

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

M A N A G E M E N T

Il potenziale umano

Metodi e tecniche di coaching e training per lo sviluppo delle performance

Daniele Trevisani



FRANCOANGELI

8. Visione, valori, e capacità di concretizzare: i goal, la progettualità, la direzionalità, la leadership

*Spesso si vedono fili metallici
piccoli o grandi, vecchi o nuovi,
cavi elettrici economici o costosi
che restano inutilizzati,
perché se non vi passa la corrente
non servono a far luce.
I fili siamo voi ed io, la corrente è Dio.
Noi possiamo decidere
di lasciar passare la corrente
attraverso di noi, di essere usati,
o possiamo rifiutare di essere usati
e permettere all'oscurità
di diffondersi.
Madre Teresa di Calcutta*

Ogni progetto che si concretizza è un bagliore di luce nel buio dell'apatia.

La citazione di apertura non deve essere condivisa come fenomeno strettamente religioso, ognuno è libero di credere in ciò che preferisce. Il senso di questa fase è altro

È la sensazione del tutto soggettiva che ciascuno di noi voglia o non voglia farsi canale di energie, concretizzarle in qualcosa, chiamiamolo progetto, idea, iniziativa... l'etichetta non importa.

Quando vi sono energie disponibili (a livello biologico e psicologico) e vi sono competenze da spendere, si può parlare di un sistema pronto per l'azione, un sistema che si trova prossimo ad uno stato di attivazione (*ready state* – pronto per la performance).

Il problema da affrontare è verso quale direzione, con quali obiettivi di fondo, per raggiungere cosa?

Cambiare il micro-futuro significa cambiare qualcosa di molto importante: come le persone gestiscono il loro tempo e le loro azioni, come concretizzano un valore o ideale.

L'azione sul micro-futuro può riguardare sequenze di azioni minimali (micro-azioni quotidiane, come ciò che si fa la mattina appena svegli) sino alla realizzazione di progetti di lunga portata nel tempo.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

Come vediamo dalla testimonianza seguente, la capacità di concretizzare prevede il fatto di 1) fissare obiettivi; 2) elaborare una strategia per raggiungerli; 3) attuare il piano con successo.

Si tratta di un atteggiamento di fondo, più che di una tecnica vera e propria, un atteggiamento che vuole portare sul piano pragmatico, pratico, un brano di sogno o di autorealizzazione. È il tipo di atteggiamento che assume chi vuole fortemente qualcosa, sia in campo sportivo, manageriale o civile.

La difficoltà di trasportare un brano di sogno entro un progetto è ampia e conosciuta da tutti.

Gli uomini progettano e gli dei sorridono.
Dal film: "Amnesia" di Gabriele Salvatores

Il sorriso ironico degli dei, sulle difficoltà che l'uomo esperisce nel concretizzare, si può capire ma non accettare come dato insuperabile.

Possiamo costruire progetti anche ambiziosi, soprattutto considerando il potere di forza di volontà, sforzi collettivi, o del sentirsi parte di qualcosa che travalica la propria esperienza limitata, capire che si può dare anche un contributo ad un progetto, o ad una idea, un contributo piccolo ma importante.

Segnare piccoli passi di miglioramento è fondamentale, così come inserire questi passi in un disegno superiore, tenere aperta la mente anche a rivoluzioni e trasformazioni radicali.

Vediamo questa testimonianza in campo sportivo, dal campione del mondo di Bodybuilding Arnold Schwarzenegger. Ci illustra un approccio mentale adottato da una delle persone che tra nel ventesimo secolo ha compiuto uno dei più grandi balzi di carriera e status personale, basandosi soprattutto sulla capacità di determinazione:

Il 14enne Arnold Schwarzenegger mette piede per la prima volta in palestra nella sua città natale, Graz, in Austria. È primitiva e fa pensare ad una camera di tortura o a una segreta... non c'è spazio per inutili chiacchiere.

Le pareti della palestra sono coperte di gesso. In un punto, ad esempio, sul muro si legge la scritta "Slancio 20 serie". Sotto, sono state disegnate righe bianche col gesso per registrare il numero di serie eseguite. Nei pressi di altre postazioni, gessi di altri colori sono a disposizione per registrare vari esercizi. È una sorta di diario d'allenamento arcaico.

A 45 anni di distanza, quelle linee disegnate col gesso sono più vivide che mai nella mente di Arnold Schwarzenegger. E perché non dovrebbe essere così? Dopo tutto, la storia di Arnold Schwarzenegger può riassumersi nell'immagine di segni tracciati col gesso: fissare obiettivi, elaborare una strategia per raggiungerli ed attuare il piano con successo. Poi fissare nuovi obiettivi, pianificare ed eseguire, e così via all'infinito...

