



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

Una nuova generazione di agenti di cambiamento (*Change Agents*)

Se osserviamo con attenzione la realtà, salta agli occhi l'urgenza di strumenti, persone e idee nuove, utili a creare una generazione pulita e rinnovata di manager, direttori Risorse Umane, formatori, coach, mentor, counselor, terapeuti, docenti, allenatori, consulenti, e altri professionisti impegnati, sia nel sociale che nello sviluppo risorse umane (nelle imprese) e persino nel cambiamento politico e culturale.

Questa nuova generazione impegnata – multidisciplinare, aperta a ogni contributo e corrente di pensiero (**approccio olistico**) – deve allo stesso tempo operare su basi scientifiche e concrete (**approccio pragmatico**). Deve avere la prua sempre più centrata sull'obiettivo, e passare il minor tempo possibile in azioni di facciata o settarismi entro single scuole di pensiero.

L'approccio olistico-pragmatico, quindi, intende offrire strumenti variati e concreti per chi sente come missione essere la direzione o facilitazione della crescita e del cambiamento positivo.

È importante inoltre favorire l'orientamento dei singoli clienti o imprese che desiderano riflettere sul proprio cambiamento e trovare nuove strade, nuove idee, nuova aria.

L'essenza del metodo olistico-pragmatico è che una *regia* di cambiamento (opposta ad un intervento superficiale) debba disporre di:

1. **modelli operativi**: per produrre un cambiamento positivo è indispensabile saper scegliere e utilizzare un modello sottostante, una matrice di concetti e terminologie in grado di direzionare gli sforzi del cambiamento, individuare angoli di attacco, e produrre traiettorie di sviluppo concrete, sensate, ragionate. I modelli operativi devono possibilmente attingere a più scuole (approccio multidisciplinare);
2. **multicanalità**: devono essere costruiti percorsi di cambiamento su più angoli d'attacco; deve essere ricercata la “convergenza di fuoco” verso un target di cambiamento significativo; occorre evitare azioni il cui impatto sia al di sotto di una soglia minima di efficacia;
3. **relazione forte tra regista/coach e cliente**: è necessario attivare un tipo di relazione forte, basato sul **patto psicologico**, che vada oltre la didattica sterile o il suggerimento superficiale, e abbracci le tecniche di coaching in profondità (*Hypercoaching*), *mentoring*, *active training* (formazione attiva), sino al *counseling* e alla consulenza di processo¹ e altre forme di relazione decisa, con un forte contratto psicologico tra regista/coach e destinatario delle azioni.

Principio 1 – Focalizzazione dei fattori minimi per generare cambiamento

Il cambiamento positivo viene favorito dai seguenti fattori:

¹ Schein, E. H. (1999), *La consulenza di processo: come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano. Tit. orig. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, 1999, Addison Wesley.

- conoscenza e uso di modelli (teorie, concetti, *frames*) sui quali incardinare le azioni di cambiamento;
- multicanalità: l'uso di più angoli di attacco, più strumenti sinergici, più teorie convergenti;
- relazione forte – di team reale – tra clienti, progettisti, coach, e ogni altro soggetto coinvolto, con la condivisione dei modelli, la convergenza degli obiettivi, una forte volontà comune di ottenere il risultato.

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

- mancanza di un modello di riferimento, o modelli latenti ma non esplicitati (mancata emersione), utilizzi inappropriati (improvvisazione);
- monocanaltà (strumento singolo) o multicanalità ma accompagnata da una mancanza di sinergia (ogni strumento/azione “va per proprio conto”); affidamento a teorie uniche con “presunzioni di sufficienza”;
- divergenze non esplicitate sul metodo, sui risultati, sulla volontà stessa di cambiare o evolvere, e sulla direzione finale di un percorso.

Nello sviluppo personale, la mancanza di un modello di riferimento lascia l’anelito alla crescita nel suo stadio larvale. Il soggetto rimane in balia del desiderio ma non ha una mappa che gli permetta di guidare la sua ricerca. Rimane in fase di stallo, o cerca fari che poi si spengono improvvisamente nella notte, lasciandolo al buio.

In azienda, la mancanza di un modello manageriale di riferimento produce lo stesso effetto: le persone usano modelli amatoriali, si abbandonano agli stereotipi o al buon senso individuale o del branco, ricercano senso e significato dall’ambiente circostante, cercano di capire cosa fare osservando e analizzando i comportamenti quotidiani dei Senior, ma si trovano spesso di fronte a cattivi esempi, a dissonanze, messaggi confusi, ambigui, a volte persino contraddittori o opposti.

L’utilizzo e condivisione di un modello valido aiuta a fare luce e chiarezza nei riferimenti. Il sistema delle *regie* si avvale di modelli per produrre risultati in termini di sviluppo della persona e dei team.

Riflessioni operative:

- scegliere uno o più modelli di riferimento (teoria o *frame* concettuale) per il proprio intervento; usare più canali e strumenti convergenti verso lo stesso risultato;
- costruire una relazione forte e un patto psicologico tra protagonisti del progetto.

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