

MASSIMO DEL MONTE, MARIA RITA PARSI
SIMONE PIPERNO

I percorsi

del coaching

creativo

AGIRE PER OBIETTIVI
CREARE SOLUZIONI
REALIZZARE CAMBIAMENTI

FRANCOANGELI

560. F.P. Formazione permanente

In testi agili di noti specialisti, quanto chi occupa o desidera occupare posizioni di responsabilità nelle aziende deve conoscere per mantenersi aggiornato: i problemi di un mondo in rapido cambiamento; i nuovi stili di direzione proposti per rispondere alle esigenze nuove; gli aspetti sociali, economici e finanziari; le nuove tecniche direzionali; la "pratica" più avanzata per risolvere i problemi delle imprese.

La collana è divisa in tre sezioni: *561. Problemi d'oggi* - *562. Nuove tecniche* - *563. Pratica di...*

I lettori che desiderano essere informati sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “informazioni” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MARIA RITA PARSI, MASSIMO DEL MONTE,
SIMONE PIPERNO

I percorsi del coaching creativo

AGIRE PER OBIETTIVI
CREARE SOLUZIONI
REALIZZARE CAMBIAMENTI

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	7
Introduzione	»	9
1. Una panoramica sulla definizione degli obiettivi	»	13
1. Peter Drucker: il padre storico del management	»	14
2. Hubert Jaoui: “L’aperti sesamo della creatività”	»	22
3. Richard Bandler: il creatore della Programmazione Neuro- rolinguistica	»	26
4. Robert Dilts: la colonna portante della Programmazione Neuro-rolinguistica	»	30
5. John Whitmore: la pietra miliare del coaching	»	33
6. Daniel Goleman: l’esploratore dell’intelligenza emotiva	»	36
7. Brian Tracy: il motivatore dell’eccellenza	»	39
2. Il Coaching Creativo in azione	»	43
1. Introduzione al Coaching Creativo	»	43
2. Le fasi e le procedure	»	46
2.1. La ricerca	»	47
2.2. La decodifica	»	50
2.3. L’elaborazione	»	51
2.4. La produzione	»	53
2.5. Il feedback	»	54
3. Realizzare gli obiettivi	»	55
3.1. Ricerca	»	57
3.2. Decodifica	»	58
3.3. Elaborazione	»	64
3.4. Produzione	»	65
3.5. Feedback	»	68

3. I Percorsi del Coaching Creativo	pag.	72
1. Come prepararsi a utilizzare i percorsi?	»	73
2. Il percorso del potenziamento dei risultati	»	75
3. Il percorso decisionale	»	81
4. Potenziare le capacità decisionali	»	85
5. Il percorso motivazionale	»	96
6. La progressione verso gli obiettivi	»	104
7. Elaborare creativamente idee e progetti	»	111
8. Vedere, pensare, sentire il progetto da prospettive diverse	»	117
9. Pensiero convergente e divergente	»	120
10. Il percorso della guida	»	124
11. Il percorso del manager	»	128
12. Il percorso dell'intuizione	»	132
13. I sei passi per pensare	»	136
14. Allenare il pensiero al gioco combinatorio	»	144
15. Il potenziamento delle risorse	»	152
16. Il rimodellamento creativo delle risorse	»	160
17. Il Self Coaching Creativo	»	166
Bibliografia	»	170

Prefazione

Il libro di Massimo, Maria Rita e Simone è piacevole e utile.

Piacevole, non solo perché fa del sottoscritto un elogio, non del tutto meritato, ma anche perché è modesto, non è presuntuoso, né sentenzioso. Nella prima parte, presenta una serie di modelli e di autori, senza cercare di dare lezioni, ma aiutando a capire veramente come definire e realizzare gli obiettivi attraverso il coaching.

Utile perché, oltre a proporre il punto di vista di specialisti importanti del mondo della formazione e del coaching, dimostra l'impegno degli autori nel costruire e perfezionare una metodologia a mediazione creativa che ha la finalità di facilitare il cambiamento e l'innovazione nelle persone e nelle organizzazioni.

