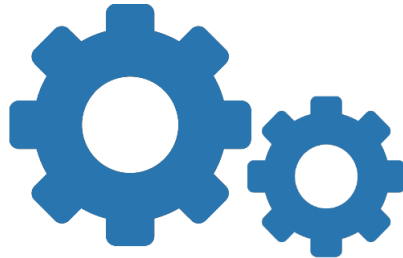


# LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO INTENZIONALE

## APPLICAZIONI NEL COACHING SCIENTIFICO



Life & Business Coach

Alberto Zevi

### La Teoria del cambiamento intenzionale

La *Teoria del cambiamento intenzionale* elaborata da Richard E. Boyatzis, psicologo sociale e professore di organizational behaviour alla Case Western Reserve University, fa chiarezza sui motivi e sulle modalità con cui avviene un cambiamento intenzionale. Con cambiamento intenzionale si intende un cambiamento autodeterminato e durevole nel tempo dei comportamenti, delle abitudini, delle competenze, degli schemi interpretativi, degli stati emotivi o delle percezioni di un individuo.

Il modello nasce dallo studio del cambiamento a livello individuale, ma può essere esteso anche a quello sociale (di gruppo, azienda, comunità, nazione...), ed ha trovato ampia applicazione e validazione a livello internazionale sia in ambito manageriale che universitario.

Lo sviluppo del modello risale alla collaborazione di R.E. Boyatzis con David Kolb presso il M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) su uno studio riguardante la possibilità di migliorare le prestazioni personali attraverso la tecnica dell'apprendimento auto-diretto. A seguito dell'elaborazione della propria teoria, le ricerche condotte da Boyatzis e dalla Case Western University hanno evidenziato che quando viene impiegato il modello del cambiamento intenzionale, non solo le persone riescono ad individuare accuratamente come e perché dovrebbero attuare dei miglioramenti, ma riescono effettivamente a cambiare e il cambiamento perdura nel tempo.

In questo saggio la teoria del cambiamento intenzionale viene esposta sottolineandone i punti di collegamento con i principi e gli strumenti operativi del coaching scientifico. Tale affinità è talmente sistematica da permettere di considerare il modello del cambiamento intenzionale come una nuova cornice teorica in grado di fornire ulteriore validazione scientifica alla professione del coach.

## Le 5 fasi del cambiamento intenzionale

Riferendosi al processo del cambiamento intenzionale, R.E. Boyatzis sottolinea l'importanza di due assunti fondamentali:

1. il processo di cambiamento è raramente percepito come lineare, più spesso si sviluppa come un susseguirsi di “*scoperte*” che apportano maggiore consapevolezza, rimandando a quel concetto fondamentale del coaching secondo cui è la “C” di Consapevolezza – in riferimento all’acronimo C.A.R.E. – a guidare tutto il processo di cambiamento;
2. la probabilità che il cambiamento sia durevole è direttamente proporzionale al grado di *autodeterminazione* dell’obiettivo e del processo da parte dell’interessato, dalla sua motivazione intrinseca a cambiare e da quanto si sente responsabile in prima persona del cambiamento. Questo è in linea con l’importanza attribuita alla “A” di Autodeterminazione e alla “R” di Responsabilità nel C.A.R.E come meta-obiettivi del coaching.

Alla base della teoria del cambiamento intenzionale vi è la definizione di cinque “scoperte” o fasi che, secondo lo psicologo sociale, definiscono l’incedere di un cambiamento duraturo nel tempo rispetto ad un obiettivo autodeterminato (sviluppo della performance, acquisizione di nuove competenze, ecc.). Queste sono:

1. la definizione del proprio sé ideale;
2. la definizione del proprio sé reale e l’individuazione dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento a partire dal confronto con il sé ideale;
3. l’elaborazione di un piano di sviluppo;

4. la sperimentazione e la messa in pratica dei nuovi comportamenti, pensieri, sentimenti o percezioni;
5. l'instaurazione di relazioni facilitanti che permettano alla persona di esperire con maggiore efficacia il cambiamento e di acquisire consapevolezza rispetto alla fasi del processo.



Fig. 1 – Le fasi del cambiamento intenzionale. Versione semplificata e tradotta in italiano.

## 1. Definire il sé ideale

Nell'ottica del coaching la definizione del sé ideale corrisponde all'individuazione del futuro desiderato dal coachee. La definizione del sé ideale risponde a domande efficaci come “cosa vuoi dalla tua vita?”, “chi vorresti diventare?”, “che cosa desideri veramente?”.

