

Coaching e management: linee guida per sviluppare il potenziale di apprendimento in azienda di Daniele Mattoni (formatore e coach certificato ICF)

Se uno stile di management improntato al coaching migliora così tanto i risultati in azienda (come viene ormai documentato da tante ricerche) è perché incrementa notevolmente la consapevolezza, la motivazione e la responsabilità di chi vi lavora.

Uno stile di management orientato al coaching favorisce – infatti - lo **sviluppo delle potenzialità di apprendimento** – sia dei singoli individui che della organizzazione nel suo complesso. E questo si riflette positivamente nelle performance e nei risultati dell'azienda.

Il coaching, come è noto, è una relazione che favorisce la realizzazione di risultati (in ambito personale o professionale), attraverso uno sviluppo delle potenzialità individuali.

Nel coaching le soluzioni emergono spontaneamente dal cliente; il ruolo di un coach è quello di alimentare, con delle domande mirate, la riflessione spontanea del cliente, aiutando quest'ultimo a connettersi maggiormente con se stesso, con le proprie risorse interiori, ad aprirsi nuove visuali, a cogliere i punti nodali di un problema, a stimolare un processo di riconoscimento dei propri valori, qualità e risorse.

Durante una sessione di coaching il cliente realizza anche degli apprendimenti emotivi: quei "cambiamenti di paradigmi interiori" che gli fanno scorgere nuove possibilità, o gli fanno "ridisegnare" i contorni di un problema, per individuare possibili soluzioni. A questi apprendimenti fa seguito sempre un impegno all'azione.

In una relazione di coaching il rapporto tra coach e cliente è assolutamente paritetico: una vera partnership. Le domande di coaching non sono mai "pilotanti", sono autenticamente neutre: lasciano libertà e aria psicologica al cliente, il quale è così portato ad incrementare le proprie autoconsapevolezza, pro-attività e responsabilità.

Ma può un manager essere anche coach dei propri dipendenti? Un manager-coach non diventa per questo un coach (non potrebbe, visto che la relazione con i propri dipendenti non può essere del tutto paritetica), ma fa suoi alcuni principi del coaching, e li incorpora nel proprio stile di management, come propri modi di essere e di fare. Vediamo più nello specifico alcuni di questi principi.

Se si vuole favorire l'espressione delle potenzialità in un team di lavoro, vi è un primo aspetto che si può considerare preliminare: **la visione**.

L'apprendimento è favorito dalla interazione e dalla socializzazione tra i membri di un team. Attraverso una esperienza condivisa le "conoscenze tacite" di diverse persone entrano in relazione tra loro, le *mappe della realtà* si arricchiscono, si ottiene quella che alcuni autori chiamano una "fusione di orizzonti" (Gadamer)

Questa condivisione e interdipendenza è più facile, oltre che possibile, quando i membri di un team "guardano tutti nella stessa direzione", cioè possiedono una "**visione comune**: un comune nucleo di valori e di obiettivi condivisi.

Sentirsi partecipi di una visione comune, e condividere alcuni obiettivi di gruppo, secondo un'ottica di interdipendenza, aiuta a "remare tutti nella stessa direzione", e quindi a condividere (anziché difendere o nascondere) le proprie informazioni, competenze ed esperienze.

La definizione degli **obiettivi** – di gruppo e individuali – è infatti il primo step nel coaching.

Affinché gli obiettivi siano motivanti e raggiungibili, dovranno essere "ben formati", ossia:

- *specifici e misurabili*: dovranno indicare cosa *specificamente* si vuole ottenere, e con quali criteri potremo accertare di averlo raggiunto
- *raggiungibili*: quindi realistici, ma allo stesso tempo sfidanti
- *definiti temporalmente*: dovranno indicare una scadenza temporale
- *espressi in positivo*: dovranno esprimere cosa si vuole raggiungere, e non cosa si vuole evitare
- *Ecologici*: i benefici che si otterranno dovranno essere maggiori dei "costi" necessari a raggiungerli, secondo un'ottica di interdipendenza

Inoltre, quando le persone si confrontano con nuovi compiti, scenari o con nuove competenze da apprendere, possono essere mosse da due tipi di motivazioni, e quindi di obiettivi:

- **obiettivi di apprendimento o di crescita**, volti a migliorare e a sviluppare le proprie capacità e conoscenze. Sono obiettivi che, in genere, fanno preferire apprendere cose nuove piuttosto che ottenere buone prestazioni.

- **obiettivi di prestazione o di conferma**, volti a ottenere giudizi positivi e vincenti sulle proprie capacità evitando quelli negativi. Sono obiettivi che rendono preferibile ottenere buone prestazioni piuttosto che apprendere cose nuove.

