

Ricentrarsi per cambiare

Il retargeting delle energie mentali favorisce il cambiamento, specie in occasione di operazioni straordinarie d'impresa.

Ristrutturare una impresa in crisi, integrare una unità neoacquisita all'interno di un gruppo e altre operazioni straordinarie d'azienda diventano progressivamente un compito complesso e poliedrico che richiede l'applicazione di competenze gestionali hard e soft.

Indovinare la strategia di mercato, rendere coerente l'organizzazione, comunicare internamente e garantire l'equilibrio economico e finanziario d'impresa non costituiscono più da lungo tempo una sufficiente garanzia del buon fine della operazione.

In un ambiente psicologico e culturale progressivamente più esteso (derivante dai processi di concentrazione in atto), più globale (internazionalizzazione) e intellettuale (brain-intensive), il lato soft del capitale umano assume una rilevanza sempre più marcata rispetto ai meri aspetti hard legati alla strategia, alla leadership e al bilancio.

La lotta tra pulsioni contrapposte. L'evoluzione del genere umano si fonda sulla dinamica continua di propulsori attivi, quali le aspirazioni, la volontà e l'orgoglio, e di propulsori passivi, quali il bisogno e la necessità di rimuovere uno stato di disagio latente. L'evoluzione richiede notevoli investimenti di tempo e di energie mentali, che tramite una necessaria azione di ricentraggio si indirizzano verso i nuovi target del cambiamento. Le energie vengono coagulate da una visione ispiratrice e unificatrice e da un vitale spirito di ricerca del nuovo e di rigenerazione che sconfigga i 'mostri del cambiamento', ovvero la paura, l'inerzia e l'interesse.

Gli antagonisti del cambiamento. L'ansia verso l'ignoto e la regressione verso l'abitudine spingono gli esseri umani a divenire prigionieri dell'inerzia e a reiterare meccanicamente i loro riti quotidiani

e le pratiche esperienziali apprese. Tali riti, se estremizzati e combinati da rilevanti interessi personali, possono persino sfociare nel boicottaggio attivo del cambiamento, teso ad inibire il nuovo, le regole e i comportamenti che lo accompagnano. L'ingresso nei nuovi territori della psicologia individuale e organizzativa scatena resistenze ideologiche e valoriali che possono minare le fondamentali capacità di adattamento della specie umana (key-learnings) nei confronti delle continue sfide dell'ambiente naturale e sociale a cui essa pertiene (key-challenges). Come sconfiggere allora i mostri del cambiamento?

L'evoluzione assertiva e la plasticità del sistema. Che lo desideriamo o meno, il cambiamento e la conseguente evoluzione semplicemente accadono. Pertanto siamo tutti 'forzati del cambiamento', per preservare il naturale equilibrio del sistema e per perpetrare la nostra specie. Il punto quindi non è 'se' cambiare, ma bensì 'come' dirigere il cambiamento verso uno stadio di maggior benessere e soddisfazione, secondo il classico principio psicoanalitico del piacere. Cambiare strategicamente significa concentrarsi sui risultati da produrre (effect-based operations) e non sui fini, e rendere metabolico e plastico e non rigido il sistema in cui viviamo. A tal fine è indispensabile un approccio esperienziale-partecipativo che stimoli l'autocoscienza e una equilibrata alchimia tra momenti di rimozione delle esperienze bloccanti, di consolidamento ed acquisizione delle aree critiche su cui lavorare e degli stati obiettivo.

Il dilemma del divario fondamentale. I greci e i romani lo insegnavano nei tempi antichi. È umanamente imprescindibile saper focalizzare, ascoltare e ascoltarsi. Una pillola di saggezza che si è persa nel vortice dei ritmi odierni. La psicoterapia la sta gradualmente riportando



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants www.helvia.ch

in auge. Sia per l'individuo che per le organizzazioni. Ridurre il gap di consapevolezza tra bisogno percepito e bisogno reale di cambiamento (gap di autocoscienza) passando dalla soglia di ignoranza o sensazione alla progettazione di un percorso equilibrato di crescita e miglioramento. Far emergere le nostre incongruenze e dissonanze interne che come pesanti macigni ci costringono a rantolare faticosamente anziché librarci liberi in cielo.

Il ricentraggio delle energie mentali. Il ricentraggio (o retargeting) si basa sia su attività di focusing, ovvero di riconoscimento delle attività e degli attori dove investiamo prevalentemente le nostre energie psicologiche, sia di positioning, ovvero di revisione delle priorità attribuite e di scarto delle principali fonti di distrazione e sovra-assorbimento. Il ricentraggio può ridurre drasticamente il livello di ansia e stress personale ed organizzativo e corroborare il passaggio al nuovo. Le energie individuali e collettive non sono infatti infinite, incondizionate e sempre attive e disponibili. Le energie mentali costituiscono un bene prezioso da accudire con cura, specialmente in occasione di operazioni d'impresa straordinarie e complesse.

Confrontarsi e comunicare con il fattore produttivo umano non basta! La chiave del successo di qualsiasi regia del cambiamento risiede nel saper instillare e favorire l'autopercezione del capitale umano, chiudere i gap cognitivi latenti, liberare i potenziali bio e psico-energetici esistenti tramite visioni di benessere superiore verso rinnovati target di cambiamento e performance.