Gli autori hanno elaborato nel primo capitolo una sintesi chiara e operativa del lavoro di sette maestri, rendendo questo volume uno strumento interessante per chi desidera praticare un coaching efficace.

La parte relativa al coaching creativo, particolarmente precisa e dettagliata, presenta il processo e varie tecniche che permettono di fare del coaching un vero e proprio atto creativo. I percorsi che hanno elaborato gli autori rispondono a diverse esigenze di sviluppo e valorizzazione delle persone e costituiscono una bussola, un valido supporto sia per chi vuole migliorare le proprie prestazioni professionali, sia per chi guida un gruppo di lavoro, un'organizzazione, un'azienda e intende *distillare* il meglio dai propri collaboratori. Utilizzare i percorsi è semplice, in quanto le indicazioni operative sono delineate con precisione, ma in modo sintetico ed i casi di studio aiutano i lettori a comprenderne le potenzialità.

Il libro è utile, come scrivevo all'inizio, perché in questo momento storico di profondi cambiamenti e di crisi economica e sociale, la creatività è uno degli strumenti più importanti per reinventare il mondo, per cambiarlo grazie all'apporto dell'utopia, dei sogni e, appunto, della creatività applicata alla vita di tutti i giorni e al lavoro.

Per tanti anni la creatività applicata è stata svalutata, soprattutto nel mondo aziendale; oggi, finalmente, dal momento che “innovazione” è diventata la vera parola d’ordine, si comprende il valore aggiunto che la creatività può portare alle organizzazioni, facendola uscire dall’alveo del mistero o della mera fantasia per renderla uno strumento utile e fondamentale per far crescere le prestazioni delle persone e dei gruppi.

Il coaching creativo porta un contributo importante a questa sfida, al percorso di valorizzazione della creatività applicata e per questo posso dire che il libro mi ha personalmente arricchito.

Hubert Jaoui

Introduzione

C'è qualcosa che sapete, ma che non sapete di sapere.

Quando scoprite ciò che sapevate ma che non sapevate di sapere, sapete di poter incominciare.

Milton H. Erickson

Il 2009 è l'anno europeo della creatività e dell'innovazione e poche volte come in questo caso il tempismo è stato giusto e perfettamente coerente con il momento che stiamo vivendo. L'Unione Europea si è data il compito di promuovere la creatività come fattore chiave per l'innovazione e per lo sviluppo delle competenze personali, professionali, imprenditoriali e sociali e per accrescere il benessere delle persone, proprio in un momento in cui la crisi economica e finanziaria sta amplificando i profondi squilibri nella società in cui viviamo. Una società, quella attuale, che ha in se le risorse e le potenzialità per rinascere, per rinnovarsi in direzione di un benessere globale e condiviso. Le conoscenze, le scoperte scientifiche e gli strumenti che abbiamo a disposizione, possono portarci alla composizione del puzzle nel quale stiamo vivendo, composto da troppi tasselli ai quali non troviamo una posizione adeguata, perché accecati dai fumi dell'inquinamento, squilibrati dalle differenze economiche ed impauriti dall'ingiustizia sociale.

I tasselli ci sono, ma sarà coniugando insieme le capacità creative delle persone ad un rafforzamento della responsabilità etica e sociale, che potremo passare dal *caos* al *kairos*.

“Kairos” nelle parole di Daniel Stern, “rappresenta il momento in corso, in cui accade qualcosa mentre il tempo scorre. È l'attuazione di un nuovo stato delle cose, che sopraggiunge in un momento di consapevolezza. Esso è delimitato da propri confini e trascende il corso del tempo lineare, e tuttavia contiene anche un passato. È una parentesi soggettiva che scaturisce da Chronos. Kairos è un momento in cui si presenta una possibilità, in cui gli eventi richiedono un'azione o sono propizi per un'azione, e convergono in un insieme che entra a far parte della consapevolezza. In quest'attimo, l'azione che decideremo di intraprendere modificherà il nostro destino – valga esso per il prossimo minuto o per la vita intera. Kairos è una piccola **finestra** sul divenire delle possibilità”.

