

Verso l'autosviluppo continuo: l'esigenza di nuovi approcci e di nuova strumentazione

Riflessioni di Luciano Perego (seconda parte)

LE PERPLESSITÀ DI MOLTE DIREZIONI DEL PERSONALE

Nella prima parte di questa riflessione sottolineavamo l'importanza di una consapevolezza personale delle competenze e delle scelte di sviluppo. Perché allora le metodologie e gli strumenti di autovalutazione e di autosviluppo non sono ancora così diffusi ?

Una delle spiegazioni più probabili può essere fatta risalire alla paura di creare un "effetto boomerang". Fornire strumenti per un bilancio significa inevitabilmente far emergere eventuali lacune nella gestione e rendere più esplicite alcune richieste.

L'innalzamento delle aspettative può generare demotivazione e sfiducia nel momento in cui esse non venissero adeguatamente gestite.

La percezione di eccessivo semplicismo di queste metodologie a fronte di aspetti così complessi come le competenze e le decisioni riguardanti le azioni di sviluppo potrebbe inoltre rappresentare un ulteriore elemento di spiegazione.

Credo che una delle spiegazioni sia da ricollegare ad una percezione non così soddisfacente tra investimento realizzato e risultati in termini di competitività. In questi anni molte aziende e molti consulenti hanno "mappato" le competenze. Non sempre si è riusciti ad attuare reale sviluppo, una reale crescita delle capacità in essere. Non sempre si è riusciti a valorizzare tutto il potenziale presente.

Se come dicono Hamel e Prahalad nel loro stupendo libro "Alla conquista del futuro" (1), le competenze sono la radice della competitività, la sfida decisiva per la competizione sta nello sviluppare in anticipo rispetto ai concorrenti le competenze che dischiudono l'accesso alle opportunità di domani e nel trovare nuove applicazioni delle attuali competenze distintive.

Questo è uno dei compiti strategici delle direzioni del personale e dei consulenti che li affiancano.

L'ESIGENZA DI UN NUOVO E PIÙ AMPIO COINVOLGIMENTO

La convinzione di poter incidere in maniera reale sul proprio sviluppo professionale è un prerequisito fondamentale per qualsiasi coinvolgimento ed impegno verso l'organizzazione.

(1) HAMEL & PRAHALAD, Alla conquista del futuro, 1996, Il sole 24 ore

Tuttavia vi è ancora troppa distanza tra il piano dell'analisi e il piano dell'azione. Vi sono troppe vischiosità, forse anche perché si vuole organizzare troppo e forse perché si considerano i propri collaboratori ancora troppo poco autonomi nel decidere cosa sia meglio per loro.

Le aziende in questi anni hanno già cercato di "far rendere" al massimo la formazione, di ri-orientarla e di mirarla in modo specifico ad obiettivi individualizzati e ben specifici.

In questo senso il coaching, metodologia che si sta diffondendo velocemente, è una risposta coerente sia per gli individui che per i team.

Dunque, come passare all'azione? *"Ogni nave in porto è sicura. Ma questo non è lo scopo per cui è stata costruita"*. (John Augustus Shedd)

Il coaching serve a questo ed è per questo che si sta sviluppando. Sappiamo infatti che il cambiamento, anche se supportato da analisi ben approfondite e validate, non è cosa semplice.

Soprattutto, il coaching deve facilitare l'emersione di tutte le risorse in possesso dell'individuo e focalizzarle per il conseguimento di alcuni obiettivi ben definiti.

Occorre puntare ancora di più ad un coaching che sia supportivo e nel medesimo tempo auto condotto. Occorre ancora di più essere veri facilitatori, dando alla persona un metodo per "muoversi da" e "andare verso". Occorre privilegiare quello che io chiamo coaching per l'autosviluppo.

LE CARATTERISTICHE DEL COACHING PER L'AUTOSVILUPPO

Il coaching per l'autosviluppo presenta alcune linee o meglio, alcuni passi caratterizzanti.

