

## **La ristrutturazione di contenuto**

### **Nuove possibilità per le persone all'interno delle organizzazioni**

**Anna Maria Megna**

in "Personale e lavoro. Rivista di cultura delle Risorse Umane". N. 539, Anno XLVIII, n. 9  
Ottobre 2012

Nelle organizzazioni l'area della motivazione, la capacità di motivare ed automotivarsi, la gestione consapevole delle competenze personali e relazionali sono tasselli fondamentali per agire in modo proattivo nel presente e per giocare la sfida del futuro.

Questo periodo di crisi richiede all'interno delle organizzazioni una grande flessibilità, che permetta di governare tutti quei processi di innovazione che richiedono il contributo di persone in grado di mettere in campo una costante e tenace energia per gestire le nuove esigenze. In questo modo è possibile guardare con occhi fiduciosi anche quelle realtà aziendali che faticano a reggere gli scossoni di questo momento storico.

Come conseguenza di questa crisi, capita, al contrario, di vedere aziende e persone bloccate incapaci di gestire un qualsiasi processo di innovazione e .

Proprio in questo senso può essere utile attivare un approccio innovativo e trasversale che consenta di mettere in luce l'aspetto strutturale del rapporto con la realtà, qualsiasi realtà, quindi anche quella aziendale.

Strumento utile sembra poter essere un modello fornito dalla Programmazione Neuro Linguistica - PNL - che si rivela particolarmente appropriato qualora venga applicato in contesti aziendali.

Il modello è quello della ristrutturazione di contenuto ( o ristrutturazione semplice ).

La ristrutturazione di contenuto è preziosa nel dare nuove possibilità, sciogliendo il nodo di "abitudini di pensiero e di reazione" che inducono a guardare alla realtà con occhiali sempre uguali che, proprio perché sempre dello stesso colore, limitano le possibilità di scelta e di azione, sia dal punto di vista personale che da quello professionale.

Vediamo meglio di che cosa si tratta.

Ancora prima della Programmazione Neuro Linguistica un grande esperto di comunicazione - Paul Watzlawick - sosteneva che la ristrutturazione è una "*nuova definizione*" della realtà. "*Ristrutturare significa dare una nuova struttura alla visione del mondo concettuale e/o emozionale del soggetto e porlo in condizioni di considerare i 'fatti' che esperisce da un punto di vista tale da permettergli di affrontare meglio la situazione anziché eluderla, perché il modo nuovo di guardare la realtà ne ha mutato completamente il senso*". (E' chiaro come questo approccio può essere importante sia per la persona che per le organizzazioni e per quanti operano al loro interno. I fatti sono dati di realtà. Non

cambiano. Quello che può cambiare è la percezione di ciò che accade: significato della realtà

Fondamentale nel modello della ristrutturazione è il principio secondo cui *“La mappa non è il territorio”*. Vediamo cosa significa.

Quando parliamo di mappa del mondo intendiamo il fatto che non siamo in contatto diretto con il mondo esterno, ma lo filtriamo attraverso la nostra personale elaborazione mentale, che ci permette di costruire il nostro universo interno e che seleziona le informazioni sulla base di un background culturale ed affettivo. Purtroppo questo background è limitato poiché la nostra mappa personale è creata dalle nostre limitate e personali esperienze di vita, dalle rappresentazioni mentali che abbiamo creato sul nostro passato, presente e futuro, dai sentimenti, decisioni, convinzioni, ricordi, aspettative.

Sulla base delle nostre personali e specifiche esperienze, abbiamo quindi costruito la nostra mappa del mondo, la nostra personale visione del mondo, che tendiamo ad utilizzare come unica possibilità di dare significato a quello che accade.

Ora, proprio partendo dal presupposto che sono i singoli individui a dare il loro senso al mondo, ne consegue che il mondo può essere ri-significato, in modo utile ed ecologico per la persona. La persona, se vuole e se può, ha molte possibilità di scegliere il significato di quanto accade e le accade.

