

Indice

1. Note introduttive	11
1.1. Introduzione al volume, di <i>Roberto Grandi</i> , Università di Bologna	11
1.2. Un'altra formazione è possibile, di <i>Armando Marchi</i> , Barilla	15
1.3. La capacità di dare nome ai concetti, di <i>Gianna Peruzzi</i> , Scuola Nazionale di Formazione Coop	21
1.4. Il viaggio e la ricerca del percorso, di <i>Lorenzo Manfredini</i> , Istituto di Dinamica Comportamentale	22
1.5. Attualità e trasversalità di un approccio al cambiamento centrato sull'uomo, Gen. <i>Leonardo di Marco</i> , Esercito Italiano	24
2. Principi delle regie di cambiamento, dal <i>focusing</i> al ricentraggio delle energie mentali	26
2.1. Alchimie tra forze contrapposte: la lotta tra pulsioni di assimilazione, stabilità, rimozione	26
2.2. Ricercare una visione ispiratrice per il percorso: le tre zone del cambiamento	28
2.3. Evoluzione assertiva, verso le <i>Effect-Based Operations</i>	31
2.4. Il principio metabolico e la plasticità del sistema: rimettere in moto il "respiro" della persona, del team o dell'azienda	33
2.5. Il cambiamento come pulsazione e i segnali deboli	36
2.6. Il dramma del "Divario Fondamentale": la distanza tra bisogno percepito e bisogno reale di cambiamento; fare <i>focusing</i> per ridurre il gap di consapevolezza	39
2.7. I diversi tipi di immagine di sé (<i>self-image</i>) e le distorsioni percettive	42
2.8. Uscire dalle regole facili e dalle mode del momento	44
2.9. Il <i>focusing</i> in azienda	46
2.10. Passare attraverso i <i>reality-check</i>	47
2.11. Il lavoro sulle incongruenze e sulle dissonanze	48
2.12. Il ricentraggio delle energie mentali, il processo di <i>RME</i> (<i>Retargeting Mental Energy™</i>)	50
2.13. <i>RME</i> e sovraccarico mentale: focalizzazione vs. <i>multitasking</i>	51
2.14. Domande chiave, tecniche e aree di lavoro per la diagnosi sul ricentraggio delle energie mentali	53

2.15.	Fare convergenza: inquadrare la portata della sfida, il “ponte” di cambiamento da produrre e gli strumenti per realizzarlo	55
3.	Psicologia del cambiamento: la ricerca dei prototipi cognitivi su cui agire e dei sintomi nascosti	59
3.1.	Prototipi cognitivi e <i>Focusing</i> in profondità. Differenziare il cambiamento esteriore dal cambiamento interiore	59
3.2.	Tra genetica e memetica: evoluzione delle mappe mentali	61
3.2.1.	Rilevazione e smontaggio dei prototipi	62
3.2.2.	Prototipi come sistemi di credenze-valori-atteggiamenti	63
3.2.3.	La trasmissione dei prototipi mentali	64
3.3.	Sintomi evidenti, auto-anestesia, e asintomaticità: quando il bisogno di cambiamento si nasconde	65
3.4.	Riattivare il <i>locus-of-control</i> interno, riprendere in mano le leve di manovra del proprio destino	69
4.	La centratura sulla persona e l'efficacia degli interventi sugli stili organizzativi, di vita e di pensiero	70
4.1.	Concentrarsi sugli strumenti o sui risultati? Il rischio della visione ristretta	73
4.2.	Distinguere gli approcci di superficie dagli approcci in profondità	75
4.3.	Attuare una regia del cambiamento (uscire dalla cabina di regia, sporcarsi le mani, rientrare in cabina)	76
4.4.	Una nuova generazione di agenti di cambiamento (<i>Change Agents</i>)	78
4.5.	Anticipare le difficoltà dei percorsi di cambiamento e le cause di stallo	80
4.6.	Differenziare il coaching snob dal coaching hard, tecniche non direttive da tecniche direttive	81
4.7.	Condividere i termini e i modelli in un percorso di coaching, formazione e cambiamento	83
4.8.	Differenza tra tappa e percorso, <i>training</i> e <i>bildung</i>	87
4.9.	Training, formazione e coaching : passare dalla “cura” allo stile di vita e d'azione	90
4.10.	La matrice <i>Lifestyle (Do-style/Actionstyle) – Thinkstyle</i>	91
4.10.1.	Agire su Lifestyle e Thinkstyle: i 6 livelli di profondità di un intervento	93
4.11.	La lotta del pieno e del vuoto e le resistenze: omeostasi, cambiamento, trasformazione	96
5.	Regie di Problem Solving e Regie di Goal Setting	103
5.1.	Le regie di <i>Problem-Solving</i> (RPS): ruoli e protagonisti per localizzare, analizzare e risolvere i problemi	103
5.2.	Diverse tipologie e concetti di problem solving	105

