



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

Cambiamento profondo e flusso registico

Il metodo delle *regie* affronta il tema del cambiamento profondo e della crescita delle persone e delle organizzazioni. Nel farlo, si pone il problema di quali siano i principi di base che rendono possibile il mutamento, la trasformazione, la ricerca di nuovi modi di essere e di agire.

Vogliamo condividere due forti consapevolezze che derivano dalla nostra esperienza:

1. il cambiamento parte dalle persone e viene veicolato attraverso le persone;
2. il cambiamento richiede convergenza di strumenti.

Il cambiamento nel metodo registico è un cambiamento **centrato sulla persona**, cioè deve riuscire a centrare la psicologia del soggetto, non solo le sue infrastrutture esterne, sia che si parli di crescita personale o di sviluppo delle imprese.

La centratura sulla persona intende ovviare a un problema troppe volte notato nelle esperienze di consulenza o formazione. È un problema che un dirigente aziendale (il quale desidera rimanere anonimo) ben descrive definendo sé stesso come osservatore di “cambiamenti annunciati e mai realizzati” proprio perché non centrati sulle persone.

Per quanto riguarda il tema della convergenza, l’obiettivo sottostante del metodo registico è quello di passare – ovunque possibile – da azioni singole a sinergie tra eventi, applicando un “fuoco incrociato” verso il target di cambiamento.

L’approccio della “sinergia convergente tra strumenti” vale anche e soprattutto per le azioni di comunicazione (interpersonale, gruppale, organizzativa, o di massa), che rischiano altrimenti di diventare esse stesse il fine e non il mezzo. Il rischio sottostante è il “comunicare per comunicare” e non “comunicare per far accadere qualcosa” – lo strumento e il risultato finiscono per confondersi.

Lo stesso vale per le azioni di formazione, di consulenza, e persino di terapia o di intervento medico, e in campo politico e sociale.

In tutti questi campi, un approccio centrato sulla persona e una convergenza registica di azioni permettono di avvicinarsi maggiormente al risultato, rispetto ad azioni singole o che non tengono conto del background psicologico sul quale agiscono. Lavorare sulle persone significa lavorare **entro** la loro psiche.

Nel metodo delle *regie*, l’obiettivo da raggiungere viene affrontato da un **flusso registico**, una sequenza di azioni sinergiche di attacco su più stadi e con più strumenti. Generare flusso significa attivare una pluralità di strumenti.

Il flusso registico è la sequenza di *tools* (azioni, strumenti, comportamenti) messi in campo per determinare cambiamento.

I tools sono organizzati strategicamente, con angoli di attacco multipli ed elevata sinergia, per incidere sulla crescita, maturazione e sviluppo.

I *tools* atti a produrre cambiamento attingono ad una vastissima gamma di aree, incluse (ma non solo) azioni comunicative, eventi esperienziali, esperienze riflessive, metaforiche, formative, o revisioni strutturali dei sistemi di regole e di valori sui quali si incardina un meccanismo da cambiare.

Il problema (ma anche opportunità) è quello di distinguere tra (1) **goal finale** e (2) **azioni strumentali**, senza confonderli. La confusione tra strumento e fine è un problema comune a molti settori.

Riflessioni operative:

- definire il goal finale da raggiungere in un progetto (stato finale, o *end-state*); inquadrare l'*end-state* entro una *vision* ancora superiore;
- inquadrare gli stati intermedi, e le azioni strumentali che possono far convergere il sistema verso gli stati intermedi e quindi verso lo stato finale.

In psicoterapia, o nella formazione, notiamo l'innamoramento di alcuni operatori verso uno strumento, verso una tecnica (poniamo, l'Analisi Transazionale, o la PNL, disciplina tra le più abusate), la tecnica diventa di uso abituale, finisce per diventare il proprio standard anche quando non adatta al caso o obiettivo. Il problema viene adattato alla tecnica, e non viceversa.

Nel campo militare possiamo notare la stessa sindrome, per esempio, un "innamoramento" per l'aviazione che finisce per far usare aerei anche quando magari servirebbero azioni *face-to-face* e non bombe dall'alto. La sindrome del "come usare lo strumento che più ci piace" finisce per allontanare (anziché avvicinare) l'*end-state* strategico. Contro questa sindrome nasce in campo militare tutta una letteratura e dottrina relativa alle EBO – *Effect-Based Operations*, in cui al centro della strategia si ricollocano finalmente gli effetti finali da produrre e non i mezzi che piacciono o a cui si è affezionati.

La sindrome continua: nella scuola notiamo il ricorso a metodi didattici statici, fissi, quasi solidificati: la lezione frontale, timidi accenni di lavori di gruppo, rarissime esercitazioni in situazione di vita reale.

In azienda registriamo la fissazione verso metodi di *leadership* consolidati che ripetono la trasmissione negli anni di una stessa cultura aziendale, anche quando oramai inadatta, notiamo ancora l'uso dei "corsi aziendali" come azioni strumentali per ottenere goals che quasi mai si possono ottenere solo tramite semplici corsi.

Dobbiamo sempre ricordare che la valutazione etica e professionale di un intervento si basa sui risultati, riguarda il goal finale e molto meno le singole azioni.

Un Direttore Risorse Umane è chiamato a produrre team di persone motivate e preparate (goal finale, *end-state*), e su questo verrà misurato come manager. Il fatto che per arrivarvi scelga di fare dei master, avviare coaching, o gestire riunioni, riguarda solo le azioni strumentali. Se le iniziative mancano l'obiettivo, verranno giudicate come dispersive. Il punto è che – molto probabilmente – esse finiranno per diventare veramente dispersive, finché rimangono isolate. La profezia si autoavvera.

Il senso del flusso registico consiste proprio nel non sottovalutare la portata della sfida e – facendo questo – prevedere in anticipo un flusso di operazioni, iniziative e manovre, e non una singola iniezione, per produrre risultato.

La ricerca del “fuoco incrociato” è motivata anche da un presupposto o credenza di fondo: l'imprecisione delle teorie uniche. Le azioni finalizzate al cambiamento si basano sempre su teorie implicite o esplicite. Una singola azione (azione derivata) che si basi su una singola teoria (teoria di riferimento unica) rischia di cadere, se la teoria si rivela inesatta.

Boudon¹ ha già messo in guardia da tempo sul fatto che “la maggior parte delle previsioni tratte dalle teorie sul cambiamento sociale, alla verifica della realtà, è risultata inadeguata.” Per questo occorre “orientarsi verso un modello di spiegazione del mutamento sociale che non pretenda di essere globalizzante e nel quale ci sia posto per il disordine”.

Per noi, dare posto al disordine significa accogliere l'umiltà intrinseca al metodo delle *regie*: riconoscere che più angoli di attacco, riferiti a più scuole o teorie sottostanti, possono dare più garanzia di risultato anche qualora una delle iniziative si riveli insufficiente, o si riscontri l'inadeguatezza della teoria sottostante una singola tecnica. Mentre una singola iniziativa può fallire, raramente possono fallire **tutte** le iniziative che cercano di creare convergenza verso lo stesso risultato.

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

¹ Boudon, R. (1985), *Il posto del disordine. Critica delle teorie del mutamento sociale*, Il Mulino, Bologna.