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

“Sapevi che 18 linee non erano sufficienti se c'era scritto 20, perciò non avevi veramente centrato l'obiettivo e la cosa migliore era rimettersi al lavoro per fare altre due serie”¹.

Si tratta di una testimonianza e di uno spunto di riflessione, non di un metodo da esportare ovunque, ma ci consente di riflettere su un passaggio importante: i goal sono qualcosa di dichiarabile, fissabile e visualizzabile, e si compongono di micro-risultati. Ogni allenamento è composto da gruppi di serie, ogni serie da ripetizioni, e ogni ripetizione è un micro-obiettivo.

Molte aziende che vivono alla giornata, o molte persone che hanno perso di vista un futuro, semplicemente non hanno “segni sul muro” da spuntare, non sanno come concretizzare. Migliorare questo tratto è un aspetto essenziale per tutti.

8.1. Retargeting Mental Energy (RME)

*Non è vero che abbiamo poco tempo:
la verità è che ne perdiamo molto.
Seneca (De brevitate vitae, I, 1.3)*

Il problema della direzione delle energie richiede la focalizzazione o rifocalizzazione periodica del target verso cui direzionale. Tra le prassi importanti, da condurre soprattutto con l'ausilio di un coach o *counselor* (o comunque entro una relazione d'aiuto di qualità professionale):

- analizzare come stiamo utilizzando le nostre energie mentali e come potremmo meglio direzionarle;
- scoprire le attività che assorbono energie, e, tra queste, quelle che lo fanno inutilmente.

Tempo speso e tempo sprecato.... Spendere il tempo significa trascorrerlo in un modo specifico, mentre sprecare il tempo significa lasciarlo passare sconsideratamente o sbadatamente.

Tutti abbiamo tempo da spendere o da sprecare, e spetta a noi decidere cosa farne. Ma, una volta passato, se ne è andato per sempre.

Bruce Lee

¹ Wuebbe, J., McGough, P. (2007), *Arnold*, Muscle and Fitness, novembre, p. 61.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

La funzione principale della leadership, ciò che la rende vera e piena di significato, non è dare ordini e istruzioni, ma è quella di direzionare le energie mentali delle persone verso gli obiettivi reali e rimuovere dal campo falsi obiettivi e dispersioni.

Questo sia per la *self-leadership* (dare direzione a se stessi) e la *team-leadership* (direzione di gruppi).

Raggiungere risultati e sviluppare il potenziale significa "andare oltre" i condizionamenti dello status di partenza (sociale, economico), stabilire obiettivi propri e perseguirli, ricentrare la mente su quello che conta.

Per i leader, significa dare all'organizzazione e alla propria squadra traguardi e significati.

Per il raggiungimento di obiettivi è necessario fissare goal, obiettivi intermedi ben identificati (specifici) e raggiungibili. Gli obiettivi devono essere tradotti in piani e programmi d'azione.

È necessario inoltre controllare l'aderenza tra obiettivi dichiarati e l'andamento reale del proprio progetto, valutando le correzioni necessarie, se sia necessario rivedere gli scopi, o solo le strategie mantenendo gli scopi.

È possibile trovare soluzioni di micro-adattamento e taratura (*fine-tuning*) o rivedere l'intera impostazione. Per farlo dobbiamo essere disposti a porci domande: quanto siamo disponibili a rivedere i nostri scopi? Siamo sufficientemente umili da metterli in discussione? Quanto sono connessi a valori di fondo? Qualcuno soffrirà ingiustamente per i nostri scopi o sono produttori di benessere? Come li vogliamo perseguire? Dobbiamo rivedere il nostro metodo? Per chi o per cosa stiamo lavorando?

Il ricentraggio delle energie mentali richiede di mantenere un controllo prevalentemente interno: evitare di auspicare l'intervento della fortuna e considerare quello che possiamo fare noi, con le nostre forze, energie, intelligenze, abilità e motivazione – evitare di accusare le circostanze "a priori" e applicare una autocritica costruttiva, ricercare feedback da altri, confrontarsi sui punti nei quali non abbiamo certezze assolute o desideriamo valutare la nostra strategia.

8.2. Il Goal Setting nella relazione d'aiuto

In molte circostanze l'aiuto professionale facilita enormemente la fase (mentalmente gravosa) di fissare obiettivi e goal correlati.

Ogni individuo ha una carica aspirazionale, una tendenza alla realizzazione di sé (in termini Rogersiani, una tendenza attualizzante).

Questa può essere esplicita o implicita, chiara o confusa, e il compito del

counselor o trainer in questo caso è di far emergere questi stati, dare corpo al pensiero, aiutare il soggetto a chiarirlo, prima di tutto verso se stesso.

Tra i criteri di qualità di un obiettivo teniamo in evidenza i seguenti.

