integrità: ritrovare l'autenticità

“La più grande rivoluzione è essere se stessi.”
— Antonio Blay

La frammentazione invisibile

Nel mondo del lavoro moderno, la parola “coerenza” sembra un lusso. Si parla di efficienza, produttività, margini. Ma raramente ci si chiede: *chi siamo mentre facciamo tutto questo?*

Molti professionisti vivono una doppia vita: una interna, fatta di valori e desideri autentici; una esterna, fatta di ruoli, doveri, obiettivi. A lungo andare, questa distanza genera stanchezza.

Non si tratta di burnout nel senso clinico, ma di una **frammentazione interiore**.

Antonio Blay, psicologo e filosofo spagnolo, spiegava che la personalità umana è composta da tre livelli:

Io esperienza

ciò che viviamo autenticamente nel qui e ora

Io ideale

l'immagine di perfezione che cerchiamo di incarnare

Io idea

il sistema di convinzioni negative su noi stessi

Quando l'Io ideale prende il sopravvento, iniziamo a vivere per apparire all'altezza di un modello — spesso imposto dal contesto.

Nel mondo aziendale, questa logica si traduce in ruoli sempre più distanti dalla verità personale. Così un leader capace di empatia si convince che deve essere “duro”; un creativo perde entusiasmo per diventare “strategico”; un fondatore visionario diventa burocrate della propria creatura.

Le parti interne: come si forma la divisione

Ognuno di noi contiene veri e propri sottosistemi con intenzioni diverse.

Ci sono parti che vogliono il successo e parti che cercano sicurezza; parti che desiderano armonia e altre che vogliono ribellarsi.

Non sono nemiche — sono strategie di sopravvivenza.

Il problema nasce quando una di queste parti prende il controllo e dimentica le altre.

Nel lavoro questo si traduce in **comportamenti automatici**: quando prevale la parte “razionale”, ignoriamo le emozioni; la parte “controllante” non lascia spazio alla fiducia; la parte “compiacente” sacrifica se stessa per evitare conflitti.

Il coaching sistemico aiuta a **riportare dialogo tra queste parti**, a riconoscerle, accoglierle e integrarle.

Quando ciò accade, la persona torna intera — e l’energia torna a fluire.

Dall’energia bloccata all’azione chiara

Un individuo integrato non è privo di contraddizioni, ma sa da dove agisce. Sa dire di sì e di no con la stessa serenità.

È presente.

E la presenza è la prima forma di leadership.

Riflessioni

Chiediti: quali “parti” in me dominano quando lavoro? Il controllore? Il perfezionista? Il soccorritore?

Nota come si comportano in riunione o sotto stress.

Riconoscile: non sono difetti, ma strategie. Quando le ascolti, si rilassano.

2 - La mente sistemica e il campo delle relazioni

“Un’azienda non è una macchina, ma un organismo vivente.”
— Peter Senge

Ogni organizzazione è un sistema vivente, in cui ogni parte influenza tutte le altre. La prospettiva sistemica ci invita infatti a vedere l’azienda come un ecosistema, dove **il comportamento di un individuo dipende sempre dal contesto**. Un dipendente demotivato non è un problema personale, ma il segnale che qualcosa nel campo relazionale è in squilibrio.

Ogni sistema genera **dinamiche invisibili** — gerarchie, alleanze, sensi di colpa impliciti — che guidano i comportamenti più delle procedure formali. Per esempio, nelle aziende familiari un figlio che succede al padre può portare un senso di colpa inconsapevole che indebolisce la sua leadership e, di conseguenza, l’intera performance aziendale. Finché queste dinamiche non vengono riconosciute, nessuna riorganizzazione è davvero efficace.

Ogni gruppo umano crea un “campo”: un insieme di emozioni, memorie e informazioni che orientano i comportamenti, simile al campo morfico descritto da Sheldrake. Si manifesta nei silenzi, nei non detti, nelle ripetizioni. Ascoltare il campo significa osservare ciò che accade **tra** le persone, non solo **dentro** le persone.

Riflessioni Osserva i pattern che si ripetono (turnover, tensioni, ruoli bloccati).

Chiediti: cosa questo comportamento sta comunicando a nome del sistema?

Prima di correggere, ascolta. Il sintomo è già una risposta.

3 - Il linguaggio del campo: cosa il sistema sta dicendo

“Ciò che non viene portato alla coscienza ritorna come destino.”

— Carl G. Jung

Il linguaggio del campo è silenzioso ma preciso. Ogni sistema parla attraverso segnali: emozioni condivise, difficoltà ripetute, improvvise resistenze al cambiamento.

I segnali principali



Le ripetizioni: quando un tema si ripete (es. ogni nuovo direttore se ne va dopo un anno), significa che il sistema sta cercando equilibrio.



Le esclusioni: ciò che viene dimenticato o negato genera disordine. Un ex socio non riconosciuto, un progetto fallito mai elaborato, una figura chiave estromessa.



