

Il potere dello Shadow Coaching per l'azienda

Un laboratorio di innovazione nella formazione manageriale.

*Francesca Romana Vender, Trainer-coach certificato da Teleos Leadership Institute (Usa)**

Abstract: le emozioni, le neuroscienze, i contesti organizzativi stanno profondamente cambiando lo scenario del come, cosa e se insegnare comportamento organizzativo come si faceva 15 anni fa o in modo diverso sia per manager che leader. Si propone una metodologia nata in Canada (Donna Karlin) e sperimentata in una grande azienda.

Parole chiave: pensieri lenti e veloci, intelligenza emotiva ,emozioni, shadow coaching, neuroscienze, metodologie.

Le vie della formazione, Guerini, 2013. Francesco Varanini

“È vano cercare di misurare i veri, profondi effetti della formazione. È impossibile descrivere a parole il cambiamento soggettivo che corrisponde un percorso di conoscenza. È impossibile, se non attraverso analogie. L’analogia: sentirsi come un cuoco che prova ad unire nuovi ingredienti immaginando i nuovi sapori che nasceranno da questa fusione. Sentirsi per un istante come un musicista che interpretando una corale di Bach rivive nella pensiero ognuna delle microstorie che la corale riecheggia. Sentirsi come un allenatore che costruisce la formazione della squadra immaginando il mondo come sarà la prossima domenica, in quello stadio. Sentirsi come un ciclista che cerca il risultato oltre la soglia della fatica, una fatica che sembra impossibile sopportare”.

Alcune premesse

La formazione rappresenta solitamente un importante investimento organizzativo rivolto a singoli o ai gruppi dell’organizzazione. La formazione è in primo luogo apprendimento cioè con la formazione si punta a sapere cose nuove. Le idee innescano motivazioni e gli atteggiamenti anche se non ancora cambiamento personale. Gli obiettivi di miglioramento sono il primo passaggio importante nello sviluppo individuale. Tuttavia credo che, se la formazione rimane apprendimento, sia un costo e non un investimento. In secondo luogo la formazione serve a migliorare le performance. Se ne vede l’efficacia quando si sperimentano routine o schemi nuovi di comportamento. Porsi infatti un obiettivo sfidante e specifico è il primo passo del cambiamento. Come fare a far sì che un investimento in formazione possa davvero essere misurato per l’impatto organizzativo che se ne vede e sperimenta? Come fare ad avere metodologie che, pur formando il singolo abbiano sempre in conto anche un “effetto domino” sulle altre persone delle organizzazioni? Quello che spesso i dipartimenti HR ambiscono e chiedono a noi professionisti è trasformare le persone per trasformare automaticamente il business di quel determinato gruppo. Siamo convinti che progettare la formazione in modo serio ed innovativo significa tenere in conto una possibile trasformazione della persona. Sicuramente è una variabile poco controllabile perchè il consulente se ne va via quando le luci dell’aula si spengono e le persone tornano al posto di lavoro.

Presenza di decisione ed intelligenza emotiva: un nuovo approccio per l'azienda

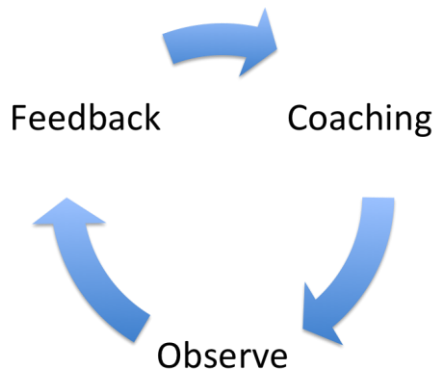
Nella storia dei Nobel due psicologi hanno ottenuto il premio in economia. Il primo è Herbert Simon, che ottenne il Nobel nel 1978. Il secondo è Daniel Kahneman, che l’ha ottenuto nel 2002. Un filo rosso lega i due