Obiettivi di tipo comportamentale sono più perseguibili concretamente nella quotidianità, rispetto ad obiettivi generali o vaghe proposizioni di crescita, miglioramento o sviluppo. Il coaching deve ascoltare con grande attenzione le aspirazioni, le sfumature, i sogni anche imprecisi, cercando ad un certo punto di tradurli in qualche formato comportamentale attivo.

Gli obiettivi devono essere posti in modo progressivo, creando un senso crescente di autostima e fiducia in sé. È necessario partire da obiettivi semplici e persino banali per poi salire ad obiettivi più complessi. Solo in seguito si potranno fissare obiettivi che sfidano la zona di comfort del soggetto (*comfort zone*). Man mano che il training prosegue, il soggetto potrà accettare goal più sfidanti, con attenzione a non superare l'abilità e la carica bioenergetica e psicoenergetica del soggetto.

Occorre fiducia nel rapporto di counseling o formazione. Può essere difficile capire perché svolgere un singolo esercizio se non si ha ben chiaro l'intero percorso in cui si colloca l'esercizio. Nel rapporto con il counselor, tuttavia, è possibile impostare patti di fiducia tali da consentire all'allievo di accettare (in base alla fiducia e competenza percepita del counselor) anche azioni sulle quali riflettere in un momento successivo. La necessità di spiegare ogni volta i motivi per cui viene suggerita una pratica o azione riduce sensibilmente la velocità del processo.

L'impegno deve essere ottenuto tramite un patto psicologico in cui l'allievo si impegna ad accettare l'obiettivo, le modalità di azione e le strategie di training. La scelta degli obiettivi e goal deve avere un grado di condivisione (alto o medio, ma non nullo) tra coach o counselor e cliente-allievo.

Nessun goal o obiettivo deve essere lasciato alla libera iniziativa e senza scadenze o output da produrre, soprattutto per i clienti che tendono alla posticipazione.

È necessario identificare un *action plan* (anche di massima), compiti (anche minimi, ma verificabili), con scadenze e pietre miliari (*milestones*), in cui analizzare i risultati.

8.3. Teoria degli sfondi: il passaggio dagli sfondi pulsionali e aspirazionali agli obiettivi

Ogni sistema, sia esso piccolo (una famiglia), medio (un'impresa), grande (una multinazionale) ha obiettivi da raggiungere.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

Consolidare la presenza sui mercati, darsi una buona organizzazione, sono esempi di aspirazioni da cui è possibile derivare obiettivi praticabili, es.: aprire una filiale in America Latina, avere un buon settore Risorse Umane, e altri obiettivi tangibili.

Generalmente, gli obiettivi puntano al lungo periodo, ad una visione, ad uno stato positivo da raggiungere, e derivano da uno **sfondo aspirazionale**, l'insieme di ambizioni e aspirazioni dell'individuo o di un gruppo di persone.

Ancora più remotamente, le aspirazioni sono connessi ad uno **sfondo pulsionale**, i retropensieri ancestrali che prendono corpo in noi sotto forma di pulsioni primordiali (immagini di sesso, fame, paure, vittorie, sconfitte, gioia, dolore, e altre immagini ancestrali).

Figura 10 - Sfondi degli obiettivi



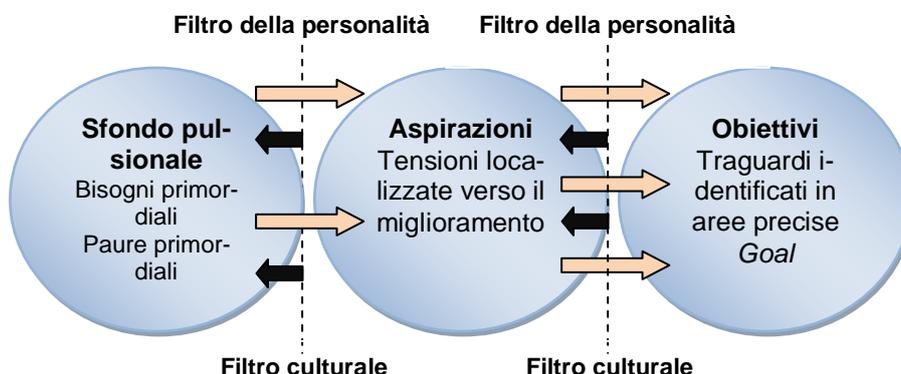
Il ruolo delle culture (culture sociali e culture organizzative) è esattamente quello di dare guida, riferimenti e priorità, fare da filtro alle pulsioni. È la cultura, con le sue norme e regole, a decidere quali sono le pulsioni degne di essere trasformate in aspirazioni e quelle da reprimere, ed ancora quali aspirazioni meritano tempo ed energie, tali da diventare obiettivi.

