

1. Note introduttive

1.1. Introduzione al volume, di **Roberto Grandi¹**, Università di Bologna

Il punto di partenza del testo di Daniele Trevisani può essere sintetizzato da un giudizio sulla nostra società che viene considerata, semplificando forse eccessivamente il pensiero dell'autore, una società condizionante e oppressiva che rende le persone, le imprese e le altre configurazioni sociali sempre più conservative, statiche e ripetitive nei comportamenti e negli atteggiamenti.

Dalla azienda alla scuola, fino alle persone singole, emerge l'esigenza di un cambiamento in profondità che, per risultare efficace, deve sviluppare strumenti e metodologie in grado di essere applicati a contesti tra loro diversi.

Il metodo delle *regie* di cambiamento è ciò che Trevisani elabora e propone per liberare il potenziale delle organizzazioni e dei singoli dai condizionamenti riduttivi con il fine di “dare respiro all'azione e alle menti e concedere una possibilità di esprimere i propri talenti”.

Il percorso proposto si sviluppa attraverso varie tappe; quelle che intendo qui richiamare fanno riferimento agli obiettivi individuati, alla metodologia scelta e alla relazione con altri ruoli professionali che già oggi si confrontano con problematiche simili.

Nella conclusione del libro Trevisani sostiene che le *regie* di cambiamento intendono “aggredire le catene della staticità conservatrice nelle organizzazioni, sbloccare gli ancoraggi a modi di essere e di pensare che

¹Roberto Grandi è professore universitario di Comunicazioni di Massa e pro-rettore alle relazioni internazionali dell'Università di Bologna. È stato mentore di una importante fase formativa dell'autore, come relatore della tesi di laurea sulla Comunicazione Interculturale.

limitano il potenziale espressivo, combattere contro l'accettazione della mediocrità o dell'ignoranza diffusa". Viene additato il rischio presente nelle società occidentali mature di "sedersi su quanto conquistato da altri, e non progredire più, o anzi regredire, ancorarsi a banalità e perdere di vista un fuoco sacro di evoluzione, per mancanza di fame e di stimoli, o accettazione dello status quo".

Trevisani ritiene che "Il pericolo che i limiti vengano visti come dati di fatto, sui quali non si possa agire esiste è troppo alto". Evidenzia "Il fatto che la coscienza collettiva o la mente di un singolo essere umano finisca per concentrarsi su quanto non si può fare invece che su come raggiungere un sogno è troppo pericoloso", e propone come necessaria una nuova lotta umanistica, per stimolare la nascita di un movimento di persone che non accettano il concetto che il disagio esistenziale (o aziendale) siano ineluttabili, parti geneticamente prestabilite della natura umana

L'autore propone "uno sforzo collettivo per far sì che la perdita di senso o di orizzonti e speranze non diventi una condizione fatale, alla quale ci si possa in qualche modo abituare". Si tratta di una visione espressa in maniera forse eccessivamente enfatica, un proclama dal quale tuttavia traspare una passione.

In altre parti del testo Trevisani focalizza con maggiore specificità i singoli obiettivi di cambiamento da raggiungere. In campo formativo questo obiettivo si configura come una "formazione trasformativa" che si confronta con il mutare profondo dello stato delle cose.

In senso più generale viene presentato come una "evoluzione positiva, psicologicamente costruttiva, visibile, percepibile da sé stessi e dagli altri, di un individuo o di una organizzazione, diretta verso il suo potenziale e verso la sua autorealizzazione". Nel caso in cui questo cambiamento sia in grado di raggiungere il sistema dei valori profondi, allora può essere considerato effettivamente come un "processo di ri-direzionamento" delle energie dell'individuo a livello personale e aziendale.

All'interno del modello registico qui proposto il cambiamento si configura come un "percorso di sviluppo" che agisce sul potenziale profondo, non su competenze addestrative, ed è caratterizzato da tappe intermedie che convergono verso la maturazione del potenziale personale o organizzativo.

Il metodo suggerito da Trevisani per raggiungere gli obiettivi ambiziosi appena delineati adotta un approccio olistico-pragmatico che si sviluppa attraverso un flusso registico caratterizzato da una sequenza di tools che fanno riferimento a una pluralità di interventi e di aree.

Tra gli interventi: "azioni comunicative, eventi esperienziali, esperienze riflessive, metaforiche, formative o revisioni strutturali dei sistemi di regole e di valori sui quali si incardina un meccanismo".

Tra le aree alle quali si applica l'azione olistica, pragmatica e integrata tra più strumenti ricordiamo: l'area formativa, quella organizzativa e le aree didattica, terapeutica, del cambiamento sociale o socioeconomico, dello sviluppo personale, del potenziale umano, dell'allenamento sportivo, della *leadership* e della fornitura di beni e servizi.

