



Dal volume di Trevisani, Daniele (2007)

**Regie di Cambiamento. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo, e al coaching.** FrancoAngeli, Milano.

Diritti di riproduzione riservati. Sono possibili gli utilizzi per fini formativi, didattici e di ricerca, previa citazione dell'autore e della fonte.

Altri materiali inerenti le *Regie* al sito [www.studiotrevisani.it/hpm1](http://www.studiotrevisani.it/hpm1)

## **La lotta del pieno e del vuoto e le resistenze: omeostasi, cambiamento, trasformazione**

Una domanda: perché quando trattiamo di cambiamento e formazione siamo costretti a sfiorare temi quali sfida, prova, fatica, sforzo, lotta, patimento? Perché saltano agli occhi metafore come il combattere, il ring, i gladiatori, o fenomeni come il parto, con le sue fasi di travaglio?

Se un cambiamento porta ad uno stato migliore, dov'è il problema? Ad esempio, per la salute il non fumare è chiaramente e logicamente meglio del fumare, ma perché il fumatore trova così difficile smettere, anzi affronta una lotta colossale? O per una persona grassa, quali fattori non lo conducono immediatamente e senza esitazioni a mangiare meno e fare sport? O per chi vuole separarsi dal partner, perché non è così semplice prendere le valigie ed andarsene, o invitare il partner a farlo? Ed ancora, parliamo del luogo in cui abitiamo o lavoriamo. Se il clima fisico della nostra area non è ottimale, o se siamo stanchi di incontrare le persone che vediamo, o le opportunità di lavoro sono minori rispetto ad altre aree, perché non andare a vivere in un altro paese? Per chi vuole cambiare lavoro, perché non licenziarsi subito?

Ogni forma di “trasloco” porta con sé una ampia dose di fatica mentale, e quindi fa conto con le energie mentali di chi deve attuare lo sforzo.

Ancora, se una impresa nata e condotta in modo familiare cresce, ad un certo punto si manifesta la necessità di passare ad un modello di gestione diverso, più manageriale, ma perché è così difficile farlo?

Cerchiamo qui di non assegnare stupide colpe a chi non “cambia” rapidamente e magicamente, e affrontiamo invece uno dei problemi più forti che creano resistenza al cambiamento: **l'omeostasi psicologica.**

L'omeostasi è un termine introdotto da Cannon<sup>1</sup> per indicare la tendenza dell'organismo (mente-corpo) a rimanere in equilibrio, a “tenere” uno stato raggiunto. Nel mondo fisico, accade continuamente. Un climatizzatore puntato a 25° è un meccanismo omeostatico che “lotta” contro le immissioni esterne di calore, o di freddo, o di umidità, per mantenere stabilizzate le condizioni di umidità e temperatura della stanza.

Gli esseri umani sono alla continua ricerca dell'omeostasi, il meccanismo stesso del bere, ad esempio, è mosso dall'omeostasi fisiologica: quando i livelli di fluidi calano oltre una soglia, scattano le molle che portano a cercare acqua, e ripristinare i livelli fisiologici.

Il problema è che in campo di coaching, formazione, consulenza, insegnamento, in tantissimi casi, l'individuo o l'azienda non sentono la sete, e anche se il sistema si squilibra il soggetto lotta per non cambiare.

---

<sup>1</sup> Cannon, W. B. (1932), *La saggezza del corpo*, Bompiani, Milano, 1956. cit in Galimberti (1992). *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino, p. 628.

### **Principio 1 – Rottura dell'omeostasi**

Il cambiamento positivo viene **favorito** dai seguenti fattori:

- riconoscimento dei fattori abitudinari e degli ancoraggi radicati;
- produrre nel cliente la consapevolezza dei meccanismi di omeostasi, "inoculare" e anticipare nel cliente le diverse forme di reazione negative al cambiamento, permettergli di riconoscerle;
- determinare e rafforzare la pulsione verso il cambiamento;
- capacità di sostituire gli elementi negativi e farne entrare di positivi, per tenere il sistema in equilibrio.

Il cambiamento viene **bloccato** o ostacolato da:

- utilizzo di abitudini e ancoraggi che non vengono riconosciuti come tali (abitudini inconsapevoli, ancoraggi inconsapevoli);
- mancato riconoscimento nel cliente di quanto egli percepisce, sente, avverte, in termini di reazione e difficoltà di accettare il cambiamento;
- pulsioni verso il cambiamento deboli o non rinforzate socialmente;
- eliminazione di fattori che tengono il sistema in equilibrio, senza che altri nuovi fattori riequilibratori entrino in scena.

L'omeostasi fisiologica (sentire fame quando l'organismo sente bisogno di cibo) funziona molto meglio dell'omeostasi psicologica: è facile sputare un cibo che risulta avariato al gusto, meno facile è "sputare" un modo di essere, un'abitudine consolidata.