Una cultura pertanto dirà se un certo bisogno (es.: sessualità) può o meno essere portato tra le aspirazioni perseguibili, per cui una cultura molto repressiva darà alla sessualità un'impronta sporca e peccaminosa, altre ne daranno una visione gioiosa e ludica.

Oltre all'influenza culturale, esistono fattori a maggiore varianza individuale, quali la personalità, in grado di inibire o accelerare la trasmissione di pulsioni in aspirazioni e obiettivi.

Una personalità introversa tenderà a modulare la sua aspirazione al successo in base alla quantità di contatto con altre persone, e cercherà di trovare canali più tecnici e di minore contatto frontale (es. essere ricercatore solitario piuttosto che conferenziere o divulgatore dei propri concetti in prima persona).

Figura 11 - Filtratura degli obiettivi



Capire come gli obiettivi passano dallo sfondo alle aspirazioni e da qui diventano goal da raggiungere, e dove si bloccano, è fondamentale.

Per questo motivo, un'azione seria di coaching e leadership non può mancare di lavorare sul piano della cultura individuale e cultura organizzativa, scoprendo inoltre il lato della personalità, al fine di mettere ordine su questo livello determinante di selezione multipla di ciò che diventa o meno obiettivo.

Se non riconosciamo perché un certo obiettivo è importante o non lo è, avremo certamente meno strumenti per rafforzarlo o rimuoverlo dal campo, e rafforzare obiettivi o rimuoverli dal campo (farne pulizia) è un compito primario del ricentraggio delle energie mentali attuato nel coaching e nella leadership.

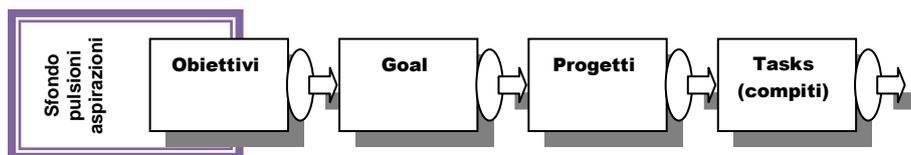
8.4. Trasformare aspirazioni in obiettivi praticabili

Sul piano manageriale e della leadership, è importante partire dagli obiettivi, mentre per le azioni di coaching e consulenze in profondità è possibile esplorare anche gli antecedenti (sfondo pulsionale e sfondo aspirazionale).

Per tutti, risulta importante correlare una visione a obiettivi praticabili.

Gli obiettivi si traducono in **goal** (risultati misurabili), **progetti** (sequenze di attività) e **task** (compiti).

Figura 12 - Sequenza Obiettivi-Goal-Progetti-Tasks (generale)



Così, per una famiglia:

- possiamo identificare **lo sfondo** "volontà di far crescere i figli", legato all'aspirazione ad essere un buon padre o madre; lo sfondo pulsionale latente è localizzabile nel bisogno umano di trasmettere i propri geni e avere una discendenza che li tramandi;
- possiamo avere due **obiettivi specifici**: (1) farli "crescere bene" sul piano fisico, e (2) farli "crescere bene" dal punto di vista psicologico e intellettuale²;
- possiamo avviare diversi **goal e progetti**: (1) far sì che il ragazzo/ragazza possano svolgere una attività fisica regolare (progetto sport), (2) curare la loro alimentazione (progetto alimentazione sana). Sul piano psicologico (3) evitare di dare esempi sbagliati, progetto di controllo del proprio comportamento modellante, (4) ascoltare i figli (progetto di ascolto), (5) seguirli e affiancarli nella realizzazione dei compiti scolastici (progetto di tutoring scolastico).

I progetti si traducono in precisi **compiti (task)**, tra cui: portare il bambino/ragazzo alla palestra il lunedì e giovedì dalle 17,30 alle 19, ritagliarsi due serate specifiche e inviolabili dedicate esclusivamente alla famiglia, prendersi una giornata al mese di "uscita a coppia" per stare assieme, e qualsiasi altra attività positiva discendente dalla catena evidenziata.

Sono le azioni, la concretizzazione, che ci diranno se esiste o meno volontà reale e capacità reale di portare un'aspirazione nel piano concreto del fare.

Non deve stupire se il mestiere di genitore sia così difficile, vista la molteplicità di aree di attenzione che chiama in causa. Quello che deve invece stupire è la mancanza di qualsiasi tipo di training per chi deve fare il mestiere di genitore, che non sia l'esempio (spesso sbagliato) offerto da altri genitori o dai propri. Ma questo vale anche per i leader, e i manager, il cui sistema formativo è spesso relegato all'"osserva e copia", ripetendo gli errori di chi li ha preceduti.

