



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)

## ***1 6 livelli di profondità di un intervento***

Ottenere performance e centrare lo sviluppo del potenziale richiede passare da un modello di “gestione delle lacune” ad un modello di Regia dello Sviluppo che può cambiare lo stile di vita (*lifestyle*), il modo di agire su task specifici (*action-style*), o lo stile di pensiero (*thinkstyle*).

La dicotomia tra *lifestyle* e *thinkstyle* è creata nel metodo ALM (*Action Line Management*) proposto dall'autore, e qui esposta per ribadire un concetto forte: non si intacca lo stile di vita senza intaccare lo stile di pensiero, e allo stesso tempo non si può modificare lo stile di pensiero senza che avvengano ripercussioni nella vita reale.

Ogni immissione di informazione significativa per il vissuto personale altera il sistema e ne mette in moto i meccanismi di cambiamento, mentre le immissioni di *noise* (rumore, informazione inutile) non lo cambiano.

Nella matrice *lifestyle-thinkstyle* possiamo osservare alcune tipologie di intervento di cambiamento organizzativo o personale, ordinate in ordine crescente di impatto:

1. intervento **inefficace**: non impatta lo stile di vita, il modo di agire, non modifica lo stile di pensiero: meglio non farlo;
2. intervento di **bassa efficacia**: produce lievissime modifiche comportamentali, raramente persistenti, inserisce brani di concetti, fa riflettere su alcune abitudini ma non le modifica sostanzialmente. È di basso impatto, tuttavia si colloca oltre la **soglia dell'inutilità**. È fattibile a patto che se ne sia consapevoli e non lo si “venda” né lo si “acquisti” come intervento di forte influenza e impatto;
3. intervento **prevalentemente culturale**: ha la capacità di far riflettere, di aggiungere nuovi concetti importanti, modifica il sistema di credenze, produce cambiamento nello stile di pensiero, apre a nuovi paradigmi e concetti, illumina, fa acquisire nuove teorie e nuove prospettive, nutre culturalmente. È certamente produttivo. In base alle **leggi osmotiche**<sup>1</sup>, potrà dare ripercussioni anche operative (anche quando il suo scopo originario non fosse quello). Le leggi osmotiche, in costruzione da parte dell'autore, prevedono infatti che un intervento possa generare cambiamento anche su variabili che non erano il target primario.
4. intervento **prevalentemente operativo**: vuole (e riesce a) modificare lo stile comportamentale, le abitudini, mette in luce e rimuove modi di fare inefficaci o improduttivi, o dannosi, addiziona nuovi comportamenti. Non punta però ad ampliare la consapevolezza culturale del soggetto, o a farlo divenire egli stesso contributore o ricercatore sul tema. Spesso l'assimilazione è di breve periodo. **Senza consistenti**

<sup>1</sup> Le leggi osmotiche sono uno dei meccanismi di frontiera delle ricerche dell'autore, e riguardano l'applicazione dei meccanismi di osmosi psicologica e anche psicobiologica, non quindi solo tra molecole (come in biologia), ma tra diverse “celle” di un sistema complesso che tocca più stadi. Sono stati evidenziati infatti effetti di diffusione che hanno alcuni interventi psicologici o organismici, su altri fattori che non erano il target primario dell'intervento. Ad esempio il miglioramento involontario della capacità progettuale di un manager in funzione dell'intensità degli allenamenti fisici svolti (fatti che apparirebbero del tutto scollegati). Le future pubblicazioni dedicate alla Performance e Sviluppo del Potenziale tratteranno ampiamente questo tema.