Ristrutturare significa intervenire in questo processo e trovare alternative alle solite reazioni ampliando la nostra personale mappa del mondo, così da avere un maggior numero possibile di scelte.

Possiamo vedere il mondo e tutte le esperienze che agiamo nel mondo attraverso una cornice diversa e più ampia, che genera diverse possibilità di azione.

la ristrutturazione rappresenta un approccio generativo, che rende più ricco il rapporto con la realtà e che, favorisce il potenziamento delle capacità di visione, di scelta, di risposta e di azione della persona, che agisce anche per il migliore funzionamento di un'organizzazione.

Secondo il modello della PNL, esistono due tipi di ristrutturazione del contenuto.

### **Ristrutturazione di significato.**

Questo processo porta a cambiare le sensazioni/emozioni/convinzioni che la persona ha rispetto ad un fatto.

Il fatto rimane, non cambia.

Quello che cambia è il significato che la persona gli dà.

Il più delle volte noi reagiamo alle cose sulla base della mappatura che ne facciamo, cioè sulla base delle nostre credenze in merito, dell'esperienza fatta fino ad allora, del nostro vissuto, dei nostri valori.

Pertanto se cambia ciò che l'esperienza significa per noi cambieranno anche le reazioni che noi abbiamo in merito.

Se io penso che *“Il mio collaboratore/capo tace, quindi non gli interessa quello che sto dicendo”*

Convinzione sottostante è “chi tace = non è interessato”. In questo caso si mette in relazione il fatto di tacere con un solo significato. Ciò è di per sé arbitrario e a volte è un automatismo che consente alibi e alimenta un circolo vizioso di incomprensione.

E' evidente che tacere può significare anche altre cose : ad esempio ascoltare, ma anche riflettere, essere molto interessato etc... altrimenti dovremmo dire che tutti quelli che tacciono mentre noi parliamo non sono interessati o dovremmo spiegare come facciamo a sapere che, se chi ho davanti tace, allora vuol dire automaticamente che non è interessato.

La ristrutturazione interviene proprio per ampliare la possibilità di “significare” la realtà, aprendo nuove porte per possibili diverse scelte. E' chiaro, infatti, che se dispongo di un solo significato di fronte al mio capo/collaboratore, che non parla mentre io parlo, avrò una gestione limitata di questa relazione e la mia “risposta” relazionale sarà sicuramente frutto di questa limitazione.

### **Ristrutturazione di contesto.**

Lo stesso contenuto di un comportamento può assumere un significato diverso se cambia il contesto. Si parte dal presupposto che qualsiasi comportamento è valido all'interno di una certa cornice, e che qualsiasi comportamento ha la persona ha o ha avuto un senso all'interno della cornice in cui è nato.

Il problema non stabilire se il comportamento è buono o cattivo, ma trovare la cornice/contesto all'interno del quale il comportamento è valido ed ha un senso positivo.

Esempio: *“E' troppo duro”* : La domanda da farsi è: *“In quale contesto avere un comportamento duro si può rivelare utile?”*

In sintesi possiamo dire che la ristrutturazione di contenuto aiuta a ri-significare la percezione di quello che è accaduto, e quindi della realtà, modificando e rendendo più ricca l'esperienza della persona.

Dare significati diversi o aggiungere nuove cornici al modo di interpretare la realtà lavorativa offre certamente nuove possibilità.

All'interno di un'organizzazione interviene sulla capacità della persona di gestire se stesso e le situazioni che si trova ad affrontare, e può essere utile :

- per affrontare e rispondere alle critiche
- per affrontare e gestire situazioni di conflitto o potenziale conflitto
- per aiutare ad avere una visione più potenziante di una situazione difficile
- per trovare alternative a situazioni disfunzionali
- per motivare e/o motivarsi

### **Bibliografia**

**JP. Watzlawick, J.H. Weakland, R. Fisch,** *Change*, Astrolabio

**R.B. Dilts,** *Il potere delle parole della PNL*, NLP Italy

**R. Bandler, J. Grinder,** *La ristrutturazione*, Astrolabio