

## **COACHING E MANAGEMENT: FAVORIRE I PROCESSI DI APPRENDIMENTO IN AZIENDA**

Si parla molto oggi della figura del **manager-coach**: un manager che adotti uno stile di coaching è un manager che ha a cuore i risultati della azienda, ma anche le persone. E' un manager che ha interesse reale e genuino al fatto che i dipendenti sviluppino ad accrescano le proprie potenzialità (al quale egli crede!), che indossa più i panni di un allenatore che di un comandante. Per far questo, deve saper lasciare andare il controllo, saper delegare, avere pazienza e saper essere un buon ascoltatore. Questo, nella convinzione che nel medio-lungo periodo questo atteggiamento si rifletterà positivamente anche sui risultati economici della azienda.

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 il coinvolgimento, la motivazione e l'auto-responsabilizzazione di chi vi lavora.

In questo articolo vogliamo focalizzare l'attenzione su uno stile di management che incentivi – più nello specifico - lo **sviluppo delle potenzialità di apprendimento** – individuali o organizzative - in una azienda. Verranno offerti alcuni “spunti” che possono essere utili non solo a chi è manager, ma anche a chi è responsabile delle risorse umane o a dirigenti che coordinano gruppi di persone, nei quali vi sono obiettivi di apprendimento (individuali o di gruppo) da raggiungere.

Obiettivi di apprendimento possono riguardare, ad esempio:

- l'acquisizione di nuove competenze
- il confronto con nuovi scenari
- il concepimento di nuove idee o nuove soluzioni
- il lancio di nuovi progetti

Ma sappiamo in realtà che l'apprendimento può scaturire da ogni situazione. Qualsiasi esperienza (positiva o negativa), qualsiasi variazione ambientale (interna o esterna) può essere fonte di nuovi apprendimenti. Dipende dalla “lente” con la quale la si osserva

I primi due aspetti sui quali vogliamo porre l'attenzione riguardano un ambito valoriale, e anche un po' organizzativo.

Iniziamo dagli **obiettivi**.

Quando le persone si confrontano con nuovi compiti o nuove competenze da apprendere, possono essere mosse da due tipologie di obiettivi:

- **obiettivi di padronanza 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.

Entrambi sono utili ai risultati, e spesso convivono: si può apprendere e allo stesso tempo ottenere buone prestazioni.

Tuttavia sono gli obiettivi di padronanza che ci fanno utilizzare a pieno il nostro potenziale di apprendimento e la nostra creatività.

Se si vuole favorire l'apprendimento, quindi, è indispensabile incentivare, oltre agli obiettivi di prestazione, anche obiettivi di padronanza.

*In che modo si può realizzare ciò?*

Molto dipende dalla “cornice” nella quale ci si sente inseriti

Un aspetto nevralgico riguarda il modo in cui, in azienda, vengono considerati **gli errori**. La paura di sbagliare porta a porsi obiettivi di prestazione (incentrati sul “fare qualcosa perfettamente”); il desiderio di mettersi alla prova e di sperimentare porta a porsi, invece, anche obiettivi di padronanza e di apprendimento (focalizzati sul “imparare, migliorare, scoprire qualcosa di nuovo”).

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

*In che modo vengono considerati gli errori in azienda?*

L'adozione di una "cornice mentale" poggia su un dialogo interno, che può essere schematizzato da alcune domande-chiave (vedi schema sotto), che viene alimentato, a sua volta, da alcuni elementi del contesto esterno (cornice esterna)

**Cornice Risultato *Fare qualcosa perfettamente* → Obiettivi di prestazione**

*Domande:* Cosa devo riuscire a fare? Cosa non devo sbagliare? Quali saranno le conseguenze?

**Cornice Risultato *Imparare, migliorare, scoprire qualcosa di nuovo* → Obiettivi di apprendimento**

*Domande:* Cosa posso scoprire di nuovo? Cosa posso imparare? In cosa posso migliorare?

Molti conosceranno l'aneddoto su Edison, l'inventore della lampadina, che realizzò qualcosa come 5.000 tentativi, nell'arco di diversi anni, prima di riuscire nel proprio intento. Dal suo punto di vista, egli non aveva fallito 5000 volte, ma "aveva scoperto 5000 modi in cui la lampadina *non* può essere fatta".

Gli errori sono i nostri migliori alleati nell'apprendimento, e andrebbero tollerati, e anzi incentivati (purché, chiaramente, non siano dovuti a semplice negligenza, e non creino conseguenze nefaste per l'azienda). Bisognerebbe comunque evitare di inserire elementi di giudizio di fronte agli errori, che andrebbero considerati come un fatto naturale e congenito al processo di apprendimento.

Sempre riguardo agli obiettivi, affinché siano motivanti, dovranno essere SMART, ossia:

- *specifici e misurabili:* dovranno indicare cosa *specificamente* si vuole ottenere, e con quali criteri potremo accertare di averlo raggiunto
- *raggiungibili:* quindi realistici
- *definiti temporalmente:* dovranno indicare una scadenza temporale
- *espressi in positivo:* dovranno esprimere cosa si vuole raggiungere, e non cosa si vuole evitare.

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

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.

"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" ( J.W. Goethe)

Adottare uno stile di management/ leadership improntato al coaching non è soltanto un modo per migliorare i risultati ed incrementare il fatturato, è, ancor prima di ciò, una scelta di valori, che implica una ridefinizione della propria *mission e della propria visione* personali: non è possibile adottare uno stile di coaching se non si è intimamente convinti delle enormi potenzialità di ogni singolo individuo; e senza impegnarsi a creare le condizioni affinché queste possano emergere.

Quindi è necessario coltivare un atteggiamento interiore di **fiducia**. La fiducia almeno all'inizio deve essere incondizionata, perchè va considerata una causa e non una conseguenza.