**azioni di rinforzo si manifesta presto una regressione verso i comportamenti e atteggiamenti precedenti.** È utile soprattutto per il breve termine e per la *performance* su progetti limitati, meno per lo sviluppo del potenziale;

5. intervento **olistico-pragmatico prevalentemente incrementale**. Agisce con forza su entrambi i vettori, pensiero e comportamento, tuttavia desidera soprattutto “aggiungere” competenze, conoscenze, concetti, in altre parole, arricchire il bagaglio di skills e conoscenze del soggetto. Può dare un contributo sia culturale che operativo, ma non punta a sradicare vecchie credenze o abitudini (*unlearning*, disapprendimento). È un intervento significativo ma di minore impatto rispetto alle *Gestalt Switch*, che esaminiamo in seguito;
6. intervento **olistico pragmatico trasformatore (Gestalt Switch)**: il cambio di paradigma, la trasformazione, la revisione completa che non solo aggiunge, arricchisce il bagaglio personale, ma fa pulizia di vecchi concetti e abiti mentali, “fa spazio al nuovo” rimuovendo sedimentazioni, credenze, comportamenti precedenti, modi di fare e di pensare. Utilizza ampiamente gli strumenti del disapprendimento intenzionale, o *unlearning* strategico, la rimozione psicologica, la dissonanza cognitiva. Agisce su tutti i fronti, dal piano organismico e fisico a quello culturale, intellettuale e delle abilità. Può produrre enormi trasformazioni sia nel corpo che nella mente, nelle abitudini, negli atteggiamenti, nello stile di azione, e persino sulla personalità di fondo. È un intervento realmente forte, di grande cambiamento, nel quale i nuovi saperi e i nuovi comportamenti mettono in crisi i precedenti e lottano per sostituirli. Il contributo del regista o del coach è essenziale in questa lotta, sia come promotore di *unlearning* strategico (disapprendimento intenzionale e finalizzato) che nell’immissione di nuovi modelli.

Riflessioni operative:

- evitare interventi al di sotto di una soglia di efficacia minima e morale;
- chiedersi di quale tipo di intervento vi sia realmente bisogno: incrementale o trasformatore, di sviluppo culturale o di addestramento delle competenze, di impatto elevato (ristrutturazione) o limitato (sensibilizzazione);
- valutare se l'intervento deve produrre variazioni nello stile di vita o stile comportamentale, o nello stile di pensiero, o in entrambi, e se no, perché viene fatto.

Il ruolo del coach è indispensabile affinché il soggetto non si trovi a vivere il percorso solo come una immane lotta tragica. La “**solitudine dell’eroe**” è una metafora che usiamo spesso per inquadrare (1) il coach, manager o formatore che cerca di agire da solo per cambiare un sistema, chi agisce in un ambiente superiore alle proprie possibilità, o cerca in modo solitario di operare in un contesto in cui lo sforzo per attivare cambiamento è superiore alle sue risorse, e (2) il soggetto che cerca di avviare un percorso di cambiamento da solo, finendo per combattere contro nemici potenti e con forze impari.

Il ruolo del coaching consiste nel rinforzo che aumenta l’assimilazione nelle fasi positive del percorso, ed anche nel sostegno psicologico e materiale nelle fasi di crisi, travaglio e sofferenza, per poter apprezzare il gusto del cambiamento, cercare nuovi mondi concettuali e nuovi modi di vivere.

### **Principio 1 – Incisività del cambiamento sui livelli profondi dello stile di pensiero e di azione (*lifestyle, thinkstyle*)**

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

- azione che promuove e genera modifiche reali nello stile di vita del cliente e/o delle persone che operano in azienda; lo stile di vita non è astratto ma diventa stile di azione pratico (*action style*, modo di fare le cose).
- azione che promuove e genera modifiche reali nello stile di pensiero.

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

- finzione di adozione (accordo falso) sul cambiamento nello stile di vita, o rapida regressione verso i modelli precedenti (mancanza di sostegno e *follow-up*);

- finzione di adozione (accordo falso) sul cambiamento nello stile di pensiero, o rapida regressione verso i prototipi mentali precedenti
- isolamento personale, mancanza di sostegno e *follow-up* dal sistema di appartenenza, mancanza di azioni di rinforzo organizzativo.
- L'accordo falso tra coach e cliente avviene quando gli obiettivi di facciata prendono il sopravvento rispetto agli obiettivi profondi (**giochi tra maschere professionali**).
- L'accordo profondo tra coach o regista/promotore e cliente/sistema avviene quando gli obiettivi profondi emergono chiaramente e si crea un forte patto psicologico e umano verso un percorso condiviso.

---

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