



## Altro che cambiamento !

L'attuale crisi economica mondiale cambierà solo il nostro modo con cui *facciamo* business, oppure trasformerà il nostro modo con cui *siamo*, nel business e nel privato.

*A cura di Ingrid Hollweck*

Un **percorso di cambiamento 'tecnico'** si focalizza su ciò che non funziona (→problema) e sulla situazione ideale desiderata (→obiettivo). Eventuali successi parziali spesso non sono di lunga durata e la situazione critica si ripropone. Consiste in un approccio dipendente di tipo 'causa- effetto'.

Un **percorso di cambiamento 'adattivo'** aumenta la consapevolezza sulle radici della situazione problematica. Tale approccio implica una trasformazione mentale che consente di gestire la complessità e di assumere un approccio interdipendente.

Dall'inizio della crisi sui mercati finanziari, evidenziata nell'autunno 2008, agli attuali problemi finanziari di tanti paesi europei con effetti preoccupanti sull'EURO, la crisi economica mondiale ormai è un fenomeno concreto e reale per tanti di noi. Le aziende stentano a investire, si sviluppano progetti mirati alla riduzione dei costi e a ristrutturazioni interne, inclusi piani di mobilità. In estrema sintesi: si cerca spesso di **affrontare i problemi della crisi corrente con gli stessi strumenti di sempre, per cercare le stesse soluzioni**. Si continua a ragionare sulla base una **'deficit orientation'**, limitandosi a tappare i buchi creati dai problemi immediati, invece di cogliere l'opportunità (e forse anche la necessità) di assumere una **'development orientation'** che implicherebbe una vera e propria trasformazione di mindset e paradigmi. Approcci 'tradizionali' sono come dei toccasana utili, ma di breve durata. Per evitare di ritrovarsi dopo le cure ancora nella stessa situazione di partenza (o addirittura in una posizione peggiore), occorre partire dalle radici del fenomeno stesso, dai propri processi di pensiero e dai pattern e framework limitanti. Per affrontare una nuova complessità esterna serve una evoluzione delle organizzazione e degli individui, verso un'alta **complessità mentale, capace di sostenere contraddizioni, diversità e avversità**.



La questione non è solo  
che cosa dobbiamo *fare* di diverso,  
ma come dobbiamo *essere* diversi

*“Non c’è nulla di  
immutabile, tranne  
l’esigenza di  
cambiare”* - Eraclito

Dai tempi remoti della sua antica evoluzione, l’essere umano ha dovuto affrontare svariati periodi di cambiamento anche radicali. Il contesto cambia, le condizioni ambientali mutano, ogni organismo vivente nasce, cresce e muore: nulla è disegnato per vivere in uno stato stabile per un periodo relativamente prolungato. Il *cambiamento continuo* è un fenomeno intrinseco al nostro pianeta; di conseguenza anche la nostra capacità di far fronte ai cambiamenti da sempre è stata determinante per sopravvivere e per avere successo. Già Darwin comprese che non il più forte, non il più intelligente (in senso assoluto) è il vincitore in un determinato processo di cambiamento, ma sopravvive colui che riesce ad adattarsi al meglio nel nuovo contesto.

Ma se il cambiamento è una costante della vita, come mai proprio in questo periodo è un tema che è balzato all’attenzione di chi gestisce

le aziende? Che cosa c’è di diverso da ciò che abbiamo vissuto negli ultimi decenni? Perché proprio questo *cambiamento* attuale suscita fortemente sensazioni di smarrimento, paura del futuro e tensioni fra le persone?

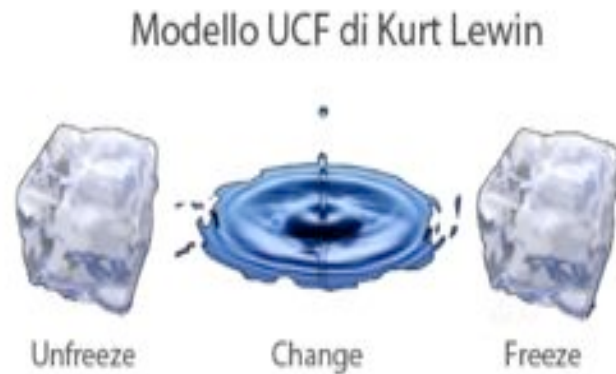
### **Il modello UCF**

Il modello UCF di Kurt Lewin (KL, 1947) è ancora oggi fra i più conosciuti e utilizzati nell’ambito del *Change Management*. Il modello UCF è strutturato su studi effettuati dopo la seconda guerra mondiale, dove si esaminarono le possibilità di un cambiamento democratico nella Germania post-nazista.