Le inversioni gerarchiche: quando chi dovrebbe guidare si ritrae e chi dovrebbe seguire prende il controllo, si crea confusione energetica.

Come nelle costellazioni sistemiche, anche in azienda l'obiettivo non è trovare un colpevole, ma vedere ciò che era invisibile. Solo ciò che viene visto può trasformarsi.

Riflessioni

Osserva: cosa nel tuo team tende a ripetersi?

Quale evento o persona viene evitata nelle conversazioni?

Porta luce, non giudizio. Il sistema si riordina quando è visto.

Dal sintomo alla responsabilità: il problema come guida

Ogni problema organizzativo è un messaggio. Il conflitto, la demotivazione, il calo di risultati non sono nemici, ma forme di comunicazione. Quando un sintomo appare, il sistema sta cercando equilibrio. La responsabilità sistemica consiste nel chiedersi: *che cosa ci sta dicendo?*

Dal giudizio all'ascolto

In molte aziende, di fronte a un problema, si cerca subito il responsabile. Si parla di "colpa". Ma la colpa paralizza, mentre la responsabilità apre possibilità.

L'approccio sistemico sostituisce la logica del colpevole con quella della **co-responsabilità**: ognuno, nel suo ruolo, partecipa al mantenimento della situazione e può quindi contribuire alla trasformazione.

Esempio reale

Patagonia, marchio di abbigliamento sostenibile, scoprì nel 2011 irregolarità etiche nella propria filiera.

Avrebbe potuto nascondere il fatto. Invece lo rese pubblico, assumendosi la responsabilità e invitando clienti e fornitori a partecipare al cambiamento. Il risultato? Maggiore fiducia e una cultura aziendale ancora più solida.

Riflessioni

Davanti a un problema, chiedi:
quale verità non è stata ancora vista?

Evita di cercare "chi ha sbagliato":
chiediti "cosa il sistema mi sta insegnando".

Riordinare la coscienza collettiva: quando il sistema parla

“Ogni sistema tende all’ordine, se gli viene restituito ciò che era stato escluso.”

— Bert Hellinger

Il cuore del coaching sistemico è il **riordino**.
Non si tratta di “aggiustare” le persone, ma di ripristinare gli **Ordini Sistemici** che regolano ogni collettività:



Appartenenza

Tutti coloro che hanno fatto parte di un sistema hanno diritto di essere riconosciuti. In azienda questo significa anche ricordare i fondatori, i dipendenti storici, le esperienze passate.



Gerarchia

Chi è venuto prima va onorato; chi guida ha il dovere di servire. Brunello Cucinelli parla di “autorità gentile”: il potere come responsabilità, non come privilegio.



Scambio

Ogni relazione sana si fonda su un equilibrio tra dare e ricevere. Un capo che dà troppo, un dipendente che riceve senza restituire, creano squilibri che si trasformano in tensione.

Riflessioni

Chi nel mio sistema non è stato riconosciuto?

Quale autorità non è rispettata o teme di esserlo?

Dove si è interrotto lo scambio?
(con gli impiegati, con il mercato, con l’ambiente)

Governare la complessità: la nuova leadership

“Il futuro appartiene a chi è capace di ascoltare
ciò che vuole emergere.”

— *Otto Scharmer*

La complessità non si governa con il controllo, ma con la presenza.
Il leader sostenibile non è colui che sa tutto, ma colui che **vede il tutto**.

I due pilastri della leadership sostenibile

Integrità

– abitare pienamente il proprio posto.

Un leader integrato non recita un ruolo: incarna un servizio.

È centrato, coerente, autentico.

Ascolto

– servire il sistema.

Satya Nadella, CEO di Microsoft, ha trasformato l'azienda non imponendo nuovi obiettivi, ma creando una cultura dell'empatia.

Ha spostato l'attenzione da “know-it-all” a “learn-it-all”:
da chi sa tutto a chi è disposto ad imparare da tutti.

Riflessioni

Chiediti: cosa sto ascoltando nel mio team che non avevo mai udito prima?

In che modo la mia leadership serve il sistema, invece di dominarlo?



4 – Strumenti e pratiche per lavorare con il sistema

“La teoria è buona, ma solo se si incarna nella pratica.”
— Peter Senge

Costellazioni organizzative

Pratica di tipo teatrale con rappresentanti in carne ed ossa o con figure per rendere visibili le dinamiche invisibili. Rappresentando ruoli e relazioni nello spazio, emergono tensioni e soluzioni. Permette di passare in pochi minuti dall'analisi mentale alla percezione diretta.

Domande sistemiche

Chi o cosa è stato escluso?

Cosa sto facendo per fedeltà a qualcuno del passato?

Cosa non riesco a restituire o a ricevere?

Pratiche quotidiane

Centratura: fermarsi e ritrovare il centro prima di una decisione importante.

Riconoscimento: comprenderne il ruolo e ringraziare ciò che c'era prima.

