In questo articolo l'Autrice mette a disposizione della comunità dei formatori alcuni semplici ed efficaci strumenti per aiutare un gruppo in formazione sulla non sempre facile strada dell'affrontare il cambiamento. Sovente questo è un tema vissuto dai partecipanti come astratto, come cervellotico, come "intellettuale"; invece l'utilizzo degli strumenti che l'Autrice ci mette generosamente a disposizione può rendere vivace, esperienziale e interessante un tema difficile: la formazione sul "saper divenire".

Formare al cambiamento

di Anna Maria Palma*

Introduzione

Nell'ultimo convegno nazionale AIF, svolto a Firenze, ed in particolare durante un laboratorio facilitato da Maurizio Castagna, riflettendo sul nuovo panorama che si presenta nell'ambito della formazione, è stata sollecitata la riflessione sull'importanza della persona che si occupa della sua evoluzione per acquisire risorse allo scopo di ridisegnare il proprio ruolo. La soggettività permette di rendere l'apprendimento ancora più variegato e complesso; il confronto tra gli individui offre l'opportunità di aprirsi a diversi punti di vista e a nuove modalità di intendere la realtà circostante.

C'è oggi una particolare cura a rendere il processo formativo un'alternanza funzionale fra momenti di lezione cosiddetta frontale e situazioni di confronto sulle esperienze, unitamente all'utilizzo di strumenti scelti efficacemente per l'elaborazione degli apprendimenti, affinché sia sempre più percorribile sperimentare conferme a intuizioni vantaggiose sia sul piano fisico (sensazioni), sul piano emotivo (sentimenti, emozioni), e su quello intellettuale (pensiero, immaginazione, creatività). Piani ai quali si accede nell'ordine che ciascuno trova più confortevole e idoneo a quanto la persona è disposta a esplorare.

Il gruppo si trasforma in uno specchio in cui riflettersi e diventare consapevoli dei propri punti di forza e debolezza.

Le condizioni di partenza per avviare un processo di evoluzione costante, sono una speciale attenzione - "ad tendere" -, intesa come

---

* Counselor formatrice

presenza consapevole, la sana amministrazione delle proprie emozioni che sono frutto di maggiore conoscenza di sé e più accurata comprensione degli altri.

Perché ci siano condizioni che consentano a tale processo di svilupparsi, sarà necessaria un'impostazione mentale rivolta al futuro che permetta non solo di saper fare e saper essere, ma anche e soprattutto **saper divenire**.

Sostanzialmente occorre:

a- accettare che il cambiamento (professionale e individuale) è l'unica cosa "fissa". Lo stimolo ad elaborare le resistenze ad esso, fino a nutrire una vera e sana volontà di cambiare, laddove se ne senta il desiderio, ma anche quando il disagio divenga insostenibile;

b- aspirare ad aggiornarsi, a conoscere, a soddisfare curiosità;

c- riuscire a rimanere aperti a quanto il futuro può portare, trovando anche il coraggio di abbandonare quella zona di automatismi, pensieri e convinzioni, modi di essere, quando si dimostrino non funzionali.

A tale proposito, in sintonia con l'eco molto collaborativa del seminario, propongo alla comunità dei formatori alcuni strumenti sperimentati nella mia pratica professionale.

a) **Sull'accettare il cambiamento** comincio con il dare ai partecipanti riferimenti espliciti alla natura. La costanza del cambiamento è molto evidente nella natura. Tutto si trasforma: in politica, nell'economia, nel tempo, nel sociale. Nella nostra fisiologia c'è un cambiamento costante di cellule. E' in questa trasformazione che si può cogliere il significato vitale e la funzionalità della mobilità della vita sia a livello personale che professionale. Oggi negli organigrammi, come nella progettualità dei prodotti, ci sono avvicendamenti e input in costante evoluzione per rispettare una flessibilità che permette di adattarsi funzionalmente alle mutevoli esigenze dei mercati.

Sapere questo e soprattutto accettarlo ci fa organizzare al meglio per "cavalcare il cambiamento, direi i cambiamenti". In realtà quasi mai il cambiamento è temuto di per sé. Quello che temiamo è di non essere in grado di far fronte al cambiamento.

Acquisire questa visione può sembrare complesso: ci sono alcune esperienze che propongo per far sì che la persona abbia un senso di possibilità nel cogliere al meglio il cambiamento. Qui ne riporto tre, di natura molto diversa.