Il punto di partenza del processo di cambiamento intenzionale non è la situazione presente, bensì il desiderio di un futuro migliore; ciò permette di dare una direzione al processo di miglioramento e fornisce alla persona la spinta motivazionale necessaria per l'attivazione ed il perseguimento dello stesso nonostante le difficoltà che incontrerà lungo il percorso.

Il sé ideale si forma a partire da:

- la *vision personale*, ovvero l'immagine del tipo di persona che si vorrebbe essere o di quello che si vorrebbe realizzare nella propria vita;
- la *motivazione intrinseca* al cambiamento e la speranza che questo cambiamento sia attuabile; questi, come espresso anche nel coaching scientifico, dipendono a loro volta dal grado di ottimismo della persona e dal suo senso di auto-efficacia;
- gli aspetti più profondi che riteniamo rappresentare l'essenza della nostra *identità* (valori, ruoli sociali, attitudini, ecc.), sulla base dei quali vogliamo costruire il nostro futuro.

## 2a. Definire il sé reale

La seconda “scoperta” del cambiamento intenzionale, essenziale per poter passare da dove ci troviamo ora a dove vorremmo arrivare, è a sua volta suddivisibile in due fasi.

Come prima cosa è necessario acquisire maggiore consapevolezza rispetto alla situazione attuale che stiamo vivendo. Questo è il nostro sé reale. Tale concetto rimanda all'esplorazione del *presente percepito* nel coaching, dove si vanno ad esaminare, grazie a strumenti quali la spirale ed il G.P.S., le informazioni in possesso del coachee rispetto a se stesso ed al proprio ambiente, nonché si verifica il possibile allineamento o disallineamento tra i suoi pensieri, gli stati d'animo, i desideri, le azioni e risultati ottenuti.

Questo non è un passaggio banale, anzi può essere uno dei più difficili. Nel tempo tendiamo infatti a costruire e rafforzare una determinata immagine di noi stessi che a sua volta influenza il nostro modo di percepire gli eventi che ci accadono distorcendoli. La nostra mente cerca costantemente di proteggerci da qualsiasi informazione interna o esterna che possa scalfirla: si tratta di un meccanismo naturale ma che rischia di diventare disfunzionale, innescando un circolo vizioso di autoinganno dal quale è difficile uscire. Questo fenomeno viene associato da Boyatzis all'immagine della rana che bolle in pentola: se la si butta nell'acqua bollente, questa salterà via; ma se la rana viene immersa nell'acqua fredda e la temperatura viene aumentata gradualmente, non se ne renderà conto fino al momento in cui sarà cotta fatalmente.

## 2b. Individuare i punti di forza e le aree di miglioramento

Una volta individuato il proprio sé reale, a partire dal confronto di questo con il sé ideale, è possibile individuare le aree dove si sovrappongono e dove invece divergono. Le prime vengono definite *punti di forza*, le seconde *aree di miglioramento*.

In linea con lo spirito del coaching, secondo R.E. Boyatzis le azioni future finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo saranno più efficaci in proporzione a quanto si baseranno sui punti di forza della persona (tratti caratteriali, attitudini, valori, capacità e conoscenze). Nel coaching scientifico i punti di forza sono riconducibili alle *potenzialità personali* che, se allenate, permettono di rafforzare l'efficacia dell'azione del coachee. Un'analisi delle aree di miglioramento permette d'altra parte di selezionare quegli aspetti che non è possibile tralasciare in funzione del raggiungimento dell'obiettivo.

## 3. Elaborare il piano di sviluppo

Dal confronto tra sé reale e sé ideale si acquisisce consapevolezza di quanto il primo si discosti dal secondo, e diventa possibile orientare l'azione per colmare questo gap. La terza scoperta nel processo di cambiamento intenzionale è dunque l'elaborazione di un piano strategico per raggiungere un obiettivo specifico.

All'interno del piano di sviluppo – o *piano d'azione* servendosi della terminologia del coaching – si individuano obiettivi di apprendimento e di risultato specifici e tempificati che permettano di raggiungere il sé ideale. Nel coaching scientifico, è in questo senso opportuno individuare obiettivi che siano S.M.A.R.T.E.R., ovvero specifici, misurabili, attuabili (da qui l'importanza di una valutazione realistica dei propri punti di forza e di miglioramento), rilevanti, tempificati, eco/egologici e registrati. Una volta definito l'obiettivo, sia secondo la teoria del cambiamento intenzionale che nel coaching scientifico, la persona va ad individuare quelle sequenze di azioni concrete e sotto il suo controllo che le permetteranno di raggiungerlo.