Con questo testo e con la nostra metodologia di lavoro intendiamo portare un contributo in questa direzione, perché riteniamo che qualsiasi cambiamento, in una famiglia, in un'azienda, come nella società, parta dalla persona, dalla propria volontà di crescere, di sperimentare, di gestire al meglio le proprie emozioni, di sviluppare nuove risorse e capacità, di dialogare in modo aperto e costruttivo. Affrontare le sfide che impone la vita, nella società attuale, richiede sempre di più la capacità di scovare ed utilizzare soluzioni trasformative: nella vita di ogni giorno, al lavoro, in azienda. Lo scopo delle tecniche e dei percorsi proposti nel testo è lo sviluppo di quelle risorse che consentono di innovare, scoprire, trasformare, ampliare in modo flessibile la propria mappa del mondo, conoscere se stessi e gli altri.

Nella prima parte del volume accompagniamo il lettore nell'esplorazione dei metodi che autori particolarmente rilevanti del mondo del coaching, della formazione e della consulenza adottano per definire e progettare gli obiettivi, personali o professionali, dei loro clienti.

Visiteremo **Peter Drucker**, che ha sviluppato la metodologia del *Management by Objectives* (gestione per obiettivi), influenzando varie generazioni di manager e consulenti, **Richard Bandler**, il geniale fondatore della Programmazione Neurolinguistica, **Robert Dilts**, che ha ne preso il testimone, sviluppandola ulteriormente ed arricchendola anche in direzione del coaching. Incontreremo **John Whitmore**, che ha edificato le fondamenta del coaching e **Daniel Goleman**, con la sua enorme opera di divulgazione dell'intelligenza emotiva e sociale e delle neuroscienze ad esse legate; passeremo per **Brian Tracy** ed i suoi lavori sulla leadership e la motivazione e per **Hubert Jaoui**, padre del pensiero creativo e della gestione dell'innovazione in Europa.

Il secondo capitolo ci condurrà all'interno della metodologia, il Coaching Creativo, che abbiamo sviluppato in questi anni per il potenziamento delle risorse creative delle persone e dei gruppi di lavoro che intendono realizzare dei progetti innovativi, trovare delle soluzioni originali e facilitare i processi di cambiamento nella vita privata, professionale o nella società. In questa parte del libro esponiamo il nostro metodo di definizione e progettazione degli obiettivi, che prevede la **ricerca** e l'**organizzazione** delle informazioni e delle risorse utili e necessarie, quindi l'**elaborazione** delle idee, delle alternative e delle soluzioni opportune, la **produzione** e la **sperimentazione** di un piano d'azione e il **monitoraggio** sulla sua efficacia e realizzabilità.

Il terzo capitolo è infine un viaggio che prevede diversi itinerari, 16 percorsi per sviluppare ed allenare le capacità di affrontare positivamente alcune delle sfide e delle aree critiche nelle quali ci imbattiamo nella vita di tutti i giorni e nell'attività professionale, come manager, liberi professionisti o imprenditori.

Potenziare i nostri risultati, facilitare le decisioni, rafforzare le capacità motivazionale, le risorse creative e di leadership, sono solo alcune delle questioni affrontate, aiutando il lettore a semplificare, riducendo il tempo e lo stress necessari a realizzarli. Ciò avverrà senza “bacchette magiche”, ma con un lavoro che ci guiderà a ricercare ed esplorare le informazioni utili, a valorizzare le nostre risorse personali, quelle sociali e ambientali, attraverso un metodo, il Coaching Creativo, nato dall’esperienza dei suoi autori e soprattutto dal bagaglio di studi, ricerche, sperimentazioni dei formatori, degli autori e dei ricercatori che si sono occupati di pensiero creativo, coaching, crescita personale, sviluppo manageriale e neuroscienze.

Buona lettura e buon coaching creativo!

1. Una panoramica sulla definizione degli obiettivi

Diversi autori hanno affrontato il tema della definizione degli obiettivi fornendo consigli su come organizzare il cosiddetto obiettivo ben-formato, che rappresenta la base per poter procedere nella direzione del proprio successo.

Già Benjamin Franklin nei suoi scritti sull'arte di vivere con successo affermò che: "Ogni impresa dell'uomo poggia sulla formulazione di obiettivi definiti con chiarezza".