5.3.	<i>Regie di Goal Setting (RGS): i 6 passaggi necessari per raggiungere i goals di cambiamento</i>	110
5.4.	Gestire il potere nella relazione: ampiezza della delega, fiducia, responsabilità, presidio zonale	113
5.5.	Presidio zonale: chiarire le responsabilità di chi agisce	114
5.5.1.	Il presidio della scoperta, fissazione e mappatura dei problemi; la soglia di attivazione.	115
5.5.2.	Il presidio della progettazione di massima	116
5.5.3.	Il presidio dell'area attuativa, con margini di manovra	117
5.5.4.	La delivery, le deleghe senza margini di manovra	118
5.5.5.	Il presidio dell'intera sequenza di steps, la regia complessiva	119
6.	La trasformazione dei riferimenti e i salti di paradigma (Gestalt Switch)	122
6.1.	La ricerca di anomalie, dissonanze, contraddizioni: capire quando arriva l'ora di cambiare, analizzare i segnali deboli	123
6.1.1.	Anomalie e crisi del sistema	124
6.2.	Formazione per il potenziale, non solo "cura"	127
6.3.	Ingranaggi di breve periodo o menti pensanti?	128
6.4.	Ruolo registico: scienziato, progettista, facilitatore e guida del percorso	130
6.5.	Stimolare il "fuoco sacro" e la passione	131
6.6.	Oltre i sintomi e oltre l'imitazione, la ricerca del "cammino"	133
6.7.	Inserire nel percorso parti "dure" e difficili, le zone-stimolo e le tecniche di <i>overreaching</i>	134
6.8.	Le nove fasi di un percorso di apprendimento e insegnamento (Gagne), e le implicazioni su cosa significa veramente essere istruttori, coach, maestri	136
6.9.	Fare scelte di campo: agonisti, intermedi o dilettanti (nel business, nello sport, nella vita)	139
6.10.	Abbandonare la <i>customer satisfaction</i> : verso la <i>results satisfaction</i> e il patto psicologico	140
6.11.	Fare formazione esperienziale, passare attraverso l'azione, non limitarsi a raccontarla, usare i <i>reality check</i>	142
6.12.	Allenarsi alla varietà	144
6.13.	Curare la preparazione specifica (situazionale) e a-specifica (<i>grounding</i>)	144
7.	Ruoli registici: integrare <i>active training, coaching, mentoring, counseling</i>, ispirandosi ai frattali	146
7.1.	Applicare i frattali alle <i>regie</i> di cambiamento	146
7.2.	Modelli, principi, percorsi: entrare nel ruolo di regista	149
7.3.	Quanto è consulenziale un'azione formativa o di coaching?	152

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 al sito www.studiotrevisani.it/hpm1