Il modello UCF distingue tre fasi:

#### **1. Unfreezing**

Fase in cui vecchie strutture vengono sciolte e le persone vengono preparate psicologicamente (e *motivate*) all’imminente cambiamento.



## 2. *Change*

Fra le persone coinvolte prevale l'accettazione del cambiamento; si svolge il cambiamento vero e proprio. Kurt Lewin parla anche di "re-modelling".

## 3. *Refreezing*

La nuova struttura è implementata ed entra nella quotidianità lavorativa.

Secondo il modello UCF si passa pertanto da uno stato di stabilità ad un momento di instabilità per ritornare nuovamente ad uno stato stabile. Il momento del cambiamento vero e proprio è considerato un periodo confinato e di passaggio: ciò che prevale è la situazione stabile, prima o dopo il cambiamento.

Attualmente (fine 2011) distinguere queste tre fasi sta diventando sempre più difficile, se non spesso, impossibile. Prevale la percezione di vivere in una fase di continuo cambiamento, senza che ci sia un momento stabile "pre" e "post". Da tempo i sistemi stabili hanno iniziato a fare spazio a sistemi sempre più flessibili: concetti come sicurezza, stabilità e contesti consolidati, perdono di significato.

(continued)

## Percorsi trasformativi

Per far fronte all'attuale situazione, spesso definita con il termine di *crisi globale*, occorre chiedersi fino a che punto siano ancora validi i tradizionali cambiamenti 'tecnici', che:

- prevedono prevalentemente delle modifiche nei processi e nelle politiche interne alle organizzazioni;
- perseguono un percorso da una precaria situazione attuale A ad una desiderata situazione futura B, definendo ben precisamente le caratteristiche del punto d'arrivo;
- si focalizzano in primis su strutture e meccanismi, e solo in secondo luogo sulle conseguenze del cambiamento rispetto alle persone che vi lavorano.

## In cosa consiste la trasformazione ?

*"La trasformazione non consiste in un mero cambiamento delle nostre azioni, non ci offre semplicemente nuove opzioni tra le quali scegliere. Piuttosto rivela le strutture dell'essere e l'interpretazione sulle quali ci basiamo, sulle quali siamo spesso inconsapevoli di essere ancorati. Il lavoro di trasformazione consiste in questo: "rivelare noi stessi a noi stessi", che avviene in una maniera profonda che altera la reale possibilità di essere ciò che siamo: inesorabilmente. Risolutamente. Per sempre."*

Werner Erhard.



Mentre un cambiamento tecnico si limita ad una dimensione del fare, un percorso trasformatore coinvolge tutta la sfera dell'essere, partendo dalla prospettiva, dall'intero mindset con cui un persona vede se stessa ed il mondo circostante. Tradotto nell'organizzazione aziendale, ciò implica non solo cambiare meccanismi, strutture e regole interne, ma trasformare l'intera essenza organizzativa e il modo in cui si fa business. Considerando la profondità delle modifiche, si comprende l'invertibilità del processo, dove un ritorno al punto di partenza diventa spesso impossibile. In un percorso trasformatore non si conosce a priori DOVE si giungerà e QUANDO il processo terminerà. Tutto ciò implica che la capacità di saper convivere con uno stato di instabilità e di incertezza, diventa un requisito indispensabile.

### **La gestione del cambiamento**

Il crollo di Lehman Brothers (15 settembre 2008), ha tracciato una netta linea di demarcazione tra il periodo post bellico di continuo sviluppo economico e l'attuale status di crisi globale, che sta provocando grande volatilità del contesto economico. Le aziende sono sempre più impegnate in progetti di cambiamento, profondi, che riguardano la strategia, il reset della struttura organizzativa e spesso modifiche importanti nelle posizioni chiave. Principi e strutture consolidate, vengono messi in discussione, modificati e ri-modellati per trovare nel minor tempo possibile, la configurazione giusta per far fronte al nuovo contesto organizzativo.

