

ECCELLERE CONSAPEVOLMENTE di Riccardo Geminiani

"Ti avverto, chiunque tu sia. Oh tu che desideri sondare gli arcani della Natura, se non riuscirai a trovare dentro te stesso ciò che cerchi non potrai trovarlo nemmeno fuori. Se ignori le meraviglie della tua casa, come pretendi di trovare altre meraviglie? In te si trova occulto il Tesoro degli Dei. Oh Uomo, conosci te stesso e conoscerai l'Universo e gli Dei"

Non mi è sembrato possibile trovare una citazione più adeguata del famoso Oracolo di Delfi per introdurre questo breve scritto che si pone l'obiettivo di analizzare e riflettere sulla ricerca della strategia d'eccellenza individuale partendo dai brillanti insegnamenti di Jean Ardui.

Come sappiamo ognuno di noi possiede un'eccellenza ma non sempre questa è espressa o riconosciuta. Per renderla esplicita è necessario accrescere il proprio livello di consapevolezza che, entrando più nello specifico, si rifà alla capacità di riflettere su noi stessi. Tale capacità può essere migliorata attraverso l'esperienza in quanto ogni situazione che viviamo rappresenta un'opportunità di riflessione. Tuttavia, partendo dal presupposto che la vita ed in particolare quella professionale ha un tempo limitato, è possibile velocizzare questo processo di crescita professionale affidandosi ad un professionista (o meglio un coach). Ed a questo punto la faticosa domanda:

"Come un coach può aiutarci a sviluppare una maggiore consapevolezza di noi stessi e, nel caso specifico, riconoscere il modello di funzionamento della nostra eccellenza?"

La risposta è semplice: *"Non può farlo. O meglio, non può farlo senza che voi lo vogliate veramente e siate disposti a fidarvi di lui."*

WHEN PERFORMANCE MEETS ALIGNMENT.

La performance eccellente trova il proprio punto di equilibrio su un termine apparentemente semplice sul quale Jean Ardui & Peter Wrycza hanno scritto un interessante libro intitolato *When Performance Meets Alignment*¹ che, purtroppo, non è ancora stato tradotto in italiano. Vista la complessità della tematica trattata dai due autori mi limiterò a fornire una sintesi degli elementi fondamentali di quest'affascinante teoria.

Per essere eccellenti bisogna avere il coraggio di utilizzare tutto ciò che si ha dentro, ovvero qualità e limiti, pregi e difetti.

Partendo da questo assunto i due autori pongono le basi per la definizione del concetto di allineamento, concetto su cui si regge buona parte della teoria dell'eccellenza. Per comprendere il concetto di allineamento è necessario fare una precisazione che, probabilmente, offrirà un primo elemento di discontinuità rispetto a molte interpretazioni dell'attività formativa. Molti approcci mettono in relazione una performance eccellente con la capacità da parte dell'individuo di modificare, o addirittura eliminare, alcune componenti della propria personalità in funzione dello scopo prefisso. Il parere di Ardui è assolutamente distante da questo.

“There is a great difference between our performance meeting out alignment and the reverse. When alignment meets performance, we have the ability of an accomplished actor to assume a role with conviction. In real life, when alignment is made to serve performance, substance is lost. Alignment in that sense precedes performance, substance is lost. Alignment in that sense precedes performance”

L'allineamento precede la performance.

Questo assunto rappresenta una pietra angolare dell'idea di Ardui e credo sia necessario approfondirlo ulteriormente per evitare incomprensioni e, soprattutto, per non rischiare di rendere banale un concetto che contiene in sé vari livelli di complessità.

La consapevolezza della propria strategia di eccellenza non è così facile da sviluppare perché ci porta ad un livello profondo del nostro io. L'eccellenza sembra quindi trovare la propria dimensione in un luogo (l'inconscio) dove le cose diventano semplici e naturali. Proprio al di sotto di tale apparente semplicità che si nasconde una dimensione molto più complessa (soprattutto quando si decide di renderla consapevole ed esportarla ad altre aree d'azione).

¹ “When Performance Meets Alignment”, Jean Ardui & Peter Wrycza, Bali, 2005

Torniamo ora al concetto espresso nell'oracolo di Delfi e successivamente ripreso da Socrate con il suo famosissimo "Conosci te stesso". La conoscenza della nostra struttura più profonda richiede la capacità di staccarsi per un attimo da se stessi ed osservarsi da fuori, cosa certamente non facile. Un'altra via, certamente più in discesa, è rappresentata dall'utilizzo di feedback molto mirati che ci aiutino a farlo (e qui la funzione del coach trova una sua prima collocazione). Il concetto viene semplificato ulteriormente da Ardui attraverso una metafora:

"Dovete avere la libertà di lasciare l'aereo che guidate (voi stessi) per poter vedere quel che succede da un punto di vista esterno. Ciò richiede di mantenere un forte contatto con quello che succede dentro di noi (nell'aereo) senza esserne completamente catturati."