La paura di sbagliare porta a porsi obiettivi di prestazione (incentrati sul “fare qualcosa perfettamente”), per evitare le conseguenze negative degli errori; il desiderio di mettersi alla prova e di sperimentare porta a porsi, invece, in prevalenza obiettivi di crescita e di apprendimento (focalizzati sul “imparare, migliorare, scoprire qualcosa di nuovo”).

Entrambi sono importanti. Tuttavia sono gli obiettivi di apprendimento che fanno sviluppare a pieno il potenziale di apprendimento e la creatività di un’azienda. Se si vuole favorire l’apprendimento e le performance aziendali è, quindi, indispensabile incentivare, oltre agli obiettivi di prestazione (ad esempio, con opportuni incentivi sui risultati, commisurati al fatturato, alla produttività, ecc..), anche obiettivi di apprendimento (incentivando e premiando, ad esempio, la produzione di nuove idee).

In che modo? Molto dipende dalla “cornice” (ambientale e psicologica) nella quale i dipendenti si sentono inseriti. Un aspetto nevralgico riguarda il modo in cui, in azienda, vengono considerati **gli errori**.

Una cultura aziendale che incoraggia, piuttosto che reprimere, lo spirito di iniziativa personale, e che tollera l’errore, considerandolo il carburante dell’apprendimento, favorisce lo sviluppo del potenziale di apprendimento.

Secondo John Whitmore¹: la qualità e l’efficacia di una performance è il risultato del potenziale *meno* le Interferenze interne.

In sintesi: Efficacia performance = Potenziale - Interferenze interne

Tra le interferenze interne, sempre secondo Whitmore, quella maggiore è costituita proprio dall’ansia di prestazione. Quindi questo è il più grosso ostacolo alla performance individuale.

Un primo spunto di riflessione può venire quindi dalla seguente domanda:

Il vostro stile di management è più incentrato sul generare paura o sul generare desiderio?

Il desiderio è un fattore motivante di gran lunga più potente e efficace della paura, per favorire una espressione delle potenzialità individuali.

L’adozione di una “cornice mentale” o psicologica poggia sulla adesione ad alcuni valori, emozioni e standard, si riflette sul dialogo interno, e viene alimentata, a sua volta, da alcuni elementi della “cornice ambientale” (vedi schema sotto)

Elementi della cornice ambientale e della cornice psicologica che favoriscono lo sviluppo del potenziale di apprendimento in un’azienda

Cornice ambientale →	Cornice psicologica →	Risultati
<ul style="list-style-type: none"> - Focus su obiettivi di gruppo oltre che individuali - Focus su obiettivi di apprendimento oltre che di risultato - Autonomia operativa - Meritocrazia - Stile di management orientato al coaching - Stile di comunicazione aperto, rispettoso e diretto - Condivisione delle informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> - L’errore è visto come feedback e non come fallimento (cornice feedback vs cornice fallimento) - Le persone del team si sentono motivate e responsabili dei risultati - Vi è spirito di appartenenza al team; il rispetto e la fiducia sono valori del team - Vi è riconoscimento dei successi individuali - Il dialogo interno è alimentato anche da domande come: In cosa posso migliorare? Come posso contribuire? 	<ul style="list-style-type: none"> - Maggiori risultati economici, in termini di fatturato e ROI - Maggior efficacia in termini di innovazione e creatività - Clima relazionale più disteso e cooperativo - Tempi decisionali e operativi più lunghi (questo è l’unico aspetto che può far preferire, in alcuni casi uno stile di management tradizionale)

Bisognerebbe quindi stimolare l’adozione di una “cornice feedback” di fronte agli errori, piuttosto che di una “cornice fallimento”. Per farlo è necessario astenersi dal giudizio, e porsi degli obiettivi di apprendimento che aiutino a interpretare gli errori come “segnali” di strategie inadeguate che possono essere migliorate, piuttosto che come fallimento di un risultato.

Uno stile di management di coaching aiuta, appunto, a trasformare le esperienze, positive e negative, in apprendimenti significativi.

Il secondo aspetto sul quale vogliamo porre l’attenzione riguarda l’**atteggiamento**: quest’ultimo può definirsi come un insieme di aspetti cognitivi (credenze) e affettivi (emozioni/preferenze) che ci portano ad agire in un certo modo.

¹ Whitmore J. *Coaching*, Sperling & Kupfler Editori S.P.A., Milano, 2002.

