

## Progetto

Didattica & Apprendimento degli Adulti  
Didaktik & Erwachsenenlernen  
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen  
30-31 / 03 / 2006  
Alto Adige - Südtirol (Italy)

---

## Abstract

### Managing Zen

*Lo Zen e l'arte del management*

Realizzato da

Vittorio Demetrio Mascherpa

Formatore e consulente area manageriale-comportamentale, scrittore e saggista, autore del libro "Managing Zen"

---

Area tematica: *Valori e culture/Werte u. Kulturen*

Workshop: *Dove stiamo andando/Wohin gehen wir*

## IL CONTESTO

I cambiamenti causati dal passaggio dall'era industriale (capital intensive) all'era post-industriale (capital and Knowledge intensive) hanno portato le imprese, oltre che alla ridefinizione delle proprie linee strategiche, delle strutture produttive e dei modelli organizzativi, anche al riconoscimento dell'importanza delle persone in quanto soggetti organizzativi.

Ogni essere umano, d'altra parte, è molto più che un ruolo, una funzione o un elenco di competenze spendibili relativamente a un obiettivo, né la qualità unica e irripetibile dell'intero, frutto del suo specifico modo di essere, della sua storia e delle sue esperienze, può essere esaurita in un curriculum o in una lista di "saper fare".

Ciascuno fa in ragione di ciò che è, dunque è nell'essere che può essere cercata e trovata la radice reale di queste competenze, umane ben prima che professionali. Così come è attraverso un lavoro sull'essere che queste possono essere incrementate, al di là della semplice acquisizione di conoscenze specifiche o di modelli operativi preesistenti.

Nell'intento di adeguarsi a queste nuove esigenze, anche la formazione sempre più tende a qualificarsi come un punto di incontro fra le potenzialità e i bisogni del singolo e le potenzialità e i bisogni dell'organizzazione, attraverso interventi che rompano l'aula e recuperino la centralità del soggetto-persona. Interventi cioè che mirano a spostare il tiro dal semplice fare a un fare inteso come conseguenza dell'essere.

Ed è proprio in questa chiave che lo Zen si rivela uno strumento formativo potente e duttile, esplicandosi la sua azione proprio sul livello più basilico dell'essere umano.

Il suo effetto cardine, infatti, non è quello di rafforzare una qualche proprietà o

caratteristica della personalità, né una specifica abilità comportamentale o relazionale, bensì quello di creare e consolidare il nucleo esistenziale stesso che, della personalità, è insieme radice, fondamento e supporto.

## LO ZEN E IL MONDO DEL LAVORO

Difficile, praticamente impossibile da definire nella sua essenza attraverso una spiegazione razionale, lo Zen si qualifica anzitutto e soprattutto come una pratica.

Un "come" piuttosto che un "cosa".

Un modo di essere e di essere nel mondo.

Uno stile di vita e di lavoro.

Così la meditazione seduta, pur essendo l'anima, la base e il cardine del metodo Zen, non rappresenta altro che un addestramento, una palestra dove esercitare e sviluppare "muscoli" percettivi, mentali ed esistenziali che dovranno poi essere utilizzati in ogni istante della vita quotidiana.

Se infatti la pratica seduta può essere vista come un'attività di studio, esercizio e sviluppo, è soltanto l'applicazione concreta che, nell'incarnare lo spirito e i principi della disciplina, può completarne e renderne effettiva la comprensione, e trasformare così la comprensione in realizzazione.

In questo modo il lavoro attivo e la vita pratica si trasformano in una perfetta fusione di essere e fare, consentendo a ciascuno di essere pienamente e fortemente centrato su di sé ma anche, insieme, pienamente e attivamente centrato sul compito.

Si spiega così il rapporto intimo e necessario dello Zen con le arti applicate tradizionali giapponesi, che maggiormente ne hanno subito l'influenza, ma anche, nello stesso tempo, la liceità e l'opportunità della

sua presenza nel contesto aziendale e nel mondo del lavoro.

Se infatti da un lato ogni compito svolto secondo questi principi diviene parte integrante di un progetto di crescita e di evoluzione individuale, dall'altro è facile comprendere come questa valorizzazione dell'atto produttivo – restituito alla sua condizione di ars, e dunque perfetta corrispondenza fra essere e fare – non possa che tradursi, dal punto di vista dei risultati, in una costante ricerca del miglioramento e dell'eccellenza.

#### UNA PRATICA

Certamente lo Zen non è una filosofia, in quanto fin dall'inizio non si configura come un'attività intellettuale, né il suo scopo è quello di raggiungere una concezione complessiva della realtà e dell'uomo che possa essere formulata in termini razionali.

A dispetto delle decine di migliaia di testi che ne hanno trattato da ogni punto di vista, infatti, nello Zen non c'è niente da capire. O meglio, niente che sia necessario capire perché lo Zen "funzioni".

Nient'altro è richiesto se non la pratica.

L'esperienza diretta, dunque, come unica vera chiave per la comprensione e l'efficacia del metodo. Non il parlarne, non il possesso di un "come si fa", non il riconoscimento della validità delle premesse.

Proprio in questo sta, anzi, un ulteriore punto di forza del metodo, che si caratterizza per la sua radicale ed essenziale universalità, in quanto del tutto svincolato dalla necessità di ogni prerequisito culturale o intellettuale.

È un esercizio, e come tale va trattato, anche se i muscoli che interessa ed esercita non sono quelli del corpo bensì quelli dell'essere.

BENEFICI ED "EFFETTI  
COLLATERALI"

Abbiamo fin qui visto come lo scopo ultimo e principale dello Zen sia di tipo esistenziale.

Ciò non impedisce, d'altra parte, che la sua pratica, svolta secondo i principi che abbiamo soltanto accennato, comporti alcuni non trascurabili benefici concreti e immediati i quali – pur se trattati come "effetti collaterali" nell'economia generale del metodo – potrebbero costituire già di per sé altrettanti validi motivi per consigliarne l'adozione.

Un'elencazione, generica e per sommi capi, potrebbe distinguerli in:

- effetti fisici, riconducibili ad alcune modificazioni di tipo neuro-fisiologico con importanti riflessi sulla salute e sul benessere psicofisico
- effetti psicologici e comportamentali, conseguenti da un lato alla diminuzione dello stress negativo, e dall'altro a un maggiore equilibrio emotivo e al rafforzamento del sé psicologico ed esistenziale
- effetti sociali, prevalentemente collegati al miglioramento del clima umano indotto dagli effetti dei punti precedenti

A questi si devono poi aggiungere quelli che potremmo definire "effetti organizzativi", in quanto direttamente collegati a temi di più specifica pertinenza della sfera lavorativa e aziendale.

Effetti che qui, per mancanza di spazio, possiamo solo nominare rinunciando a discuterli, e che riguardano prevalentemente gli ambiti della leadership, della creatività, della gestione del tempo, della comunicazione e infine quello della qualità e del miglioramento continuo, vera e propria fedele traduzione dei principi e dello spirito Zen nella realtà aziendale.