Notiamo subito che la sequenza presenta numerosi momenti di comunicazione, sia tra i genitori che in presenza dei figli, tra cui "decidere quale sport", "saper ascoltare", e numerosissime altre situazioni comunicative.

I momenti di comunicazione sono altrettanto frequenti e numerosi nella leadership.

La qualità di questi momenti comunicativi è direttamente correlata alla

² Questi goal sono misurabili: la misurabilità in sé non è un risultato, ma solo uno strumento per verificare quanto si stiano compiendo progressi verso gli obiettivi.

possibilità di conseguire i risultati desiderati.

Principio 30 – Focalizzazione degli obiettivi e backward planning

La qualità della vita nei gruppi di lavoro e la performance dei gruppi stessi è correlata:

- al grado con cui le azioni quotidiane e i compiti (**task**) seguono **progetti** specifici;
 - al grado con cui i progetti sono ancorati a **goal** definiti e misurabili;
 - al grado con cui i goal sono ancorati ad un **obiettivo**;
 - al grado con cui gli obiettivi sono ancorati alle **aspirazioni** individuali;
 - alla comprensione degli **sfondi** (sfondo pulsionale e sfondo aspirazionale) che muovono gli obiettivi;
 - alla comprensione dei filtri culturali attivi nel dare propulsione o invece frenare il passaggio dallo sfondo pulsionale all'aspirazionale, e da questo agli obiettivi;
 - alla capacità di ricentrare le energie mentali sulle priorità.
-

Nelle organizzazioni, il team-leader funge da decisore, coordinatore, comunicatore, e motivatore, esplicitando il raccordo e coordinamento tra le diverse fasi (task, progetti, goal, obiettivi), per ogni membro del team.

Vediamo ora come la catena aspirazioni-obiettivi-goal-progetti-task produca, anche in un'azienda, una molteplicità di attività di comunicazione interna. Realizziamo il seguente esempio:

- **aspirazione**: essere orgoglioso di se come imprenditore e dell'azienda che si è costruita (sfondo pulsionale: bisogno di immortalità, di essere ricordato, di passare all'aldilà con un'immagine di sé positiva);
- **obiettivo**: riqualificare fortemente la propria rete di vendita dal punto di vista strutturale, motivazionale e delle competenze delle risorse umane;
- **goal**: ridisegnare la rete sul territorio, definire una procedura incentivante, migliorare le competenze, in particolare le modalità di intervista del cliente e la capacità di comunicazione e negoziazione;
- **progetti**: progetto esemplificativo 1: "One Area – One Team" in cui viene assegnata la leadership territoriale ad una precisa figura professionale, e si decide quali siano le risorse del suo team; progetto esemplificativo 2: "training in negoziazione avanzata", in cui i membri del team apprendono le tecniche di ascolto strategico del cliente durante la negoziazione, e altri progetti necessari per concretizzare gli obiettivi;
- **task**: definire le date per la formazione, selezionare il responsabile per ogni area, selezionare i membri del team di ogni area, definire la scaletta di incentivazione, selezionare il formatore/consulente per la fase formativa, e altri compiti correlati.

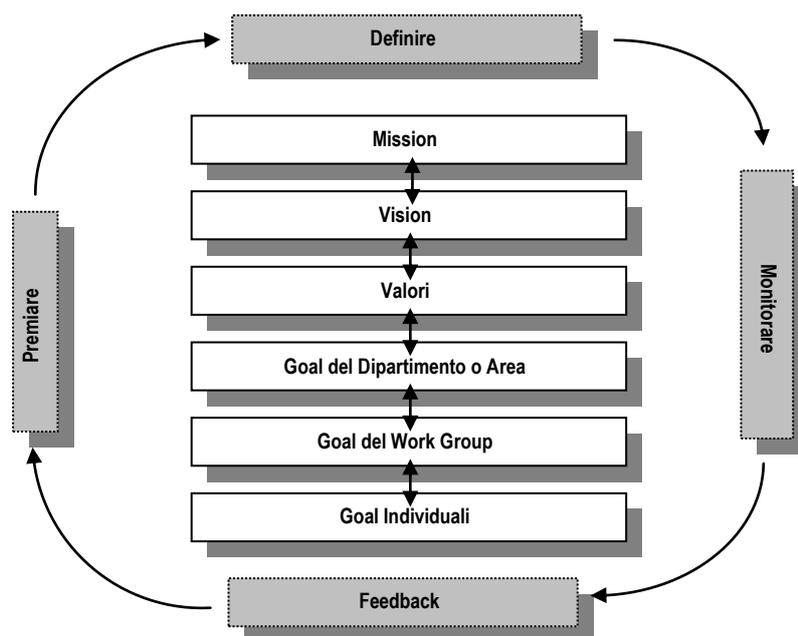
Come abbiamo evidenziato, la capacità di produrre risultati nei gruppi ad alte performance parte dalla qualità nella definizione stessa degli obiettivi e dei goal. Obiettivi e goal imprecisi producono demotivazione e scarsa stima

verso chi li formula, e favoriscono la nascita di climi comunicativi dispersivi.