Nelle pagine che seguono riportiamo una serie di preziosi contributi di alcuni dei più noti personaggi che in questi decenni hanno popolato il mondo dello sviluppo personale e manageriale. Questa parte del testo non ha, ovviamente, la pretesa di essere esaustiva su temi e riflessioni che hanno richiesto interi volumi per essere spiegati. Abbiamo estrapolato dalle opere degli autori alcuni degli strumenti operativi che utilizziamo negli interventi di formazione e coaching con i nostri clienti, nelle fasi della definizione e della progettazione degli obiettivi. In alcuni punti, pur correndo il rischio di riportare contenuti simili, abbiamo deciso di mettere a disposizione del lettore le diverse prospettive poiché, in fondo, i pilastri su cui si regge l'ingegneria di un progetto riuscito rispettano le stesse leggi.

Le diverse prospettive, le peculiarità, il linguaggio scelto da ognuno di questi maestri del cambiamento, contribuiscono ad arricchire la mappa che ci orienta verso il conseguimento delle mete.

1. Peter Drucker: il padre storico del management

A distanza di più di cinquant'anni, risulta ancora apprezzata e valida la formula escogitata dal padre storico delle teorie sul management, Peter Drucker¹, per una migliore definizione degli obiettivi, conosciuta con l'acronimo **SMART**.

Drucker ha elaborato e messo in pratica il modello di Gestione per Obiettivi, MBO (*Management by Objectives*), al fine di facilitare la costruzione e la condivisione delle linee strategiche aziendali da parte dei livelli manageriali, attraverso la definizione dei loro obiettivi di performance, in un sistema integrato con quelli aziendali. Questi concetti, assolutamente innovativi per l'epoca e ancor oggi considerati importanti per la realizzazione delle performance aziendali, sono stati ampiamente ripresi da molti autori, rielaborati e riadattati anche per la gestione e la realizzazione degli obiettivi personali.

Uno dei principi essenziali del modello di Drucker si basa sulla valorizzazione degli individui e sul personale coinvolgimento nel monitoraggio, nella realizzazione e nella valutazione delle performance. Oggi, dunque, il modello SMART è diffuso in ogni settore della crescita personale ed è divenuto un classico strumento del coaching per iniziare a riflettere in modo sistematico sui propri obiettivi ed evitare quel senso di vaghezza e scarsa precisione, responsabile delle difficoltà a perseguire realmente ciò che si vuole ottenere.

L'acronimo di Drucker parte dalla lettera **S** che sta per **specifico**; se si vuole sapere realmente dove si intende arrivare, allora bisogna necessariamente specificarlo ed è indispensabile scendere nei particolari, in quei dettagli, cioè, che descrivono in modo accurato l'obiettivo. In tal senso vanno utilizzate parole semplici, chiare, definite: ad esempio, correre 100 metri in 10 secondi netti costituisce un obiettivo di performance molto ben definito e specifico (oltre che ambizioso...), mentre riuscire a migliorare le proprie prestazioni nella corsa dei 100 metri rimane un obiettivo vago, che potrebbe non essere mai veramente raggiunto, poiché non è riferito ad un contesto, non ha termini di paragone misurabili con un prima ed un dopo. Dunque, precisare il contesto, la situazione e restringere il focus dell'attenzione in un fotogramma ben definito, rappresenta un presupposto molto importante per soddisfare anche gli altri criteri dello SMART. Alcune domande possono aiutare a specificare meglio l'obiettivo: che cosa voglio in particolare? In quale contesto specifico della mia vita o dell'attività che sto svolgendo?