Visione: chiedersi non solo *cosa devo fare*, ma *da dove sto agendo e dove ci porterà*.





L'autore

Mi chiamo **Paolo Iudicone** e sono un **coach sistemico** con oltre vent'anni di esperienza nel campo dello sviluppo personale e organizzativo.

Dopo la laurea in Economia e diverse esperienze professionali in Italia e all'estero, ho scelto di dedicarmi completamente al coaching, accompagnando persone, team e organizzazioni nei loro processi di crescita e trasformazione.

Ho progettato e condotto percorsi di formazione e coaching per grandi realtà come **AIG Europe**, **Banca ING** e **Poste Italiane**, collaborando anche con importanti società di consulenza e sviluppo manageriale.

Il mio approccio integra la **visione sistemica**, la **Gestalt** e le pratiche di **presenza consapevole**, maturate attraverso la formazione presso la **Società Italiana Gestalt** e la **Escuela Europea de Coaching** in Spagna. Ho approfondito il lavoro con le **costellazioni organizzative** presso Talentum con un corso del **Bert Hellinger Institut** e con le **costellazioni familiari** presso **Sensum Systemics**, dove ho anche collaborato come assistente.

Oggi, attraverso **Beyond Systemic**, unisco teoria e pratica per aiutare persone e organizzazioni a ritrovare **coerenza, energia e autenticità**, creando contesti di lavoro più vivi, consapevoli e sostenibili.



Bibliografia essenziale

Blay, Antonio – *Ser*

Cucinelli, Brunello – *Il sogno di Solomeo*

Fromm, Erich – *L'arte di amare*

Hellinger, Bert – *Gli ordini dell'amore*

Laloux, Frederic – *Reinventare le organizzazioni*

Olivetti, Adriano – *L'ordine politico delle comunità*

Scharmer, Otto – *Teoria U*

Senge, Peter – *La quinta disciplina*

Sheldrake, Rupert – *La risonanza morfica*

Wilber, Ken – *Meditazione Integrata*

Next step

Se questo eBook ti ha acceso qualche intuizione e vuoi capire meglio **come il coaching sistemico può aiutarti a lavorare e vivere meglio** – con più senso, più energia e la sensazione di sceglierti ogni mattina sapendo che ciò che fai lascia un segno positivo per te e per il tuo ambiente – scrivici.

Puoi chiederci il libro completo oppure fissare un incontro con Giorgia - la nostra responsabile sales o il responsabile corsi Paolo per esplorare insieme come portare, in modo concreto, il futuro che desideri dentro il tuo lavoro e nella tua organizzazione.



Scrivi ora a info@beyondsystemic.com

UNA BUSSOLA PER IL SUCCESSO



3 passi per ritrovare la
motivazione verso il tuo
obiettivo - professionale e non
- con il coaching sistemico.



MITO

Sfatiamo un mito sul coaching:
i motivatori e la disciplina non
esistono.

Esistono le motivazioni, che
provengono da valori di vari livelli.

Scopriamo insieme cosa ci muove
davvero!



REALTÁ

Nel tuo lavoro e nei tuoi progetti
personali sei motivato ad agire
quando i tuoi valori coincidono con
quelli del tuo obiettivo.

Questa “bussola” può aiutarti a
trovare una direzione chiara e a
instaurare un impegno autentico.

*I principi sono validi anche per famiglie e
imprese. Inizia a lavorare per allineare i tuoi
valori con quelli della relazione con una
persona B (partner, collega, ...), invece che con
i tuoi obiettivi.*

PASSO 1.

Quali sono, tra quelli qui riportati, i tuoi 5 valori fondamentali rispetto al tuo obiettivo? Scrivili nella colonna A della pagina seguente.

PASSO 2.

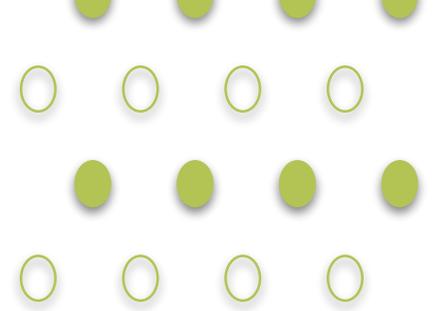
Seleziona ora i cinque valori che il tuo obiettivo permette di conseguire. Scrivili nella colonna C.

Hai notato come un progetto, come tutto ciò che è umano, rifletta valori distintivi?



A**B****C***giustizia**contributo**denaro*

Il nostro Metodo Sistemico sui Valori, basato sul Coaching by Values® del Prof. Dolan, sul quale i nostri formatori sono certificati e abilitati, si basa su 52 valori complessivi e comprende anche tecniche di gruppo e di squadra.



PASSO 3.

Come nell'esempio collega con una linea uno o più valori della colonna A a quelli della colonna C.

Se uno dei valori rimane senza un corrispondente, identifica un valore che possa fungere da "ponte" e scrivilo nella colonna B.