Per quanto concerne gli **obiettivi**, la loro caratteristica più rilevante è quella di essere ancorati ad un percorso che il soggetto possa comprendere.

Secondo una sequenza classica di management, i goal individuali devono correlarsi a quelli del gruppo di lavoro, e a risalire a quelli del dipartimento o settore aziendale, ma anche ai valori, alla visione e alla missione dell'azienda³.

Figura 13 - Azione manageriale nella definizione dei goal



Una delle capacità delle quali il leader deve impossessarsi è capire come i membri del proprio team vivano i compiti nei quali sono impegnati, in particolare:

- qual è il vissuto emozionale del soggetto (positivo, negativo) e quali le sue sfumature e motivazioni;
- qual è il "punto di rottura" del soggetto, la sua resistenza rispetto alla situazione che vive, la sua possibilità pratica di vivere il progetto con motivazione;
- quanto il collaboratore è pronto a fidarsi del proprio leader in caso di di-

³ Gifford, J. (2002), *Goal Setting*, materiale didattico riservato, University of Miami.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

- vergenze sulla linea di azione da utilizzare;
- quanto margine di libertà si intende dare all'individuo, in relazione alle sue esperienze e capacità.

Come insegnano i classici della sociologia dell'organizzazione, la leadership si carica di paure e false rappresentazioni, che bisogna apprendere a riconoscere ed evitare.

Abbiamo generalmente un'immagine del tutto falsa dell'azione organizzata. Sopravvalutiamo troppo la razionalità del funzionamento delle organizzazioni. Ciò ci conduce, da un lato, ad ammirare eccessivamente la loro efficacia o perlomeno a credere che sia scontata, dall'altro, a manifestare timori davvero esagerati davanti alla minaccia di oppressione che esse farebbero pesare sugli uomini. I paragoni che ci vengono in mente sono di tipo meccanico. La nozione di organizzazione evoca prima di tutto un insieme di ingranaggi complessi, ma perfettamente congegnati. Questo meccanismo sembra ammirevole finché lo si esamina soltanto dal punto di vista del risultato da ottenere: il prodotto che esce finito dalla catena di montaggio. Esso cambia invece radicalmente di significato se si considera che gli ingranaggi sono costituiti da uomini⁴.

Le false rappresentazioni evocate dalla citazione sono quelle dell'organizzazione come sistema perfetto. Saper vivere in sistemi imperfetti è una conquista e un traguardo.

Un salto di qualità manageriale consiste nell'accettare un margine di imperfezione come fisiologico nella conduzione del gruppo.

Le paure da eliminare sono le "minacce di oppressione" che la leadership comporta: il leader deve apprendere anche a fare i conti con decisioni impopolari, assegnare goal e task che non corrispondono ai desideri del collaboratore, forzare la linea di azione verso la direttrice che ritiene più opportuna alla luce delle sue esperienze, se è vero che esse sono superiori.

Fatto ogni sforzo di condivisione, rimane il dovere di assumersi la responsabilità dell'autorità e dell'imposizione dall'alto quando la condivisione non sia possibile, e dirigere. Il coraggio del leader si misura anche dalla volontà di scegliere e selezionare i propri compagni di squadra.

⁴ Crozier, M., Friedberg, E. (1978), *L'attore e la sua strategia*, in *Attore e sistema sociale*, Etas Libri, Milano, p. 25. Titolo originale: *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Editions de Seuil, Paris (1977).

8.5. Lavorare su goal realistici ed evitare la perdita di contatto con la realtà: inquadrare le mete irraggiungibili e quelle raggiungibili

Il lavoro sulla definizione di goal deve essere bilanciato con aspetti di "centratura sulla realtà" e sulla raggiungibilità del goal.

Il sogno sfidante è un motore psicologico importante ma deve essere trattato come ispirazione, mentre un goal deve essere praticabile.

Un goal sfidante può stimolare, ma una sequenza di goal estremamente sfidanti, senza pause di recupero, e soprattutto poco raggiungibili, distrugge il morale, soprattutto quando uno dei goal non viene raggiunto.

Come osserva Alberoni (da cui abbiamo ripreso una parte del titolo di questo paragrafo):

Le mete irraggiungibili ci rendono fragili

È incredibile il numero di persone che dicono di soffrire di depressione. Tutti noi abbiamo visto grandi attori, grandi scrittori, grandi registi, che, quando smettono di lavorare anche per un breve periodo di tempo, perdono la fiducia in sé stessi, si sentono inutili, vuoti, e hanno bisogno di qualche sostegno per andare avanti.