vincitori. Il primo ha avviato negli anni '40/'50 un nuovo approccio agli studi organizzativi proponendo di sostituire l'attore economico perfettamente razionale, caro agli studi economici di inizio secolo, con l'ipotesi di un attore economico che decide sulla base di una razionalità limitata. Limiti dovuti all'incapacità di acquisire tutte le informazioni necessarie e di elaborarle compiutamente per produrre decisioni ottimali. Kahneman, insieme a Tversky, negli anni '70/'80 dimostrano con ingegnosi esperimenti di psicologia cognitiva che anche in condizioni di completezza di informazioni e di capacità di calcolo illimitata, l'ipotesi di razionalità assoluta non è plausibile. Essi mostrano che, nelle decisioni quotidiane, viene utilizzato un insieme di "scorciatoie mentali" che consentono di semplificare il problema decisionale: si tratta di "tunnel cognitivi" in cui prevalgono per esempio l'insensibilità al caso, l'uso di schemi non pertinenti, l'eccessivo attaccamento a modelli decisionali sbagliati. Perché abbiamo limiti così forti nell'uso delle nostre capacità cognitive?

Le neuroscienze sostengono che l'intelligenza emotiva è nell'anatomia umana.

La risposta sta emergendo negli ultimi anni da un campo inatteso, cioè dagli studi dei neurologi sul funzionamento del cervello. (Vedi: a che Punto è l'Impresa? di Redazione | Pubblicato il 15 dicembre 2011). Dall'insieme di ricerche sulle neuroscienze emerge un nuovo modello di attore aziendale, che decide e agisce consapevolmente sulla base di una forte ed equilibrata integrazione tra fattori razionali ed emozionali. Quali saranno le conseguenze di una tale scoperta sulle competenze manageriali? Pensiamo ai sistemi di valutazione, ai modelli decisionali, al pensiero strategico, che tendono a concentrarsi su aspetti codificabili e calcolabili, lasciando sullo sfondo come fastidiose interferenze gli aspetti emozionali. L'integrazione delle spinte emozionali nei nuovi approcci manageriali costituisce un terreno tutto ancora da esplorare.

Lo Shadow Coaching mette insieme razionale ed emozionale, passato e presente.



Questa è in parte la base scientifica da cui parte l'approccio allo Shadow Coaching. Integrare gli aspetti razionali con l'emozione che si sviluppa ed accade nel qui-ed-ora di un contesto lavorativo. Dare un'unica definizione di Shadow Coaching non è semplice. È una metodologia di sviluppo del potenziale umano a partire dal contesto lavorativo dove in un'alleanza tra coach e coachee, si osserva, auto-osserva e si restituisce feedback al capo/leader, specialmente attraverso l'uso di domande. Il coach in particolare si fa catalizzatore di apprendimento per il coachee. Ne diviene un allenatore che rimane sul bordo campo, con un set avanzato di competenze,

in grado di accelerare i progressi di un cliente in modo esponenziale, grazie alla raffinatezza del *process of being* (la qualità della presenza nel-qui-ed-ora) e di fare coaching in tempo reale attraverso le c.d. *laser question* (domande aperte, brevi, potenti, congruenti). In questo modo il pensiero del cliente, aumenta in profondità, creatività, agilità. Lo si aiuta a vedere (mai si suggerisce), quello che lui non vede, usando la sua stessa capacità creativa. Entrambi, coach e coachee evolvono nel pensiero, nell'azione e nel modo di entrare reciprocamente in relazione. Apprendimento e sfida del sapere già saputo, sono il cuore dello Shadow Coaching. Spesso infatti, le soluzioni le conosciamo già, ma non siamo così rapidi nell'inserirle nel contesto perché spesso, in quel momento, non abbiamo il livello di risorse mentali, psichiche e spirituali sufficienti per servircene. Non siamo in mindfulness!

Lo Shadow Coaching è quindi lo strumento di apprendimento che meglio combina l'osservare una persona-nel-contesto abituale.



Il suo obiettivo è quello di fornire un rinforzo di competenze manageriali e di comportamento organizzativo; sviluppare abitudini e atteggiamenti per affrontare contesti sempre più complessi; sviluppare una più forte *resonant leadership* sia individuale che di team. Infine e non meno importante è restituire alla persona un feedback che descriva in modo misurabile, se possibile, ciò che si vede accadere, unito ad una interpretazione tra quelle codificate negli strumenti

diagnostici del coach, per aiutare il cliente a compiere quello che psicologicamente si chiama “spostamento” verso risorse mentali, fisiche e spirituali più ricche. Lo Shadow Coaching rinforza gli approcci comportamentali ed operativi virtuosi per il miglioramento della *performance*. Inoltre vengono usati ad integrazione, molti altri strumenti come MBTI® Myers-Briggs Type Indicator 2, test di Intelligenza emotiva ed altri strumenti operativi che misurano progresso nell’apprendimento e qualità della presenza della persona mentre-vive-quello-che-fa.

