

# ...e la pillola va giù

**Il colloquio trasformativo e la metafora dello judo per favorire il cambiamento efficace (e dolce) delle organizzazioni e degli individui.**

**L**e leve per gestire il “cambiamento” sono fondamentalmente quattro: il contesto ambientale, l'organizzazione con la sua cultura, il sistema di credenze dei collaboratori, il management con le sue competenze manageriali. In particolare il management dovrebbe gestire i processi di cambiamento in relazione agli obiettivi e alle strategie che l'organizzazione si prefigge, e ristrutturando il sistema di credenze e la cultura dominante vis-a-vis del contesto di inserimento. Purtroppo questo spesso non accade! Il management ha sempre meno tempo da dedicare ai propri collaboratori, specie in colloqui individuali orientati alla mutua comprensione, al chiarimento, alla motivazione. Questo compito non viene completamente negletto ma talvolta viene delegato a consulenti esperti di risorse umane ed organizzazione. Quest'ultimi, applicando collaudate tecniche di comportamento, ascolto e relazione, riescono a facilitare il percorso di trasformazione degli individui e delle organizzazioni, “curandone” gli umori, i disagi, le diffidenze e infine le resistenze.

**Il colloquio trasformativo.** Apprendere è impegnativo. Non si tratta solo di imparare, ma di acquisire una nuova consapevolezza e nuove modalità di pensare, agire e persino di emozionarsi. Tutto ciò mantenendo l'equilibrio dell'equazione che lega la necessità di evolvere dell'organizzazione con il bisogno di protezione dalla sofferenza, che ogni cambiamento immancabilmente genera. Per evitare l'insorgere di difese disfunzionali, il consulente realizza una mappa delle motivazioni e degli obiettivi (personali e lavorativi) di ciascun collaboratore e rileva il suo personale sistema di credenze. Una volta compresi gli “agenti-detonatori” del collaboratore, si ricercheranno assieme a lui le soluzioni che traslano la sua “Area di Confort” secondo il corso dei nuovi indirizzi strategici e programmatici.

Nel colloquio di aiuto al cambiamento il consulente operando *super partes* crea un clima propizio alla messa in campo di sta-

ti d'animo, capacità e convinzioni, senza innalzare le barriere difensive del collaboratore. In particolare, si adopererà per facilitare la consapevolezza dell'utilità del cambiamento e per condividere le future regole di funzionamento dell'organizzazione, favorendo la ristrutturazione delle convinzioni e il senso di sicurezza del collaboratore con riguardo alla sua possibilità di successo. Il consulente dovrà facilitare uno stato d'animo che crei una condizione di autostima e positività. Dovrà inoltre controllare la comunicazione verbale, paraverbale e non verbale del collaboratore per cogliere i suoi microsegnali e ridurre al minimo l'emotività e la resistenza. Un colloquio finalizzato al cambiamento non può essere improvvisato, ma necessita di una strategia conversativa, quale ad esempio la maieutica di Socrate, per guidare l'interlocutore nella verifica e nel reincorniciamento delle proprie convinzioni.

**La metafora dello judo.** Per superare le resistenze del collaboratore occorre dapprima accoglierle con il giusto distacco emotivo. Contrastarle direttamente difatti produrrebbe la loro legittimazione e il loro rafforzamento. Il colloquio è dunque efficace quando riesce ad alimentare un sentimento positivo al riguardo delle concrete possibilità di riuscita e del potenziale liberabile da parte del collaboratore. La metafora dello judo è a tal riguardo rappresentativa. Il termine “j d ” è composto da due kanji - j, yawara = gentilezza, adattabilità e - d = via, e si traduce quindi come via dell'adattabilità o della gentilezza. Nello judo non si contrasta frontalmente l'aggressione che si riceve, ma ci si muove lungo le sue energie, per dirottarle altrove. In questo caso, verso l'accettazione della necessità del cambiamento. Guidare una persona al cambiamento significa prendere coscienza delle sue strutture cognitive e delle sue rappresentazioni mentali, per attivare poi le tecniche di ristrutturazione del sistema di credenze, ovvero del modo attraverso cui “vede e pensa” il mondo. La mappa si sa, non è il territo-



**Dalmazio Zolesi, managing partner  
Helvia - Executive Search & Human  
Capital, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

rio! Il colloquio trasformativo deve trasformarsi in “ingaggio” del collaboratore, ovvero in un contratto esplicito finalizzato al suo cambiamento.

L'ingaggio a sua volta dovrà trasformarsi in “progetto”. E il progetto a sua volta, dovrà definire e valutare i traguardi, gli ostacoli, i comportamenti in relazione alle specifiche situazioni, e infine le risorse disponibili per il suo successo. Infine, per giungere ad un genuino e radicale cambiamento, saranno necessari impegno, rigore e un costante allenamento.

**Il Coaching trasformativo.** Accompagnare un collaboratore o un team organizzativo attraverso un percorso di cambiamento richiede abilità non comuni, quali la capacità di ascoltarci, di entrare in sintonia con i pensieri e le emozioni degli altri (rapport), di ascoltare e vedere le cose secondo il loro punto di vista, il loro stato d'animo, il loro vissuto. Incontrare, ascoltare, comprendere, ingaggiare e progettare assieme ai propri collaboratori richiedono sempre più intelligenza sociale, energia e tempo. Per contro, la frenetica corsa competitiva globale svuota e inaridisce le comunicazioni e le relazioni all'interno delle organizzazioni, rendendole sbrigative, formali e contrattuali. Per queste ragioni, il colloquio e il coaching trasformativo da parte di un buon consulente e coach offrono l'opportunità di creare un nuovo valore aggiunto fondato sulla liberazione dei potenziali del capitale umano e sul supporto attivo ai collaboratori sottoposti al cambiamento o in difficoltà. Dopotutto, come cantava la suadente Mary Poppins, “Basta un poco di zucchero e la pillola va giù!”.