Perché siamo diventati così fragili? Perché la società ci addita delle mete sempre più alte e addirittura immaginarie. Mentre, in parallelo, non ci insegna a sviluppare le doti necessarie per affrontare le difficoltà, la frustrazione, l'insuccesso, la solitudine, la sfortuna. Un tempo non era così⁵.

Alberoni stesso evidenzia che i goal diventano stupidi e controproducenti quando non sono centrati sulla vita della persona, e riguardano prototipi proposti dai mass-media – esseri umani di plastica, finti – che ben poco hanno a che fare con i goal delle persone reali. Diventano anche peggio se non disponiamo di strumenti psicologici per gestire i fattori citati, insuccesso, solitudine, e le impossibilità pratiche incontrate sul percorso, che si accompagnano per forza a progetti ambiziosi.

Un tempo la gente si poneva come meta di trovare un lavoro, di diventare padre, madre, artigiano, fabbro, oppure medico, ingegnere, avvocato ed era contenta del successo che otteneva nel suo ambiente.

Ma oggi siamo tutti proiettati in una società dilatata e ci confrontiamo con tutti. La televisione, i rotocalchi, la pubblicità ci propongono come modelli i personaggi del mondo dello spettacolo giovani, belli, ricchi, sani, felici, allegri, che passano la vita fra

⁵ Alberoni, F. (2005), *Le mete irraggiungibili ci rendono fragili*, Corriere della Sera, 5 dicembre, Copyright 2004 © Rcs.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

un divertimento e l'altro. Non è vero, è una finzione, una messinscena, ma la gente crede veramente che la loro vita coincida con lo svago, il divertimento, la festa. La maggior parte della gente comune, invitata a dire che cosa vorrebbe fare, ti parla di vestiti, di viaggi, di vacanze. Quasi tutte le ragazze sognano di diventare presentatrici o veline, i ragazzi di entrare in qualche reality show. La più riservata casalinga desidera comparire in qualche spettacolo televisivo. E chi non può andare in televisione cerca di apparire in qualche altro modo, facendosi notare almeno per il vestito. E i ricchi, i potenti, coloro che hanno successo si confrontano con tutti quelli che hanno più di loro e, avendo più possibilità, si fanno afferrare da una sfrenatezza impietosa, ricorrono alla droga, ed entrano così in un nuovo ciclo maniaco depressivo.

Forse siamo arrivati alla radice del problema. La depressione è una malattia dell'essere, sostituito dall'apparire. Un tempo, quando eri padre, madre, contadino, fabbro, falegname, medico poggiavi su qualcosa di solido, appartenevi all'essere. E, per di più, esistevi davanti a Dio. L'apparire è trovarti totalmente in balia degli altri, del caso. Quando sei solo non esisti più. Ora Dio sono diventati gli altri, una infinità di dèi capricciosi. E, se si dimenticano di te, svanisci⁶.

L'esercizio del coaching e della ricerca del potenziale personale consiste anche nel cambiare referenti: passare dalle aspettative forzate ai modelli più interni (se stessi come autovalutatori), rompendo con stereotipi dannosi, creare goal ragionevoli, umanamente sostenibili, legati alla crescita umana e non ai prototipi posti dai media, e dotare le persone della capacità di gestire sia i momenti positivi che quelli negativi del loro viaggio verso l'emancipazione.

Questo significa attivare una cultura della sperimentazione, e non del successo ad ogni costo – una cultura della ricerca, dell'introspezione e della sperimentazione, e non del trionfo garantito, chimera improduttiva, e non un reale percorso di ricerca.

Localizzare con precisione cosa sperimentare è un atto positivo.

Anche in azienda, ogni goal deve essere delimitato nel tempo, nello spazio fisico-geografico nel settore merceologico, nella tipologia di soggetti su cui agire, sino ad identificare con estrema precisione i target di una campagna.

La struttura aziendale, di fronte ad input chiari, risponde solitamente con maggiore efficienza ed efficacia, e passa rapidamente allo sviluppo di soluzioni operative.

Obiettivi confusi e poco traducibili in pratica creano invece demotivazione e portano ad uno stato di generale frustrazione e malcontento.

⁶ *Ibidem.*

8.6. Flessibilità esistenziale

Flessibilità esistenziale significa saper adattare il proprio anelito a crescere o a produrre risultati, entro un campo praticabile nel contesto storico e fisico in cui si è. Se la vita mi ha impedito di essere astronauta o attore, o se è troppo tardi per provarci, la mia vita ha comunque senso.

La mia ricerca di espressione non ha fine, sino all'ultimo giorno.

