



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)

## Riconoscere i falsi equilibri

Il vero problema del coaching e del cambiamento è far “venir fuori” e frantumare i **finti equilibri**, e gli **equilibri dannosi**. Questo produce in genere un effetto boomerang, il senso di **invasione dei territori psicologici** personali, atto verso il quale l'individuo manifesta resistenza, e persino “reattanza” (rifiuto), persino nei casi in cui la presunta invasione avviene in seguito ad una sua precisa richiesta di aiuto.

Un manager che cerca di riempire la sua giornata di iper-attivismo per dimostrare di “fare tanto”, si abitua a questo stile di vita, anche se tale comportamento gli impedisce di riflettere su cosa stia facendo (se il fare sia correlato veramente alle priorità e non solo alle urgenze). Chi fa emergere il problema può venire percepito come “seccatore”.

Un ragazzo che riempie la mancanza di affetto con cibi e zuccheri, si abitua a questo, diventa parte del suo sistema. Togliere il “fare indaffarato permanente” al manager, i dolci al ragazzo, lo shopping compensativo alla ragazza, il videogame al bambino, la sigaretta al fumatore, crea un vuoto, rompe l'omeostasi, anche se quell'equilibrio era instabile e/o pericoloso.

Gli interventi di cambiamento quindi devono preoccuparsi non solo di togliere (rimuovere, ripulire) ma anche di immettere (sostituire, alimentare, far entrare) nuovi elementi nel sistema. Fare il “vuoto” va di pari passo con il ricercare un nuovo “pieno”. Come evidenzia la psicologia cognitiva:

Ogni atto creativo<sup>1</sup> si situa al di là dell'attuale livello di omeostasi, e può essere integrato solo passando ad un livello omeostatico di organizzazione superiore<sup>2</sup>.

Se i dirigenti dei reparti non collaborano con la direzione risorse umane, o il cliente rifiuta il concetto del “riorganizzarsi”, se un partecipante ad un corso non desidera affatto mettersi in discussione, se un allievo non collabora con il coach per “presa di posizione” e non per divergenze di merito, non è possibile creare l'inversione di tendenza che permette di osservare come “vuoto” ciò che prima si considerava “pieno”, e come “pieno” ciò che prima pareva “vuoto”.

In questo caso servono azioni d'urto.

Un caso di una mia cliente di coaching assertivo, pluriennale, è significativo: ella ha appreso a considerare “vuote” le dolorosissime serate passate nei locali di tendenza a cercare spasmodicamente di darsi un'aria importante e snob, in costante attesa di conferme da parte di amici e amiche. Questo è stato possibile introducendo la variabile di osservazione – prima verso le amiche e poi verso se stessa – della ansia da riconoscimento (il bisogno di essere visti come qualcuno che conta), e tramite i segnali fisici che questo tratto produce: bisogno

<sup>1</sup> e, aggiungiamo noi, ogni atto **formativo**, *nda*.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

di “pagare da bere”, bisogno di accessori e abbigliamento di lusso, bisogno di ostentare comportamenti che esprimono status, e altri.

Inserire nel cliente una nuova variabile di osservazione sul comportamento umano ha permesso di aprire nuova riflessione e agire sulle credenze di fondo.

Le ripercussioni si sono avute anche su altri livelli, come l’assertività aumentata, la progressiva capacità di riconoscere come “pieni” di significato momenti prima visti come vuoti, quali la solitudine in una spiaggia, o lo starsene in silenzio in una chiesa, la ricerca di un senso diverso nell’esistere, il suo matrimonio. Altra azione d’urto che ha permesso di far emergere il problema è stata la riproduzione (tramite tecnica di *role-playing* breve estremizzato) di un micro-episodio spiacevole (sentirsi sopraffatta in una conversazione) accadutole nei pressi della macchina da caffè aziendale, in cui (con tecniche di micro-analisi), ogni singolo atto veniva smontato e analizzato, sino alla presa di coscienza della realtà.

Un caso diverso riguarda il coaching direzionale, in particolare l’amministratore delegato di un grande gruppo, il suo doloroso attaccamento agli schemi familiari assorbiti inconsciamente, e diventati progressivamente inefficaci, poi il graduale distaccarsi da questi schemi (prima riconosciuti, poi faticosamente rielaborati), e la fase di ricostruzione di nuovi equilibri.

In questo progetto, il cliente è riuscito a far fluire tutte le sue energie in modo completamente diverso nella stessa azienda, in un ruolo creativo, affidando ad altri la gestione operativa, liberandosi da un fardello di aspettative sociali, culturali, e di ruolo. Le energie prima imprigionate si stanno ora esprimendo in nuovi territori.

In questo caso, l’azione di apertura consisteva nello studio/condivisione del modello proprietario HPM (OP) (*Human Performance Model*, o modello Olistico Piramidale), e nella ricerca di incongruenze stimulate dal modello. In seguito è stata prodotta un’azione d’urto basata sullo psicodramma, in cui due diverse parti della sua personalità venivano messe a confronto e “portate fuori”.

Una successiva azione d’urto che ha aperto le porte del cambiamento è stata l’analisi comparativa tra la giornata di un amministratore delegato ideale e la sua, facendo emergere progressivamente le enormi dissonanze esistenti.

L’intero percorso di coaching era articolato in fasi di basso, medio e alto, impatto, per permettere sia una assimilazione che una rielaborazione personale tra le diverse sessioni.

**Riflessioni operative:**

- fare un’analisi della situazione partendo da un modello che permette di isolare aspetti significativi del proprio sé o del sistema (es.: modello HPM, o Olistico Piramidale OP, o altri modelli, es.: analisi transazionale);
- confrontare la situazione attuale con una situazione desiderata; isolare le incongruenze tra situazione attuale e aspirazioni;
- creare azioni d’urto che permettano al problema di emergere dallo stato latente;
- isolare specifiche aspirazioni e dettagli sui quali si possa lavorare, predisporre “percorsi” di sviluppo che agiscano sul cambiamento situazionale, quotidiano.

Il coaching in profondità assomiglia più ad un combattimento all’ultimo sangue tra coach e problema, che ad un party borghese. Le battaglie di coaching alimentano il progetto di coaching con *micro-regie* di cambiamento quotidiano, lavorando su dettagli che fanno parte di una *macro-regia* di cambiamento di stile di vita e di pensiero, sottraendo piccole porzioni abitudini al sistema e cercando di immettervi nuovi significati, nuovi modi di essere, nuovi

angoli di osservazione, nuove variabili prima trascurate o persino mai prese in considerazione.

Queste dinamiche, per essere realmente di aiuto, devono essere sostenute da tecniche di impatto (azioni d'urto), in cui i problemi da latenti vengano "portati fuori", nell'interesse del cliente stesso, abbinata a tecniche di "metabolizzazione" e recupero, e ancora di riflessione, e ogni altra tecnica utile, con un mix registico equilibrato.

---

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