Una proposta che faccio è quella sul piano fisico. Chiedo alle persone di percepire come stanno, come si sentono. Attraverso una esplorazione guidata propongo di attivare un processo di attenzione interna che permette loro di riconoscere quanto è nella loro percezione a livello fisico, mentale

ed emotivo. La risposta che danno alla domanda "come ti senti" dopo questa esperienza si è modificata rispetto a quella che avrebbero dato "a freddo" ed è una risposta molto più arricchita e consapevole.

Un'altra esperienza che propongo è quella di alzarsi e muoversi liberamente nella stanza, collocarsi dove desiderano e nella posizione che desiderano e quando tutti sono ai nuovi posti chiedo loro come si sentono, rispetto alla stanza e al gruppo. Diversi notano un cambiamento e colgono l'opportunità di considerare che un'esperienza semplice come questa già è in grado di provocare un cambiamento e la loro competenza a coglierlo e ad elaborarlo in qualche maniera li rassicura.

Altro esempio è quello di costruire un'affermazione sui propri obiettivi utilizzando le istruzioni riportate nella figura 1. E' considerevole lo spostamento fra quello che viene sentito la prima volta quando si fa l'affermazione e dopo aver trattato le obiezioni (seguendo le indicazioni) quasi come uno sforzo, una forzatura, alla fine molto più possibile e realizzabile e rispettoso delle obiezioni interne ma anche consapevole delle risorse che permettono di cavalcare il cambiamento.

Fig. 1 – Le affermazioni

- Individua un'area nella quale desideri cambiare qualcosa o creare la tua esperienza di qualcosa
- Crea un'affermazione (da poter esprimere con assertività) per ciò che vuoi fare/ottenere
- Come affermazione esprimila al positivo (non cosa evitare o smettere). Per non confondere il tuo cervello*
- Usa il tempo presente, lascia che il tuo sistema competente sappia subito, dalla sensazione che prova, che c'è questa possibilità. Lascia il "voglio"
- Ora esprimi l'affermazione scelta e mentre la esprimi ascolta e verifica che non ci siano obiezioni interne.
- Riconosci e agisci le obiezioni interne
- Alterna l'espressione della tua affermazione con il riconoscere e agire le obiezioni interne fino a che *senti* l'affermazione giusta per te senza obiezioni. Oppure rivedila e modificala senza perderne il senso, finché le obiezioni interne tacciono e tu la *senti* OK per te.
- Affermala cercando anche una congruenza nel corpo e quindi aggiustando la postura, creando movimenti e gesti che senti che ti rafforzano la sensazione
- Cerca di radicarla dentro di te scegliendo anche la tonalità giusta di voce e cercando un simbolo, immagine, sensazione per te significative e funzionali a fartela "sentire" meglio e di più
- Concludi formulando l'affermazione così completa e "sentita" integralmente anche nel corpo, in modo che diventi una percezione solida per il tuo stato interno

*Se qualcuno ci chiedesse: Chiudi gli occhi e non immaginare una bandiera bianca".
Per non immaginarla è automatico prima riportarla per una frazione di secondo alla mente. E' un modo per confondere l'energia del cervello.

Tutto questo non rappresenta la soluzione ai cambiamenti che nel quotidiano possono avvenire, scelti o imposti, ma mette la persona in grado di realizzare la sua *response ability,* la sua abilità a trovare risposte, le più funzionali, rispetto a quanto la vita può proporre sia in ambito professionale che personale.

b) **Sull'aggiornamento** propongo un autentico piano di letture sia sulle riviste, sia sui libri, con l'invito a consultare bibliografie specializzate e programmare una media di cinque libri all'anno.

Sulla conoscenza e sullo sviluppo delle capacità propongo di investire in formazione personale per almeno due corsi all'anno.

c) **Sull'apertura al futuro** faccio riflettere su questa citazione di Karl Popper: «Il futuro ... è aperto sia biologicamente che culturalmente. C'è sempre del nuovo sotto il sole, perché il futuro non sarà come il passato».

Acquisire che il cambiamento sia l'unica cosa "fissa" stimola la riflessione che un'ampiezza di vedute è indispensabile, e per alimentare questa occorre possedere in misura notevole almeno tre qualità: l'apertura mentale, la curiosità e un desiderio significativo di apprendimento continuo. E questi tre ingredienti rappresentano la ricetta per tutto quanto sopra, oltre ad aumentare la consapevolezza che ci sia la possibilità di allenarsi a potenziare quanto già ciascuno possiede nella sua area di competenza. Parlare, ascoltare, percepire, pensare, agire.

d) **Ristrutturare il pensiero.** Il pensiero rappresenta la fonte dalla quale sgorgano parole, percezioni, azioni.