Flessibilità significa sapersi esprimere anche e comunque consapevoli dell'esistenza di limiti oggettivi. Significa che se una strada desiderata è bloccata, ne cercheremo un'altra, e l'importante sarà comunque esprimersi.

Il tema del potenziale umano richiede flessibilità mentale. Soprattutto, nel riconoscere la necessità di sporcarsi le mani con il fango della biologia, riconoscendo la nostra componente fisica, carne, muscoli, sangue – così come quella spirituale, concettuale, con i suoi ideali, sogni e valori, e la compresenza costante di entrambi i piani, fisico e concettuale.

Esiste un bisogno forte, sottostante alle domande, non unicamente finalizzato al lavoro sulle performance. È il bisogno di avere una visione dell'essere umano che *parte* da una certa condizione e *procede verso* qualcosa.

Questo significa costruire vite che si riempiono di significato e di senso.

Servono urgentemente strumenti, metodi scientifici seri, modelli validi e multidisciplinari per chi opera sulla crescita, evoluzione e formazione.

Lo stallo deriva spesso da mancanza di strumenti operativi.

A questi strumenti è importante lavorare, ed uno dei primi strumenti deve essere proprio un modello di uomo.

Chiedersi cosa si un uomo non è banale, quando si vuole intervenire sull'uomo e sul suo potenziale. Come evidenzia Gehlen⁷,

il bisogno, avvertito da chi riflette, di interpretare la propria esistenza umana non è un bisogno meramente teoretico.

In altre parole, chiedersi cosa sia un uomo, formarsene un'immagine, anche se necessariamente semplificata, è indispensabile per poter lavorare sul suo sviluppo, e non è un esercizio di filosofia astratta.

Gehlen stesso ricorda che:

⁷ Gehlen, A. (1978), *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt*, Akademische Verlagsgesellschaft Athenaion, Wiesbaden. Trad. It.: *L'uomo. La sua natura e il suo posto nel mondo*, Feltrinelli, Milano, 1983.

Estratto dal volume "[Il Potenziale Umano](#)". Franco Angeli editore, Milano.
Autore: Daniele Trevisani www.studiotrevisani.it
Materiale divulgativo messo a disposizione dall'autore. E' obbligatoria la citazione della fonte per qualsiasi utilizzo in pubblicazioni cartacee o elettroniche.

C'è un essere vivente, che tra le sue caratteristiche più rilevanti ha quella di dover prendere posizione circa se stesso, cosa per la quale è precisamente necessaria una "immagine", una formula interpretativa. Circa se stesso significa: circa le proprie pulsioni e qualità percepite, ma anche circa i propri simili, gli altri uomini; infatti, anche il modo di trattare gli uomini dipende da come li si considera e da come si considera se stessi. Questo però vuol dire che l'uomo deve interpretare la sua natura e perciò assumere un atteggiamento attivo e tale da prendere posizione rispetto a se stesso e rispetto agli altri – il che non è tanto facile a dirsi⁸.

Prendere posizione, in termini pratici, significa cercare di costruire un modello di riferimento utile per progettare azioni di formazione, di coaching, di analisi, di sviluppo.

Le domande legate alle *performance* individuali o delle organizzazioni sono essenziali: "che sfide vogliamo raggiungere?", "abbiamo le persone giuste?". E quale modello di uomo o modelli di riferimento vogliamo sostenere, quali visioni invece dobbiamo combattere?

Possiamo ricorrere a due tipi di modello: (1) un modello strutturale, uno schema che inquadri le variabili primarie dell'essere umano su cui è possibile agire, lavorare, fare formazione, e (2) un'immagine mentale o visualizzata di quale sia lo stato cui tendere, il sé ideale, o l'azienda ideale, o la squadra ideale, il team o l'organizzazione cui tendere.

Il primo modello (strutturale) richiede uno sforzo scientifico, che in questo volume abbiamo iniziato, il secondo (visualizzato) uno sforzo morale, che spetta a ciascuno di noi, nel suo sé più intimo.

È urgente per ogni persona approfondire il "verso cosa tendere", vedere nascere piano-piano questa immagine, e costruire percorsi che la avvicinano.

Capire come ci piacerebbe questo sé (nell'individuo) e come vorremmo diventare, quali sono i suoi valori e ideali, come potrebbe e dovrebbe giocare ciascuno di noi, liberati dai vincoli che bloccano le risorse, e nel pieno delle nostre competenze.

La ricerca su questi temi è stata sinora latitante. Per diventare operativi, manca un modello che comprenda la maggior parte degli aspetti significativi sui quali si può agire per attivare crescita nelle persone, senza distinzione tra piano fisico e mentale, culturale o morale.

⁸ *Ibidem.*