La metodologia prevede 1) sessioni individuali per identificare obiettivi di sviluppo ed i contesti e situazioni concrete in cui operare lo shadow; 2) sessioni di impegno immersivo (3-4 ore), alternato a giornate meno programmate e di sola osservazione senza feedback 3) osservazioni dirette sul campo (con il team del capo/leader, nelle riunioni, nei colloqui capo-collaboratore) seguite immediatamente da un confronto con il coach e di feedback su cosa è successo, sugli schemi mentali e filtri utilizzati, sulle convinzioni con cui giudica sé stesso, le persone che collaborano con lui 4) sessioni di allineamento su come migliorare la consapevolezza, come imparare a chiedere feedback ai collaboratori o *peer* 5) sessioni di confronto per aprire a nuove possibilità ed alternative e per modellizzare *best practice*, monitoraggio attraverso scambi telefonici, via skype, via mail 6) sessione conclusiva di bilancio dell’esperienza di apprendimento.



I principali risultati (per i manager-capi) sono:

VANTAGGIaumenta

- ✓ Visione sistemica e di sintesi
- ✓ Tempo dedicato al *business*
- ✓ Tempo dedicato ai collaboratori
- ✓ Attività delegate
- ✓ Tempo dedicato al supporto, in vista di deleghe in 2-3 mesi
- ✓ Consapevolezza dei propri filtri mentali nel giudicare persone e situazioni
- ✓ Consapevolezza dei propri schemi di riferimento nella soluzione dei problemi
- ✓ Attenzione agli sprechi di risorse e mancanza di

SVANTAGGI....diminuiscono

- ✓ Atteggiamenti di alibi
- ✓ Atteggiamenti autocentrati ed ego-riferiti
- ✓ Atteggiamenti *powerlessness*
- ✓ Attività routinarie e non orientate agli obiettivi
- ✓ Dispersione verso attività non performanti

definizione di obiettivi

- ✓ Attenzione alle relazioni tra pari, collaboratori, capi
- ✓ Creatività nella definizione di soluzioni e nella generazione di idee
- ✓ Apprendimento sul posto di lavoro e *feedback* ed *auto-feedback*
- ✓ *Work-life balance*

La lezione imparata da noi coach (ma ancora da approfondire) è stata:



- Il cambiamento è sempre possibile ed il coaching ne è un acceleratore;
 - Il coaching promette cambiamento se il livello di *coachability* del cliente è sufficiente;
 - L'azienda ha sempre dei limiti ed il coaching aiuta ad aumentare il livello delle cose che il cliente può fare nonostante tutto;
 - Il coaching aiuta il cliente ed il cambiamento che innesca è sempre contagioso (emotional contagious) per tutte le persone che lavorano con lui (The Social Neuroscience of Empathy (2009). J. Decety and W. Ickes (Eds.). Cambridge: MIT Press, Cambridge.);
- I clienti sono stati gratissimi all'azienda per aver dato loro questo tipo di aiuto in questo specifico contesto di crisi e tagli nella formazione;
- Attraverso questo percorso i clienti hanno aumentato la fiducia nell'organizzazione, nelle possibilità e potenziale che gli individui hanno di cambiare le cose nel proprio specifico ambiente.

***Biografia:** Sono Trainer-coach certificato da Teleos Leadership Institute (Usa). Insegno People Management e Personal Development in Scuole di Formazione Aziendale come il MIP Politecnico di Milano. Sono Executive Coach, PCC per I.C.F. e Certificata MBTI® OPP Europe con oltre 2000 ore di sessioni individuali e di gruppo. Sono Independent Expert per la D.G. EACEA di Bruxelles. Sono laureata in Giurisprudenza e Psicologia del Lavoro.