Facendo sperimentare alle persone la possibilità di modificare i loro pensieri, "ripensare i pensieri" ad esempio proponendo una riflessione su quelli cosiddetti *irrazionali di Albert Ellis*, piuttosto che modificare le loro percezioni interne attraverso una serie di esperienze (da quella illustrata sopra) ad altre più articolate, si installa nella persona il senso del possibile e si stimola quella giusta dose di curiosità per aprirsi ad altri panorami.

Ellis, psicologo americano, è l'ideatore della Terapia razionale-emotiva, una forma di psicoterapia ad orientamento cognitivista che nasce negli anni '50, il cui principio fondamentale è che i processi cognitivi (pensieri, idee, convinzioni, ecc.) influenzano in maniera determinante le nostre emozioni.

Con l'espressione *pensieri irrazionali* si indicano dei pensieri disfunzionali, che la cultura comune chiama preconcetti, pregiudizi, paure, …

In ogni ambiente, in ogni società ne esistono di specifici, legati ad eccessivo perfezionismo, sensi di colpa, a certi falsi miti come quelli della modestia, della forza, della debolezza ...

E' utile scoprire quale incidenza hanno sul nostro comportamento queste idee, quali emozioni ci provocano e come queste spesso (o sempre) ci impediscano di avere un comportamento assertivo/collaborativo nelle diverse situazioni.

Consideriamo adesso alcune di queste idee (pensieri) irrazionali (dette anche tossiche a rafforzamento di quanto queste possano inquinare nostri stati d'animo e di conseguenza impedirci un agire consapevole e responsabile):

- devo avere sempre qualcuno o qualcosa di più forte e potente cui poter fare affidamento;
- coloro che si comportano in maniera ingiusta o immorale dovrebbero essere severamente puniti;
- ciò che in passato ha influenzato fortemente la nostra vita, continuerà a farlo per sempre;
- se può succedere qualcosa di pericoloso o dannoso, bisogna preoccuparsene e pensare continuamente alla possibilità che accada;
- è orribile quando le cose non vanno come si desidera che vadano;
- ogni problema ha la sua soluzione ideale, e se non la si trova le conseguenze sono catastrofiche;
- le organizzazioni sono luoghi veramente invivibili;
- bisogna considerarsi competente e saper risolvere ogni situazione per sentirsi necessari e utili;
- non ho tempo per fare tutto quello che serve;
- chi fa carriera è un raccomandato;
- quelli che fanno part time sono degli scansafatiche;
- bisogna sempre preoccuparsi dei problemi degli altri;
- devo dimostrarmi sempre competente e capace in tutto ciò che faccio.

Possiamo riflettere sul fatto che ciascuna delle frasi scritte sopra ha caratteristiche che si possono riscontrare nell'utile sintesi che segue:

- *ipergeneralizzare:* ha a che fare con quella che viene definita come "globalizzazione"; uno specifico evento assume valore generale o globale piuttosto che essere considerato un evento tra tanti;
- *catastrofizzare:* gli eventi negativi che possono verificarsi sono trattati come intollerabili catastrofi piuttosto che essere visti in una prospettiva più pratica e moderata;

- *etichettare:* identificare qualcuno tramite una etichetta globale piuttosto che riferirsi a specifici eventi o azioni;
- *usare verbi di "dovere":* "dovrei", "devo", "bisogna", "si deve", segnalano la presenza di un atteggiamento rigido e tendente alla confusione tra "pretendere" e "desiderare".

Per ovviare a quanto sopra propongo ai partecipanti un processo di ristrutturazione cognitiva che permette una modifica dei pensieri disfunzionali più o meno consapevoli, relativi al mondo esterno e a se stessi. Questa strategia consiste nel considerare le sensazioni prodotte da un certo tipo di pensieri in riferimento ad un evento e le conseguenti reazioni emotive e comportamentali; essa serve a produrre delle modificazioni nel modo di pensare con la verifica delle reazioni collegate.

Ecco alcune domande per "ristrutturare/trasformare" le idee tossiche:

- a quale risultato porta questa idea?
- cosa comporta nel mio sentire?
- l'idea espressa ha il potere di condizionare e predeterminare il mio futuro?
- ci sono esperienze nel mio quotidiano che dimostrano che questa idea potrebbe essere falsa o addirittura nociva?
- l'idea espressa può essere ristrutturata? Come fare per renderla più funzionale e utile nella mia percezione?

e) **Core Quadrant.** C'è poi una situazione abbastanza diffusa nelle organizzazioni di lavoro che mi permette di utilizzare uno strumento concettuale piuttosto efficace.