1. **Il primo passo per l'autosviluppo fa rima con autoconsapevolezza.** La conoscenza di sé, delle proprie caratteristiche comportamentali e attitudinali prevalenti è fondamentale. A questo scopo esistono diversi e complementari strumenti.

Il primo è ovviamente l'auto-osservazione relativa alle specifiche situazioni che la persona nel proprio ruolo si trova ad affrontare.

Il secondo contributo è il feedback aperto, diretto e vicino al momento di esecuzione del comportamento, fornito da persone autorevoli e scelte; questi sono i nostri veri amici, quelli che hanno il permesso sino in fondo di dirci le cose come stanno.

Il terzo contributo è fornito da modelli che attraverso questionari e sistemi elaborano profili comportamentali capaci di mettere in luce le nostre capacità e caratteristiche tipiche. Sono presenti sul mercato molti di questi strumenti utilizzati in modo crescente, ma certamente non ancora molto diffuso. Linguaggio concreto, semplicità, capacità di incuriosire e validazione dello strumento sono aspetti decisivi. Solo per

citarne alcuni di quelli presenti sul mercato e che conosco personalmente rammento Insights Discovery, Insights success, I-Disc, PerformanSe e altri. Io uso Insights Discovery che ha sempre dato a me e alle persone coinvolte interessanti e precisi contributi. Penso che le direzioni del personale, come altre funzioni aziendali, devono legittimarsi anche con strumenti propri della disciplina, mantenendo aggiornate ed innovando le proprie metodologie.

- 2. Il secondo passo è l'auto-motivazione.** La meta deve essere precisa e motivante. Anche l'allontanarsi da qualcosa che ci fa dispiacere può essere una spinta (la spinta dal "via da" come dicono i miei amici della PNL), ma sappiamo che non è sufficientemente precisa (ci dice da dove andar via, ma non dove andare). Come dice la teoria del "goal setting" e appunto la PNL occorre identificare e formulare "obiettivi ben formati" , SMARTER secondo un noto acronimo.

Soprattutto, autosviluppo fa rima con grande desiderio ed emotività. Come dice il nostro Carl Gustav Jung, *"non può esserci nessuna trasformazione dal buio alla luce, né dall'inerzia al movimento, senza emozione"*. Nessun cambiamento può essere fatto senza un grande livello di emotività coinvolto (per qualcuno può essere vincere, "diventare qualcuno", superare e soprattutto superarsi, lasciare una traccia, fare qualcosa di nuovo, dare un contributo alla società, aiutare le altre persone, ecc.). Le motivazioni possono essere molte. In ogni caso la meta deve essere affascinante, deve essere carica, come la valenza di Kurt Lewin, attrattiva come un polo magnetico.

Anche in questo caso esistono diversi strumenti. Uno dei più importanti è certamente quello di "visualizzare", di immaginare e vivere obiettivo come se fosse già realizzato. Porsi in modo presente nel futuro", nella maniera più concreta e coinvolgendo tutti i nostri sensi.

- 3. Il terzo passo è l'azione.** Finché non ci siamo mossi non è successo ancora nulla. Il coaching serve per farci muovere. Il "carro", recuperando l'etimologia del coaching, deve trasportarci da una stazione ad un'altra. Il nostro carro deve viaggiare, perché il coaching è essenzialmente un viaggio.

Il campo dell'azione è altamente creativo, soprattutto se sappiamo scovare quelle azioni magari piccole che ci fanno fare molta strada sulla via della crescita personale, professionale. Si tratta di scoprire i servo timoni, che fanno girare dalla parte voluta la lunghissima nave di grande tonnellaggio, cioè metaforicamente il fardello delle abitudini, delle convinzioni limitanti che ci portiamo dietro.

Vi riporto integralmente il testo di Senge che nel suo famoso libro "La quinta disciplina" ci descrive la fondamentale importanza del servo-timone (1).