Ma cosa occorre per farlo ?

DISCIPLINA + LIBERTÀ INTERIORE + PASSIONE

La disciplina è la capacità di saper usare gli strumenti a disposizione (le nostre risorse) in maniera impeccabile. Le persone che possiedono solo questa caratteristica sapranno sicuramente ripetere ed eventualmente migliorare, ma non innovare.

Chi vuole "andare oltre" ha bisogno di due ulteriori atteggiamenti.

La libertà interiore, ovvero la capacità di accettare di non avere il pieno ed esclusivo controllo sul nostro io.

La passione, elemento che caratterizza sempre le nostre performance eccellenti e che Ardui collega in maniera molto stretta al concetto di umiltà.

Il trinomio disciplina, libertà interiore, passione è un esempio particolarmente utile per spiegare meglio ciò che Ardui intende con allineamento. I tre elementi trovano un loro equilibrio, apparentemente molto precario, che si fonda sul binomio (o complementarietà) tra il concetto di disciplina e quello di libertà, concetti apparentemente in contrasto. La complementarietà tra di essi è uno degli elementi chiave per scoprire il segreto dell'eccellenza e viene chiamato da Ardui "complementarietà generativa". Per non perdersi in eccessivi tecnicismi vi fornirò un esempio molto chiaro di complementarietà generativa utilizzato dallo stesso Ardui durante una conferenza.

COMPLEMENTARIETA' GENERATIVA

In Italia, come sappiamo, c'è l'eccellenza della cucina. Un cuoco eccellente è una persona che, attraverso la sua preparazione e il suo genio, sa cucinare un piatto eccellente con quello che gli viene messo a disposizione. Nonostante il suo mestiere di cuoco, che come molti altri richiede disciplina, esercizio e formazione, egli deve infrangere le regole per adattarsi al contesto che man mano gli si presenta, generando cambiamento.

La prima domanda da porsi per iniziare la ricerca della propria strategia di eccellenza sarà quindi: *"Come faccio quello che faccio?"*.

Mantenere un alto livello di performance significa conoscersi di più, acquisendo una maggior consapevolezza delle nostre aree di incompetenza e di competenza. Questo rappresenta dunque un primo passo per far crescere il livello di conoscenza di noi stessi e, seppur la strada sia ancora lunga, per individuare la nostra strategia di eccellenza.

Lo sviluppo di una consapevolezza nuova è uno degli aspetti sui quali il coach può fornirci un aiuto concreto, aiutandoci ad individuare la via più efficace in base alle singole situazioni, oppure fornendoci quel punto di vista "fuori da noi" che non è sempre così facile da sviluppare. Sarà dunque compito del coach lavorare sul modo di vedere e di vedersi, ampliando lo sguardo della persona. Il ruolo del coach consiste quindi nel sapersi porre come colui che crea una molteplicità di punti di vista che, attraverso un dialogo fatto di domande aperte e di maieutica, abbia la capacità di mettere in discussione (e talvolta di contraddire). Lo scopo è rendere il coachee più consapevole del proprio sguardo sulle cose, dei suoi modelli di ragionamento e di ciò che sta dietro ai propri comportamenti.

Analizzando l'allineamento da questo punto di vista, certamente più filosofico, potremmo dire che consiste nel gestire con consapevolezza i diversi "io" che ogni persona contiene, identità multiple da comporre e da rispettare, da comprendere e da valorizzare.

Per concludere penso sia interessante riportare una massima espressa da Abraham Zaleznik, professore di Leadership all'Harvard Business School:

"I don't want to empower people, I want to enable people to empower themselves" ²

² "Non voglio motivare le persone bensì metterle nelle condizioni di trovare le proprie motivazioni da sole"

MODELLARE L'ECCELLENZA.

Modellare una strategia di eccellenza significa agire su un livello inconscio che contiene i comportamenti e le strategie mentali che permettono, o hanno permesso, di raggiungere risultati di successo. È quindi importante che il coach e i individui alcune esperienze di successo (generalmente tre) provenienti da ambiti e da momenti temporali diversi. Queste esperienze saranno poi esaminate ed analizzate al fine di individuarne le caratteristiche comuni.