In una scuola elementare della California, Rosenthal, un famoso ricercatore nell'ambito della psicologia sociale, sottopose gli alunni ad un test di intelligenza. Prese un campione a caso di ragazzini e disse alle loro insegnanti che si trattava di bambini molto dotati, destinati a progredire intellettualmente in modo impressionante. Dopo un anno, Rosenthal ripassò nella stessa scuola e le maestre si congratularono con lui per la sorprendente capacità predittiva del test: gli alunni elencati si erano effettivamente dimostrati i migliori della classe! E non si trattava di un'impressione delle insegnanti, i ragazzini in questione erano migliorati in modo eclatante. La spiegazione degli psicologi è che le nostre aspettative possono influenzare radicalmente le nostre relazioni con gli altri.

Ma questo effetto, che viene chiamato *Effetto Pigmalione*, non si verifica solo nelle relazioni fra genitore e figlio o fra insegnante e alunno, ma in tutti i rapporti umani di qualsiasi natura essi siano.

J.W. Goethe affermava: "Se tratti un uomo quale egli è, egli rimarrà così com'è. Ma se lo tratti come se fosse quello che potrebbe essere, egli diverrà ciò che potrebbe essere"

Adottare uno stile di management e di leadership improntati al coaching non è soltanto un modo per migliorare i risultati e incrementare il fatturato, è, ancor prima di ciò, una scelta di valori, che implica una ridefinizione della propria *missione e della propria visione* personali: non è possibile adottare uno stile di coaching se non si è intimamente convinti delle potenzialità di ogni singolo individuo; e se non si è motivati a farle emergere, e a creare le condizioni (ambientali e psicologiche) affinché ciò possa avvenire.

Quindi è necessario andare oltre il "paradigma del controllo", e coltivare un atteggiamento interiore di **fiducia**. La fiducia nei rapporti non è solo una conseguenza di comportamenti appropriati; è ancor prima una *causa*, un potente fertilizzante che stimola la auto-motivazione e la responsabilità dei membri di un team.

Attraverso quali comportamenti si esprime e si concretizza un atteggiamento di fiducia?

Come prima cosa, nel lasciare **autonomia operativa** ai membri del proprio team.

Un manager/leader coach fornisce ai propri dipendenti **linee guida**, ma lascia ad essi la libertà di scegliere le modalità di svolgimento di un compito, e anche la scadenza entro cui terminarlo. La autonomia che si concede è responsabilizzante e motivante allo stesso tempo.

Questi primi aspetti (tolleranza degli errori, assenza di giudizio e fiducia) non semplici "tattiche", ma vanno considerati come aspetti valoriali.

Veniamo adesso ad alcuni aspetti più specificamente "di processo".

Esiste un principio valido per tutte le prestazioni, che è alle origini del coaching: i risultati che si riescono a realizzare in una qualsiasi attività (prestazione esterna) sono sempre il frutto o riflesso di una "prestazione interna", secondo il seguente schema²:

prestazione interna → prestazione esterna → risultati

La prestazione esterna riguarda il comportamento: ciò che facciamo e mettiamo in atto concretamente. E' influenzata spesso da abitudini e consuetudini consolidate.

La prestazione interna riguarda "ciò che facciamo internamente" quando svolgiamo una determinata prestazione, il proprio "gioco interiore": intenzionalità e scopo, attenzione selettiva, pensieri e strategie emotive o cognitive, stato interno. Attraverso un'auto-osservazione è possibile assumere maggior consapevolezza sugli aspetti della prestazione interna, allo scopo di poterli gestire, e di poterli migliorare.

In genere si è consapevoli dei risultati, si presta una attenzione più o meno approfondita alla prestazione esterna, e si è poco consapevoli della prestazione interna.

Secondo alcuni studi, l'80% della comunicazione di un manager tradizionale si basa sul dare istruzioni (telling), e solo il 20% sul domandare (asking). Uno stile di management orientato al coaching capovolge questa proporzione: l'80% del tempo comunicativo è utilizzato per "fare domande", solo il 20% per dare istruzioni³.

Non c'è da meravigliarsi: le domande accrescono la consapevolezza e la responsabilità, mentre le istruzioni le diminuiscono.

Le **domande** nel coaching rendono una persona consapevole dei propri processi di pensiero e di azione (autoconsapevolezza), e la stimolano a scegliere la risposta più idonea alle diverse situazioni ambientali (responsabilità).

² Mattoni D. *Gli 8 passi per apprendere ad apprendere – Coaching per l'apprendimento*, Franco Angeli, 2008.

³ Whitmore J. *Coaching*, Sperling & Kupfer Editori S.P.A., Milano, 2002.