Quando dichiaro in aula che un contributo formativo importante nella vita lavorativa e personale di un individuo arriva dalla presenza di un ostacolo (ad esempio "capo meno ispiratore", "collega con il quale non esistono sinergie"), per spiegarmi seguo il seguente percorso.

Parto dal presupposto che ogni presenza umana può, con la sua esistenza, essere di ispirazione per tutti, capo incluso.

Sostengo anche che, soprattutto negli ambienti di lavoro, si possa educare anche dal basso.

Aggiungo che dal mio punto di vista la figura del capo così come era concepita tempo fa *("colui che sa, opera e decide in assoluto da solo")* è stata sostituita da quella di un capo che è tale anche e soprattutto *insieme* ai suoi collaboratori e che esercita il potere non sulle persone, ma *con* le persone.

Poi per trasformare idee che possono portare a far sentire un capo non "ispiratore", un collega con il quale avverto resistenza, propongo

un'esperienza tratta da "Il Caleidoscopio interiore" di Franca Errani che ha il nome di **CORE QUADRANT** (vedi fig. 2).

Fig. 2 – Core Quadrant

Polarità **(Sé primario)**	**Trap** **(la sua trappola)**
"Allergy" **(sé rinnegato)**	**"Challenge"** **(la sfida)**

Lo schema del Core Quadrant ci aiuta a comprendere che:

- ogni schema di energia ha un opposto che può rivelarsi utile
- le energie opposte si attraggono
- le dinamiche di riconoscimento sono il giudizio e/o l'ammirazione
- quando non abbiamo accesso agli opposti, agiamo in modo unilaterale
- l'accesso agli opposti ci permette di agire in modo multi-sfaccettato
- imparando ad usare in modo equilibrato i diversi schemi d'energia, creiamo empowerment in noi stessi, attorno a noi e nel nostro lavoro.

Seguendo lo schema allegato, partendo dal quadrante Allergy, chiedo di scrivere tre caratteristiche del capo alle quali la persona si sente insofferente. Mi sposto sul quadrante sopra Polarità e chiedo di scrivere le tre caratteristiche opposte a quelle che ha scritto sotto. Chiedo di dimenticare per il momento la figura di riferimento da cui la persona è

partita per permettersi di sentirsi più libera nelle riflessioni e chiedo di scrivere nel quadrante Trap, accanto al quadrante Polarità, quali possono essere le trappole ad avere quelle caratteristiche, mentre sotto, nel quadrante Challange, chiedo di scrivere che cosa, in dose omeopatica, potrebbe rappresentare per ogni caratteristica, un possibile vantaggio.

Alla fine la persona che ha esplorato questa esperienza si sente meno reattiva rispetto alla persona considerata, sia capo o altro, ed elabora in questa nuova visione la possibilità di evolvere non rimanendo incastrato in una sterile contrapposizione e soprattutto nella delusione dall'aspettativa che il capo debba essere necessariamente una figura senza difetti.

L'elaborazione più avanzata porta talvolta a mettere in evidenza che ciò che non sopportiamo in una persona è qualcosa che, a livelli ragionevoli, desidereremmo avere fra le nostre caratteristiche.

Qualcuno sente naturalmente questa propensione, altri la riconoscono derivante da un disagio a stare in contesti in evoluzione rimanendo negli schemi consueti.

Conclusioni

Naturalmente un seminario sul cambiamento non si limita alle esercitazioni che ho elencato in questo breve articolo. E' evidente che occorre prevedere anche altri tipi di contributi. Tuttavia mi auguro che qualche collega prendo lo spunto da quanto qui descritto per la realizzazione dei suoi seminari e, magari, pubblichi in uno dei prossimi numeri di FOR qualcuna delle metodologie che lui utilizza in modo d'arricchire ulteriormente la nostra comunità professionale.

*Anna Maria Palma, Counselor, Formatrice, Vice Presidente Human Relations, Istituto per l'Equilibrio Dinamico nelle Organizzazioni http://www.human-relations.eu , iscritta all'Assocounseling e alla Si.C.O., Società Italiana di Counseling Roma e al Mo.p.i. Movimento Psicologi Indipendenti di Firenze.

Bibliografia

Ellis B., *L'autoterapia razionale-emotiva. Come pensare in modo psicologicamente efficace*, Centro Studi Erickson, 1993.

Errani Civita F., *Il caleidoscopio interiore*, Edizioni Mir, 2005