In quali comportamenti si concretizza un atteggiamento di fiducia?

Nel lasciare **autonomia** ai membri del proprio team.

Un manager/leader coach fornisce ai propri dipendenti input e feedback che gli aiutino ad indirizzare al meglio le proprie energie, ma lascia ad essi la libertà di scegliere le modalità di svolgimento di un compito. La autonomia che si concede è responsabilizzante e motivante allo stesso tempo.

Questi due primi aspetti (tolleranza degli errori e fiducia) possono considerarsi anche valoriali.

Veniamo adesso ad alcuni aspetti più specificamente “di processo”.

Esiste un principio valido per tutte le prestazioni (quindi anche nell’apprendimento), 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 schema:

prestazione interna → prestazione esterna → risultati

**La prestazione esterna** riguarda il comportamento: ciò che facciamo e mettiamo in atto concretamente

**La prestazione interna** riguarda “ciò che facciamo internamente” quando svolgiamo una determinata prestazione: è data da un mix di intenzionalità e scopo, attenzione selettiva, pensieri e strategie emotive o cognitive, stato interno.

In genere si è consapevoli dei risultati, si presta una attenzione superficiale alla prestazione esterna, e si è poco consapevoli della prestazione interna.

La **prestazione esterna** è frutto spesso di abitudini e di consuetudini.

Qual è il ruolo che può avere un responsabile o manager coach in questo caso?

Un contributo importante può essere quello di “fare da specchio” ai propri dipendenti, aiutandoli a sottoporre a vaglio critico la propria prestazione esterna, per disancorarsi da alcune abitudini improduttive.

Osservazioni e domande hanno chiaramente un ruolo preponderante. Le osservazioni devono essere neutre e spoglie di qualsiasi interpretazione; devono, appunto, aiutare una persona a “specchiarsi” in quello che fa

*Ho notato che in questa situazione hai fatto ..... E' così? (verifica)*

*Che cos'altro fai abitualmente in questa situazione?*

*A cosa ti è servito farlo? Qua'è lo scopo che ti sei posto?*

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

*Cosa potresti fare di nuovo?*

Le domande non devono “pilotare” il dipendente verso soluzioni pre-confezionate, ma devono lasciare “aria” psicologica e libertà, devono cioè creare uno spazio per l’apprendimento personale.

La **prestazione interna** è qualcosa di più delicato. Sarà opportuno ritagliare uno “spazio” specifico, in cui dedicarsi solo a questa, in un modo concordato tra leader e membro del team.

Attraverso un’auto-osservazione è possibile assumere maggior consapevolezza sugli aspetti della prestazione interna, allo scopo di poterli gestire, e di poterli migliorare.

Quindi, il ruolo del manager/responsabile coach, in questo caso, sarà quello di innescare ed alimentare questo processo di auto-osservazione.

Per osservarsi è necessario monitorare attentamente ciò che stiamo facendo senza attivare processi di giudizio. Quindi non solo il manager-coach dovrà essere totalmente “neutro”, in questa facilitazione, ma dovrà aiutare il proprio dipendente a fare altrettanto.

Il primo passo è quello di praticare un **ascolto** attento e approfondito, “prima cercando di capire, e poi di farsi capire” (Covey). Successivamente, attraverso alcune domande mirate, si potrà aiutare la persona a focalizzare la propria attenzione su alcuni aspetti “sensibili” della propria prestazione, al fine di migliorarli.

Alcuni esempi di domande utili sono:

*Come era il tuo stato d'animo durante la tua prestazione?*

*Su cosa di si concentra maggiormente la tua attenzione? Quali sono i tuoi pensieri ricorrenti?*

*Che cosa ti aiuta a dare il meglio di te? Che cosa ti facilita e che cosa ti ostacola?*

*Da cosa ti accorgi che stai realizzando il tuo scopo? Quale strumento di verifica utilizzi?*

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

*Quando incontri problemi o difficoltà inattesi come le affronti?*

Infine, per ultimo, possiamo considerare due aspetti di tipo più specificamente organizzativo, che è utile considerare se si vuole facilitare l’apprendimento in azienda

Il primo riguarda la ridondanza e l'**accesso alle informazioni**: per favorire la creazione di nuova conoscenza e riuscire ad affrontare con maggiore flessibilità la complessità esterna, è necessario assicurare a ciascun membro del team l'accesso più rapido possibile, attraverso cioè il minimo dei passaggi, alla più ampia gamma di informazioni possibile, anche a quelle di cui potrebbe non avere un bisogno immediato (ridondanza). La ridondanza di informazioni accelera il processo di creazione di conoscenza. Naturalmente questo principio andrà temperato con altri principi di diversa natura (ad esempio la privacy).

Quindi è utile creare un contesto in cui le informazioni vengono condivise e considerate un patrimonio di tutti. Esiste anche un altro aspetto collegato a questo.

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 "**vision**" **comune**: un comune nucleo di valori condivisi e di obiettivi.

Sentirsi partecipi di una vision 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.

Il secondo aspetto riguarda **la fluttuazione**

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 riflettere e a porre in dubbio le premesse di valore e fattuali ai quali è ancorato il processo di decisione organizzativo.

*Quali sono i presupposti impliciti di questa idea o teoria?*

*Quali sono i vantaggi e i limiti di questi presupposti?*

*Cosa accadrebbe se venissero sfermati dalla realtà? Quali correttivi porremmo 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 **apprendere 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 *apprendere ad apprendere* 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.

Per chi volesse approfondire l'argomento, o apprendere un modello che permetta di applicarlo, segnalo il seguente libro, che ho pubblicato alcuni mesi fa: "Gli 8 passi per apprendere ad apprendere – Coaching per l'apprendimento", Franco Angeli, 2008.