(continued)

Le due regole che stanno alla base della vita stessa sono:

- il cambiamento è inevitabile
- tutti cercano di resistere al cambiamento

Deming William Edwards

Usando una metafora, si stanno rimescolando le carte da gioco, ma non è ancora chiaro se il gioco sarà ancora lo stesso. E' sufficiente rimescolare le stesse carte e chiarire le nuove regole? Oppure ci vuole un mazzo di carte completamente ridisegnato? Tradotto nella logica aziendale: non basta cambiare processi, posizioni e persone, probabilmente dobbiamo ripensare profondamente al modo con cui fare business in futuro.

Ogni progetto di *change management* che non prenda in considerazione le conseguenze del cambiamento sulle persone, è destinato a fallire in partenza. I cambiamenti che sono richiesti vanno al di là di ogni cambiamento *tecnico*; si sta modificando l'essenza delle organizzazioni e delle persone che ci lavorano.

Sarebbe ingenuo pensare che sia sufficiente cambiare le competenze o le capacità delle persone: è richiesta una trasformazione dei *mindset* interni, cioè sviluppare un nuovo modello interpretativo, attraverso il quale ci percepiamo e comprendiamo il mondo circostante.

### **La trasformazione può essere rappresentata in quattro passi:**

1. Ascoltare i processi di pensiero - il primo passo in un tale processo trasformativo richiede coraggio e la disponibilità di ascoltare i propri processi di pensiero interni, al fine di evidenziare i propri pattern e le convinzioni limitanti.
2. Diventare consapevoli - affrontare le proprie assunzioni più radicate e più limitanti.
3. Liberarsi dai framework - è necessario liberarsi dai framework di pensiero imposti da altri o da se stessi.
4. Conseguire l'indipendenza - il passo finale permette di assumere uno sguardo distaccato, interdipendente, capace di sostenere le contraddizioni e le complessità esistenti.

### **Il coaching trasformativo**

In un percorso di *coaching trasformativo*, il *coach* supporta il *coachee* nello sviluppare una maggiore consapevolezza dei propri paradigmi mentali, delle proprie convinzioni limitanti, così come delle potenzialità ancora inesprese.

Il *coaching trasformativo* va oltre rispetto al tradizionale problem solving (consulenza) o allo sviluppo di una determinata competenza (training); non si limita a *curare* i sintomi, ma affronta alla radice le cause che provocano un determinato sintomo.

Applicato in azienda, il *coaching trasformativo* rappresenta una leva fondamentale per supportare le persone ad attuare i cambiamenti profondi in modo durevole, che permettono di affrontare gli attuali momenti sfidanti di cambiamento, sia nella vita professionale che personale.

### **L'opportunità del pericolo**

Ogni momento di crisi contiene due situazioni apparentemente antitetiche:

- il **pericolo** che suscita sensazione di paura, negazione, resistenza e chiusura.
- l'**opportunità** che implica curiosità per il nuovo, crescita futura ed evoluzione, apertura.

La coesistenza di entrambe le situazioni è *normale*; spesso si manifestano nella stessa persona in momenti diversi o contribuiscono a generare uno stato *confusionale* attraverso emozioni contrastanti. Dipende comunque sempre dalla singola persona scegliere dove focalizzarsi: sul pericolo, dal quale occorre fuggire o difendersi con cambiamenti *tattici*, oppure di cogliere l'opportunità per intraprendere un percorso di trasformazione vero e proprio.

*Percepire un aspetto nuovo di sé stessi è il primo passo verso il cambiamento del concetto di sé.*  
Carl Rogers



*Il vento del cambiamento giunge  
dentro ognuno di noi: sta a noi  
ascoltarlo o meno*

**COACHPEOPLE srl**

**Via Paolo Sarpi, 36**

**Milano, Mi 20154**

**Tel.: +39.02.5990.1110**

**info@coachpeople.it**

**www.coachpeople.it**