Boyatzis individua una serie di aspetti, tutti affini alle metodologie del coaching, che rendono un piano di sviluppo davvero efficace:

- deve fare leva sui punti di forza e sullo stile di apprendimento della persona;
- deve essere autodeterminato in termini di obiettivi e di azioni che lo compongono – la persona deve sentirsi responsabile in prima persona del proprio cambiamento;
- deve essere fattibile e flessibile in modo da poter essere modificabile in caso di necessità;
- deve tenere conto degli ostacoli che la persona potrebbe incontrare e dei facilitatori che potrebbero sostenerla lungo il percorso.

#### 4. Sperimentare e mettere in pratica i cambiamenti

La quarta scoperta consiste nello sperimentare e mettere in pratica i cambiamenti desiderati, seguendo il proprio piano di sviluppo.

In linea con gli stessi insegnamenti del padre del coaching moderno, Timothy Gallwey, Boyatzis afferma che la persona deve trovare il modo di *apprendere naturalmente* dalle esperienze di tutti i giorni. La sperimentazione e la pratica non implicano dunque la necessità di frequentare un corso o di intraprendere una nuova attività; possono avere a che fare semplicemente con il tentare di sperimentare qualcosa di diverso nel contesto abituale. Così come nel coaching, la sperimentazione è più efficiente quando si verifica in condizioni in cui la persona si sente sicura, senza l'imbarazzo e l'ansia legate alla paura di fallire, in modo da ridurre al minimo le interferenze interne ed esterne che potrebbero ostacolarne l'apprendimento.

Secondo questa logica, trova ulteriore validazione l'assegnazione degli *allenamenti* propria del coaching, finalizzati ad allenare potenzialità e competenze, a sperimentare nuovi comportamenti e modi di pensare nel proprio contesto.

A questo punto è importante sottolineare che, secondo la visione di Boyatzis, le prime quattro scoperte si inseriscono all'interno di un processo ciclico. Il cambiamento intenzionale è ricorsivo: ogni singola fase richiede un diverso impiego di tempo ed energie e permette di ricalibrare le fasi successive. In quest'ottica uno strumento essenziale offerto dal coaching, in linea con il modello del cambiamento intenzionale, è il *monitoraggio* – sia del piano d'azione che dei workout – che permette di ricalibrare piano d'azione o obiettivi in funzione di un più efficace processo di cambiamento.

## 5. Sviluppare relazioni di fiducia

I rapporti sociali costituiscono la cornice entro cui interpretiamo i nostri progressi in funzione del cambiamento desiderato, grazie al feedback che riceviamo.

Pur essendo la quinta “scoperta” del processo di cambiamento intenzionale, sviluppare relazioni di fiducia e di supporto potrebbe essere la prima in ordine cronologico – ciò significa trovare un coach (come suggerito dallo stesso Boyatzis), un amico o un collega con cui instaurare un rapporto di alleanza, una *relazione facilitante*, funzionale all’attuazione del cambiamento desiderato, in modo da rendere più efficace e responsabilizzante l’intero processo.

Una relazione di questo tipo dà modo alla persona di aumentare la propria consapevolezza rispetto alla situazione attuale e al futuro desiderato, di stimolare il proprio pensiero laterale, di sentire punti di vista alternativi, di assumersi un impegno maggiore a mantenere la rotta nonostante difficoltà e imprevisti del percorso.

## Conclusioni

Come afferma Boyatzis “le persone cambiano nei modi desiderati ma non senza uno sforzo intenzionale. I team, le organizzazioni, le comunità e perfino i paesi possono cambiare nei modi desiderati. Ma di nuovo, senza uno sforzo intenzionale, i cambiamenti sono lenti, dando luogo spesso a conseguenze negative inaspettate rispetto al desiderio originario [...]” (Boyatzis, 2006).

Qualsiasi persona che intenda esplorare, comprendere o facilitare un cambiamento desiderato e durevole può trarre grandi benefici dallo studio del modello elaborato da Boyatzis.

In particolare, per quanto riguarda questa trattazione, la teoria del cambiamento intenzionale sembra inquadrare naturalmente il coaching scientifico come un percorso virtuoso, funzionale ed allineato con tutte le fasi del cambiamento, in grado di conferire maggiore efficacia all’intero processo. La stessa teoria di Boyatzis può essere interpretata, di conseguenza, come un’ulteriore cornice teorica in grado di confermare la validità scientifica del coaching.

Per concludere, si riporta di seguito uno schema riassuntivo delle affinità e delle sovrapposizioni riscontrate tra i due modelli.