L'obiettivo di questa fase consiste nel "catturare" la struttura interna e profonda dei comportamenti individuali. Il coach dovrà aiutare il coachee a far emergere il proprio modello di comportamento facendo intravedere possibili relazioni e contraddizioni, offrendo spunti e differenti punti di vista.

Il modellamento della strategia d'eccellenza rappresenta certamente un punto focale del percorso complessivo. Fatto questo si potrà passare alla sua applicazione concreta. Le tappe possono essere così sintetizzate:



DALL' ANALISI ALL'AZIONE

Secondo Ardui aver raggiunto un buon livello di consapevolezza della propria strategia d'eccellenza non è ancora abbastanza per poterla applicare a situazioni concrete. Prima di poterlo fare è necessario lavorare sulla sua trasferibilità. La trasferibilità è caratterizzata, secondo Ardui, da un passaggio preliminare che potremmo definire di "progettualità".

Esistono alcuni punti da prendere in considerazione per poter trasferire la propria strategia di eccellenza con successo. Credo sia a questo punto importante mettere in evidenza come, in seguito ad una prima fase estremamente libera e profonda, ci si trovi ora ad affrontare una fase molto più pratica e concreta, quasi un'analisi di fattibilità prima dell'azione.

Ardui sostiene che sia necessario scegliere un difficile progetto personale analizzandone il contesto, le azioni necessarie, i comportamenti, i valori, le competenze coinvolte e, ultimo ma non per importanza, il livello di coerenza con la propria identità più profonda.

Quest'ultimo concetto viene sintetizzato attraverso una matrice d'identità, strumento utilizzato per facilitare l'allineamento di alcune importanti caratteristiche personali tratte dalla propria strategia di eccellenza (convinzioni limitanti, potenzialità, debolezze, natura profonda, aree di luce ed ombra, ecc.).

LA MATRICE D'IDENTITÀ

	MAI PRESENTI	POTENZIALMENTE PRESENTI	SEMPRE PRESENTI
VOLER ESSERE	LIMITI	POTENZIALITÀ	NATURA PROFONDA
NON VOLER ESSERE	VINCOLI	DEBOLEZZE	OMBRA

Una matrice d'identità ben allineata, unita ad un'analisi delle caratteristiche per una trasferibilità di successo, sono le basi per far propria fino in fondo la strategia di eccellenza ed applicarla al maggior numero di aree possibili.

LA FUNZIONE DELL'AUTOSVILUPPO ALL'INTERNO DEL MODELLO DI ARDUI

Come sappiamo i percorsi sono spesso ciclici. Proprio per questo prima di concludere questo breve scritto mi fa piacere tornare pressoché all'inizio, ovvero alla domanda che ci eravamo posti per cercare di capire come un coach può aiutarci in questo processo di apprendimento. La risposta che ci eravamo dati era che non poteva in alcun modo, a meno che la persona non fosse seriamente motivata e si instaurasse un vero rapporto di fiducia.

Partendo dal presupposto che uno dei compiti primari di un bravo coach è quello di saper creare un rapport che permetta di far emergere tali presupposti nel coachee, è molto importante che venga fatto nel modo più efficiente possibile. L'utilizzo di piani di auto sviluppo, molto concreti e mirati alla competenza che si vuole sviluppare, rappresenta sicuramente un elemento importante per far sì che

l'intervento risulti efficace e che la persona dimostri di investire su di sé in un'ottica più complessiva che non si riduca alle sole ore lavorative. L'idea è quella di un approccio orientato all'auto sviluppo che, in funzione delle attuali esigenze aziendali, faccia uso di alcuni momenti importanti di intervento "one to one", seguiti da un costante contatto telefonico e via mail ³, che stabilisca e condivida fin dall'inizio un risultato in un determinato tempo. Ritengo quindi che l'utilizzo di modelli e di piani di auto sviluppo mirati alle singole aree di intervento e personalizzati in base alle specifiche esigenze, rappresenti un punto di riferimento per il futuro. L'utilizzo di strumenti informatici ci permette di rimanere vicini alle persone fornendo ispirazione ed un costante supporto, per aiutarli a trovare la propria strada di sviluppo in coerenza con la propria identità, con la richiesta di un forte livello di coinvolgimento e di una nuova consapevolezza di sé e delle proprie potenzialità ancora inesprese.

³ In America questo approccio è già più che consolidato.