L'essenza del metodo olistico-pragmatico proposto si dota di opportuni modelli operativi, si attua attraverso una consistente multicanalità e deve indurre una relazione forte, che vada oltre la didattica tradizionale, tra regista/coach e cliente.

Per raggiungere lo sviluppo del potenziale attraverso il mutamento, la metodologia di *regia di cambiamento*, qui proposta, tende al cambiamento dello stile di vita o dello stile di pensiero nella convinzione che non si può cambiare l'uno senza intaccare l'altro.

Le tipologie di intervento di cambiamento organizzativo o personale sono situate all'interno di una matrice e collocate in ordine crescente di impatto. Si va così dall'intervento definito inefficace, in quanto non impatta lo stile di vita e non modifica lo stile di pensiero, a quello a bassa efficacia, seguito dall'intervento "prevalentemente culturale" che ha la capacità di fare riflettere, di introdurre concetti e aprirsi a paradigmi nuovi, modificando il sistema di credenze e produrre, così, un cambiamento nello stile di pensiero. L'intervento "prevalentemente operativo" è, invece, quello in grado di modificare lo stile comportamentale e le abitudini, rimuovendo modi di fare inefficaci, improduttivi o dannosi. I due interventi di impatto maggiore sono quello "olistico-pragmatico prevalentemente incrementale" e quello "olistico-pragmatico trasformativo". Il primo agisce sia sul pensiero sia sul comportamento con l'intento di aggiungere competenze, conoscenze, concetti in grado di arricchire il bagaglio di conoscenze e competenze del soggetto. Il secondo si caratterizza come mutamento di paradigma, una trasformazione e revisione completa che oltre ad arricchire il bagaglio personale di nuovi concetti e competenze elimina concetti e abiti mentali vecchi, rimuove le sedimentazioni di credenze e comportamenti precedenti.

Il raggiungimento, attraverso queste metodologie, degli obiettivi di cambiamento desiderati da parte del soggetto si può realizzare solo grazie alla presenza registica del coach che con la propria vicinanza aumenta le possibilità di assimilazione nelle fasi positive del percorso e offre un sostegno psicologico indispensabile nelle inevitabili fasi di incertezza e di crisi.

Il principio base delle *regie* è dato dalla volontà di orchestrare la multicanalità e stimolare l'azione sinergica tra strumenti diversificati distinguendo in tale maniera, a parere di Trevisani, tra le *regie* di cambiamento e modalità di intervento simili.

Tra queste ultime ricordiamo: *l'Active Training*, metodologia di approccio dinamica alle relazioni basata sull'azione diretta del partecipante, non sul solo ascolto; il coaching classico, teso ad aumentare le abilità pratiche; *l'Hypercoaching*, che esplora anche il passato del cliente e i suoi prototipi cognitivi; il *Mentoring*, che si propone di attivare relazioni di aiuto ad un livello alto e morale e che viene utilizzato dalle imprese per trasmettere un "flusso di saggezza" dai senior ai junior; il *Counseling*, in cui l'aiuto alla persona si colloca a un livello soprattutto psicologico, psicoterapeutico e di pedagogia esistenziale.

Trevisani tende, per ciascuna di queste modalità di intervento, a definire le differenze con le *regie* di cambiamento. In alcuni casi si tratta di un rapporto tra strumento e cassetta degli attrezzi, come tra *Active Training* e *regie*; in altri casi, *Hypercoaching* e *Counseling*, si evidenziano maggiormente le similarità e le possibilità che tali tecniche di intervento possano entrare come fasi del percorso registico.

L'abilità del regista, tornando al potenziale di liberazione della Regia del cambiamento più sopra ricordato, consiste principalmente nell'aiutare il partecipante in modo intelligente: "aiutare a riconoscere i condizionamenti improduttivi, stimolare l'apertura al nuovo, rimuovere le incrostazioni ideologiche e produrre libertà".

L'obiettivo che Trevisani si propone con questo testo è ambizioso in quanto si confronta con alcune delle problematiche centrali della nostra società che attraversano lo sviluppo individuale, personale, sociale, culturale e il ruolo dell'impresa.

Fedele al metodo che propone, Trevisani, forte anche della propria esperienza operativa e delle acquisizioni concettuali e metodologiche dei testi precedenti, propone le *regie* di cambiamento, in primo luogo, come l'unione combinatoria di diversi modelli esistenti per riuscire, così, a disegnare percorsi nuovi e resi possibili solo dalla loro congiunzione.

L'efficacia di una tale articolazione combinatoria non è verificabile, ovviamente, al livello della lettura del testo ma a quello, ben più affascinante, della sua applicazione nelle diverse aree di intervento, in primo luogo nelle imprese alle quali si suggerisce, esplicitamente, di creare dei laboratori di cambiamento dove fare convergere le menti aziendali più attive.

Ed è, appunto, al livello della applicazione delle *regie* di cambiamento che Trevisani è atteso al suo compito più importante.