Le domande di coaching di un manager coach, quando sono ben dirette, aiutano i propri dipendenti a “specchiarsi” in quello che fanno e a osservare la propria prestazione con una lente di ingrandimento, per disancorarla da alcune abitudini improduttive; generano auto-consapevolezza; incentivano la responsabilità; sono “neutre”: non devono “pilotare” il dipendente verso soluzioni pre-confezionate, ma devono lasciare “aria” psicologica e libertà di scelta, devono cioè creare uno spazio per l’apprendimento personale, e alimentare un processo di auto-osservazione.

Per far questo è necessario saper lasciare andare il controllo, e saper attuare la delega.

Il primo passo è quello di praticare un **ascolto** attento e approfondito, “prima cercando di capire, e poi di farsi capire” (come suggerisce Covey)⁴

Ecco alcuni esempi di domande di coaching⁵:

Cosa vuoi fare? Cosa fai per realizzarlo?

Da cosa ti accorgi che lo stai realizzando? Quale strumento di verifica utilizzi?

Cosa fai se ti accorgi che non lo stai realizzando in modo soddisfacente?

Cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato? Avresti potuto fare qualcosa di diverso?

Che cosa ti aiuta a dare il meglio di te? Che cosa ti ostacola?

Quando incontri problemi o difficoltà inattesi come le affronti?

Cosa puoi fare di diverso o di nuovo?

Cosa farai? Entro quando lo farai? Cosa pensi di ottenere facendolo?

.....

Per ultimo, possiamo considerare un altro aspetto strategico - gestionale, che non riguarda solo lo stile di management, ma che investe anche l’organizzazione aziendale: è **la fluttuazione**⁶.

La fluttuazione è diversa dal caos, ed è definibile come una situazione di “ordine privo di ricorsività”, di “ordine cioè che segue uno schema difficilmente prevedibile in fase iniziale” (Gleick, 1987).

Qualsiasi processo di apprendimento (individuale o organizzativo) scaturisce dal confronto con nuove esperienze. La fluttuazione, in una organizzazione, rompe i quadri cognitivi di riferimento dei suoi membri, innescando nuovi apprendimenti.

La fluttuazione può essere favorita, ad esempio, dal fatto di porsi obiettivi sfidanti. Ma vi sono alcune imprese giapponesi che ricorrono a una “ambiguità strategica”, cercando di evocare, ad esempio, una sensazione di crisi, allo scopo di favorire la promozione di creatività attraverso l’esame delle eventuali alternative alle procedure consolidate.

Più concretamente, può essere utile incentivare l’atteggiamento di mettere in dubbio la validità dei propri atteggiamenti di fondo nei confronti del mondo, e a porsi alcuni interrogativi. Il manager può condurre, ad esempio, a porre in dubbio e a ripensare le premesse di valore e fattuali ai quali è ancorato il processo di decisione organizzativo.

Quali sono i presupposti impliciti di questa idea?

Quali sono i vantaggi e i limiti di questi presupposti?

Cosa accadrebbe se venissero sconfermati dalla realtà? Quali correttivi potremmo porre in atto?

Quali sono i valori che stiamo implicitamente considerando in questa decisione? Quali altri valori vogliamo considerare?

E’ proprio questo processo, di riconsiderare criticamente la normativa, le strategie e le procedure operative in relazione ad eventuali cambiamenti ambientali, che caratterizza le organizzazioni che sono in grado di **imparare ad apprendere**. Ciò può essere attuato, ad esempio, incoraggiando discussioni ed innovazioni continue, e richiede che venga superato il *gap* tra la teoria e la realtà. L’intero processo di *imparare a imparare* dipende quindi dalla possibilità di rimanere aperti nei confronti dei cambiamenti ambientali e dalla capacità di valutare criticamente le norme operative. Innanzi tutto è necessario favorire e apprezzare un atteggiamento mentale aperto e riflessivo che accetti l’errore e l’incertezza come una caratteristica inevitabile per chi opera in ambienti complessi e instabili.

BIBLIOGRAFIA:

Argyrys C. e Schon D.A. *Apprendimento organizzativo*, Guerini e associati, 1998

Covey S.R. *Le 7 regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Mattoni D. *Gli 8 passi per apprendere ad apprendere – Coaching per l’apprendimento*, FrancoAngeli, 2008.

Whitmore J. *Coaching*, Sperling & Kupfler Editori S.P.A., Milano, 2002.

⁴ Covey S.R. *Le 7 regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

⁵ Mattoni D. *Gli 8 passi per apprendere ad apprendere – Coaching per l’apprendimento*, FrancoAngeli, 2008.

⁶ Argyrys C. e Schon D.A. *Apprendimento organizzativo*, Guerini e associati, 1998