7.4.	Focalizzare il cambiamento come “consulenza di processo”: la “centratura sulla persona”	153
7.5.	Il <i>reverse engineering</i> , smontare e assorbire strumenti e metodi	155
7.6.	Le scelte dei modelli di intervento: esplicitare il modello, sradicare l’abitudine del non citare le fonti e il plagio	156
7.7.	Costruire un modello se quelli esistenti non soddisfano	157
7.8.	Focalizzare gli obiettivi profondi	159
7.9.	Distinguere le <i>micro-regie</i> dalle <i>macro-regie</i>	162
7.10.	Training, <i>active training</i> e <i>regie</i>	163
7.11.	Coaching, <i>Hypercoaching</i> e <i>regie</i>	163
7.12.	<i>Mentoring</i> e <i>regie</i>	167
7.13.	<i>Counseling</i> e <i>regie</i> (il confine terapeutico)	167
7.14.	Il problema della chiarificazione del ruolo e delle condizioni multi-ruolo, il <i>relationship shifting</i>	168
8.	Flusso registico e flusso partecipativo: trarre ispirazione da Newton	170
8.1.	Il problema della forza di impatto	170
8.2.	Il modello delle Forze di Cambiamento: il coaching e la formazione come risultato di un incontro tra campi di forza	172
8.3.	Passione e bisogno di apprendere: capire (e distinguere) la <i>passion for learning</i> e il <i>need to learn</i> , e i quattro livelli di motivazione	172
8.4.	L’incontro tra flusso registico e flusso partecipativo	174
8.5.	Il fronte del cliente o utente del cambiamento, il suo stato di <i>arousal</i> (attivazione) verso il cambiamento	177
8.6.	Verso la teoria delle convergenze	178
8.7.	Le capacità registiche, i fattori di successo sul fronte del formatore/coach o <i>Change Agent</i>	180
8.8.	Fattori di successo sul fronte del cliente/utente	184
8.9.	Energie personali necessarie per incidere	185
9.	Incroci tra modelli: ampliare gli angoli di attacco e di intervento	187
9.1.	Direzionalità del cambiamento: gli angoli di attacco multipli	188
9.2.	Cercare almeno tre angoli di attacco diversi e due modalità intra-categoria (3x2)	189
9.3.	Aumentare gli angoli di attacco al problema: sviluppare sotto-tecniche e varianti	191
9.4.	Aggirare la reattanza del cliente e l’irrigidimento cognitivo	192
9.5.	La rete condizionata e l’apprendimento resistente all’estinzione	193
9.6.	Mappe per il cambiamento, modelli costruiti tramite combinazioni e incroci tra modelli diversi	194
9.7.	Interazione tra modelli per focalizzare il cambiamento	195
9.8.	Tipi di modelli ed esempi di incrocio tra modelli	196

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 al sito www.studiotrevisani.it/hpm1

9.8.1. Modelli “ad una via”	196
9.8.2. Modelli a 2 vie (incrocio tra due modelli)	197
9.8.3. Modelli a 3 e più vie (incrocio tra n modelli)	197
9.9. L’approccio multiplo: varietà intra- ed extra-categoria (riprendere la regola del 3x2)	200
9.10. Le osmosi interdisciplinari	201
9.11. L’approccio interdisciplinare vale anche per il coach e il formatore	203
10. Applicazioni del concetto registico a varie aree del cambiamento	204
10.1. <i>Regie</i> formative	206
10.1.1. L’atteggiamento del cliente formativo verso il metodo registico	206
10.2. <i>Regie</i> del cambiamento organizzativo	208
10.3. <i>Regie</i> didattiche – educazione, pedagogia, insegnamento	210
10.4. <i>Regie</i> terapeutiche	213
10.5. <i>Regie</i> del cambiamento sociale e socioeconomico	216
10.6. <i>Regie</i> di coaching individuale (coaching <i>one-to-one</i>), potenziale umano e <i>Human Performance</i>	219
10.7. <i>Regie</i> di <i>Team-Coaching</i> , il lavoro sui gruppi ad alte prestazioni	220
10.8. <i>Regie</i> di allenamento	222
10.9. <i>Regie</i> della leadership, <i>leading-by-coaching</i> (Leadership centrata sul coaching)	224
10.10. Il metodo delle <i>regie</i> applicato alla fornitura di beni e servizi, verso le <i>regie</i> di vendita	224
10.11. Applicazioni tattiche: <i>regie</i> diagnostiche, <i>regie</i> investigative, coordinamenti interforze e nuclei registici	226
10.12. <i>War-room</i> , <i>situation-room</i> e <i>Joint Task Force</i> , approcci militanti per attivare le Effect-Based Operations	228
11. Il viaggio dell’eroe: la ricerca di un nuovo self personale e organizzativo	232
11.1. <i>Homo sapiens</i> inferiore e <i>Homo sapiens</i> superiore	232
11.2. Il senso del “laboratorio” nel cambiamento	234
11.3. La <i>regia</i> di cambiamento: messaggio di libertà	234
Bibliografia	237