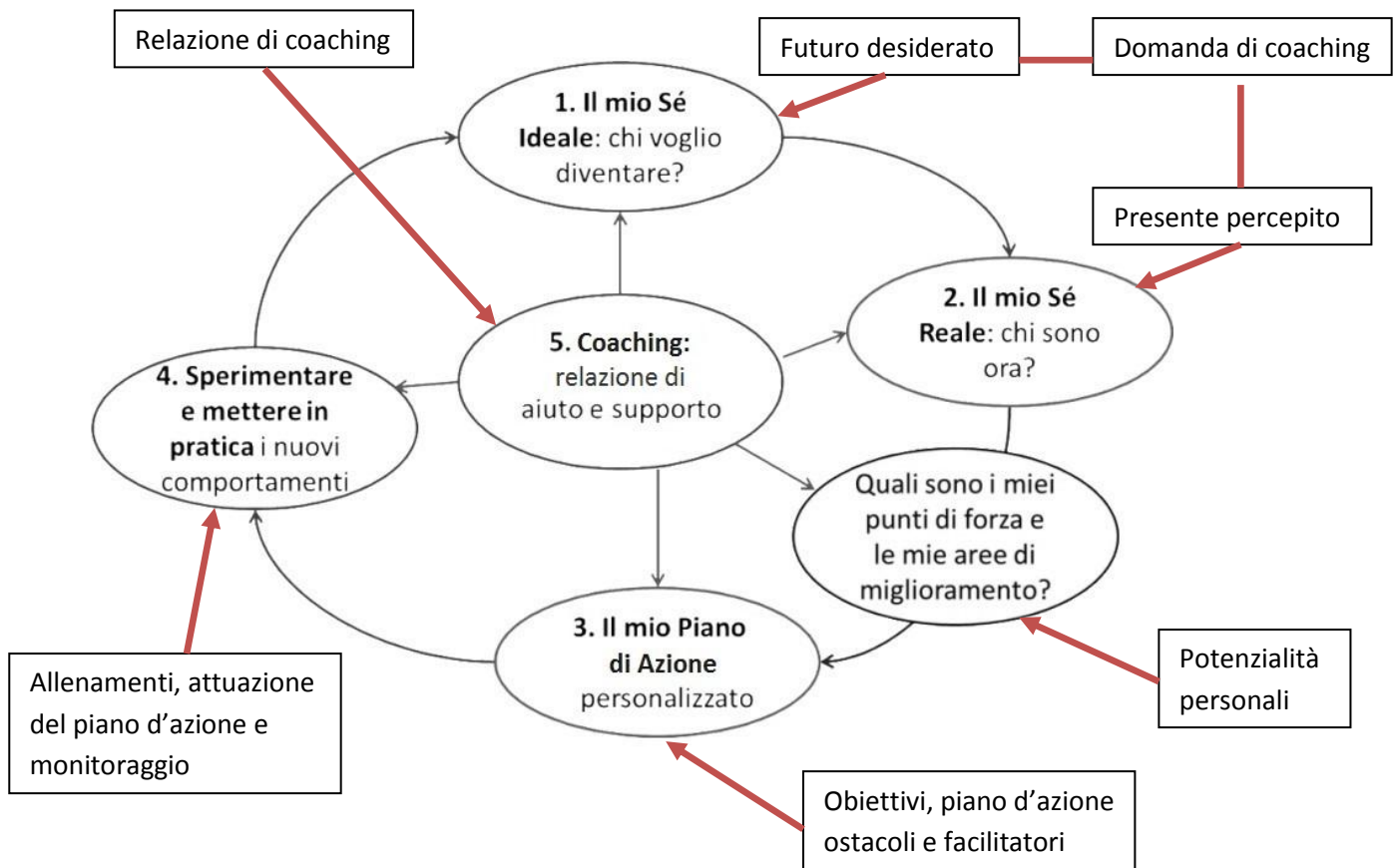


Fig. 2 – Affinità tra coaching scientifico e teoria del cambiamento intenzionale.

## Bibliografia

- BOYATZIS R.E. (2006), *An overview of intentional change from a complexity perspective*, in *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing;
- BOYATZIS R. E. e MCKEE A. (2006), *Intentional Change*, in *Journal of organizational excellence*, Wiley InterScience;
- GALLWEY W.T. (2000), *The Inner Game of Work*, New York: Random House;
- GALLWEY W.T. (2008), *The Inner Game of Tennis*, New York: Random House;
- PANNITTI A., ROSSI F. (2012). *L'essenza del coaching. Il metodo per scoprire le potenzialità e sviluppare l'eccellenza*, Milano: Franco Angeli;
- WHITMORE J. (2011, or. 1992), *Coaching*, Urgnano: Alessio Alberti Editore.



**© 2015 Alberto Zevi**

*Coach, Formatore, Antropologo*

Abano Terme (PD)

info@albertozevicoaching.it