(1) P. SENGE, La quinta disciplina, 1992, Sperling & Kupfer (*)

"Il servotimone è un piccolo "timone su timone" della nave. Il servotimone non è una cosa ovvia. Se non sapeste assolutamente nulla di idrodinamica e vedeste una grossa petroliera che naviga in alto mare, dove spingereste se voleste che la petroliera virasse a sinistra? Probabilmente andreste a prua e cerchereste di spingere a sinistra. Ovviamente non succedrebbe nulla. Avete idea di quanta forza occorre per far sì che una petroliera che va a 15 nodi giri spingendo sulla prua? L'effetto leva consiste nell'andare a poppa e spingere l'estremità finale verso destra. Questo è il compito del timone. In quale direzione si ruota il timone? Ovviamente verso sinistra. Essendo virato nell'acqua che sopravviene, il timone comprime il flusso dell'acqua e crea una differenza di pressione. Questa differenza spinge la poppa nella direzione opposta a quella in cui il timone è ruotato. Il servotimone serve per far girare il timone. Esso comprime l'acqua che scorre intorno al timone e crea una piccola differenza di pressione che "succhia il timone" nella direzione desiderata. Ma in quale direzione deve essere girato il servotimone se volete che il timone giri a sinistra; dunque la poppa a destra e la prua della nave a sinistra?. Ovviamente a destra."

Dunque l'autosviluppo è una strada maestra che, se ben supportata, favorisce la scoperta del nostro potenziale, sempre molto più grande di quanto noi sospettiamo o esplicitiamo, se ci crediamo sino in fondo.

4. **Quarto passo: monitorare e mantenere.** Monitorare, lo diciamo sempre, ma non sempre riusciamo a farlo. Da questo punto di vista avere degli strumenti e dei metodi che ci facilitino questo compito è un grandissimo aiuto. Sicuramente il feedback, in modo particolare quello condotto in modo strutturato da parte di persone che ci possono osservare, come dicevamo anche all'inizio della riflessione, è un contributo importantissimo. Abbiamo comunque bisogno di essere attenti, e forse a volte sollecitati, a realizzare quanto ci eravamo prefissi. Lo scrivere i nostri obiettivi e il piano di azione è un modo non solo per confermarci quanto abbiamo deciso; è anche il modo per poter monitorare in modo chiaro e verificare quanto abbiamo già attuato e quanto percorso ci rimane da fare. Monitoraggio, tuttavia, non fa tanto rima con controllo, quanto con stimolo e proattività.

Abbiamo da questo punto di vista bisogno di strumenti semplici e immediati, veloci e leggeri che ci consentano di avere sempre "on line" i nostri obiettivi. Riduciamo i fogli di carta e facciamo che siano gli stessi obiettivi e le stesse azioni a richiamarci la loro programmazione e il loro livello di attuazione. La scelta cade necessariamente su Software che funzionino sul nostro PC, sui nuovi mini o sul palmare o che utilizzano le nuove tecnologie di comunicazione internet/intranet. Nessuna demonizzazione e nel medesimo tempo nessuna speranza che possano funzionare da soli. Hard e Soft devono andare insieme.

Credendo a questo principio abbiamo sviluppato un software denominato "Focus" che cerca di andare incontro proprio a questa esigenza. Necessita di un piccolo cammino insieme preliminare ed di accompagnamento sul versante mentale e motivazionale, ma certamente una volta entrato nel modo di essere, può essere importante per raggiungere quello che si desidera. Monitoraggio, dunque non in maniera burocratica, amministrativa, ma in maniera proattiva. Siamo umani e sappiamo che spesso *"Lo spirito è pronto ma la carne è debole"*.

Rinnovare la meta e verificare se la si sta veramente perseguendo, è già una strategia per raggiungerla. Avere delle milestones significa capire quanta strada è percorsa e quanta ci rimane.

Come dice Nelson Mandela *"la visione senza azione rimane solo un sogno; l'azione senza visione fa passare solo il tempo, ma la visione con l'azione può cambiare il mondo"*.