Altrettanto difficile è riconoscere le idee avariate, capire che una idea, un'abitudine, un modo di essere, siano oramai guastate e ci danneggiano. Il cambiamento deve fare i conti con il fatto che esso viene confuso con il rinnegare il proprio passato, o rinnegare una parte di sé stessi e del proprio carattere (**corazza caratteriale**). Evolvere richiede abbandonare parte delle proprie convinzioni o abitudini.

L'essere umano vive la contraddizione di voler cambiare ma resiste ad ogni immissione di novità o trasformazione di quanto consolidato, lotta per non cedere ciò che ha faticosamente appreso o acquisito, vede come ostili nuove idee o concetti che lo obbligano a rinunciare alle sue credenze già affermate e rafforzate da anni di pratica.

Galimberti<sup>2</sup> (1992) evidenzia come l'omeostasi porti l'individuo a:

conservare le proprie caratteristiche morfologiche e fisiologiche contro gli squilibri che possono essere determinati da variazioni interne ed esterne, che qualora non venissero compensati, porterebbero alla disintegrazione dell'organismo stesso... l'omeostasi ha nell'abitudine la sua linea tendenziale di espressione.

L'abitudine è una necessità pratica dell'essere umano (non dover re-inventare tutto, ogni singolo giorno) ma può trasformarsi in un **pericolo**.

Un processo di cambiamento forte va contro le omeostasi precarie: immette nuove "sostanze" (pensieri, idee, comportamenti, prassi), e rompe degli equilibri. Fa a pezzi vecchie abitudini per cercare nuove abitudini più produttive.

### **Principio 2 – Inversione di dominanza, pieno vs. vuoto**

Il cambiamento positivo viene **favorito** da:

- inversione di dominanza negli ancoraggi cognitivi e valoriali;
- uscita di scena di variabili prima significative, ora considerate irrilevanti o non più degne di elevata attenzione (creazione del vuoto)
- ingresso in scena di nuove variabili significative, accettate come importanti (creazione del pieno);

Il cambiamento viene **bloccato** o ostacolato da:

- resistenza verso il cedere o il lasciare (paura del vuoto);

<sup>2</sup> Galimberti, U. (1992), *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino, p. 628.

- resistenza all'immissione di nuovi concetti nel sistema;
- immissione/accettazione di concetti (adesione concettuale) senza concretizzare la ricaduta pratica, quotidiana, per ogni azione o persona.

Riflessioni operative:

- analizzare cosa il sistema usa per sentirsi "pieno", le credenze, atteggiamenti e convinzioni di cui si alimenta;
- far diventare variabile di osservazione ciò che prima non veniva nemmeno osservato;
- sostituire progressivamente il set di credenze con altre nuove credenze alternative, smontando il senso di "pieno" che accompagnava le credenze precedenti;
- riconoscere e smontare equilibri precari, costruire progressivamente nuovi equilibri.

Un aspetto essenziale delle resistenze al cambiamento viene dal fatto che i cambiamenti nella propria comunicazione, nel modo di pensare o di agire, vengono etichettati come attacchi al proprio carattere, e si infrangono contro la “**corazza caratteriale**”.

La reazione di difesa è stata evidenziata già dagli albori della psicologia. Tra i pionieri, Reich compie una analisi accurata della “peste emozionale” intesa come biopatia cronica dell’organismo, in cui la repressione degli istinti porta alla difficoltà di convivenza sociale, disagi della personalità, devianze (sadismo e criminalità), movimenti assolutistici (inquisizione, nazismo). L’individuo appestato emozionalmente “zoppica caratterialmente”, e tuttavia, secondo Reich,

la peste emozionale è più vicina alla nevrosi del carattere, che a una malattia cardiaca organica, ma alla lunga può generare il cancro o malattie cardiache. Essa viene alimentata, come la nevrosi del carattere, da pulsioni secondarie. Essa si distingue dai difetti fisici per il fatto che è una funzione del carattere e che come tale viene violentemente *difesa*<sup>3</sup>.

**Una delle azioni più importanti di una regia di cambiamento sta nel creare spazi e condizioni affinché le variazioni proposte non vengano “lette” come attacchi personali in chi li deve attuare, o come “attacchi al carattere fini a se stessi”, ma come azioni di liberazione, la scarcerazione da tratti di personalità o di comportamento dannosi alla persona o al sistema.**

La liberazione richiede il riconoscimento di stati patologici la dove prima si vedeva la normalità, e al contrario la rivalutazione di comportamenti e atteggiamenti prima non osservati o trascurati. Questo vale anche per il “pensiero dominante” che vige in una organizzazione in un certo periodo di tempo.

---

*Materiale utilizzabile per fini divulgativi e di ricerca solo previa con citazione della fonte.*

---

<sup>3</sup> Reich, W. (1949), *Character Analysis*, Trad. it. *Analisi del carattere* (1973), Sugarco, Milano, p. 310.