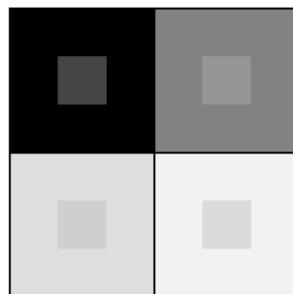
1. Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

La specificità non è sufficiente se non si adottano procedure di misurazione. Entra in gioco la seconda lettera dell'acronimo, la **M** che sta per **Misurabile**. Non sempre è possibile misurare il raggiungimento con ordini di grandezza numerici o in genere quantitativi; va ricordato, infatti, che l'applicazione dello SMART è avvenuta principalmente a livello aziendale, dove la realizzazione delle performance è stata sottoposta a verifiche misurabili. Quando si parla di cambiamenti che riguardano la crescita personale, la misurabilità riguarda l'aspetto comportamentale. I comportamenti possono essere percepiti con i sensi fisici e pertanto i cambiamenti comportamentali possono essere anche misurati attraverso la comparsa di un'azione o di un atteggiamento che prima non c'era, di una nuova abitudine, di un modo di comunicare, o di reagire di fronte a specifiche situazioni. Per esempio, una persona che desidera aumentare la sicurezza e l'autostima potrà verificare il raggiungimento della propria meta di cambiamento conoscendo in anticipo in quale specifica situazione vorrebbe sentirsi più sicuro di sé, quali nuovi comportamenti vorrebbe adottare: azioni, iniziative, atteggiamenti posturali, sguardo, modi di esprimersi, tono della voce, sensazioni interne. Rendere misurabile un obiettivo è importante anche per ragioni che sono state efficacemente dimostrate in settori di studio diversi e molto tempo dopo le prime pubblicazioni di Peter Durcker.

La psicologia percettiva ha dimostrato che l'uomo della strada è portato a riconoscere i cambiamenti e le differenze, in modo più accentuato rispetto alla valutazione delle dimensioni assolute; in altre parole, ognuno di noi, nelle proprie reazioni percettive, tende ad essere automaticamente condizionato, senza neanche saperlo, poiché prende qualche punto di riferimento ambientale presente o precedente, cui ci si era adattati, per fare differenze e analogie.

Lo stesso quadratino grigio posto all'interno di quadrati più grandi di diverse tonalità più chiare e più scure, viene comunemente percepito diversamente in rapporto allo sfondo; in questo caso più scuro sullo sfondo nero e più chiaro su sfondo molto chiaro.

Fig. 1 - Lo stesso quadratino grigio sembra più scuro o più chiaro a seconda dello sfondo in cui è inserito



Un prestigioso studioso di psicologia cognitiva, Daniel Kahneman, vincitore del Premio Nobel per l'economia, ha applicato lo stesso principio a qualità non-sensoriali come la ricchezza, il prestigio e la salute. Secondo le sue ricerche, dalle quali ha generato la *Teoria del Prospetto*, quando valutiamo l'esito di scelte effettuate in precedenza, apprezziamo soprattutto i cambiamenti rispetto ad un punto di riferimento che cambia nel tempo e che generalmente è rappresentato dallo status quo. In campo economico, ad esempio, il valore e l'apprezzamento che attribuiamo al denaro è soggettivo e varia in relazione ai guadagni precedenti e alla ricchezza accumulata; secondo Kahneman: "*Il valore è dato dalle differenze tra gli stati economici e non dagli stati stessi*".

In estrema sintesi e semplicità, le persone comunemente si comportano esattamente al contrario del noto personaggio di Disney, Paperone, per il quale ogni dollaro vale come il primo e viene apprezzato sempre allo stesso modo... anche se il primo nichelino guadagnato in gioventù rappresenta un totem sacro. Nella vita quotidiana, invece, diminuisce sensibilmente il valore attribuito a guadagni analoghi, all'aumentare delle somme. Questo avviene perché tendiamo a spostare costantemente lo status quo in avanti e pertanto definiamo paragoni e differenze con i risultati ottenuti a breve distanza. A tale proposito gli studi di psicologia della felicità dimostrano che i vincitori di lotterie nazionali inizialmente vivono un forte incremento di felicità, ma nel giro di qualche tempo, comunque non molto lungo, tornano ai livelli precedenti, finendo per non essere molto più felici di chi non ha vinto. Evidentemente, dal momento della vincita iniziano a fare i conti con ciò che hanno, come nuovo punto di partenza per effettuare differenze e paragoni, dando ormai per scontato ciò che possiedono in più rispetto a prima, perché hanno spostato in avanti lo status quo economico, dimenticando il percorso.






Al contrario, invece, sentiamo molto più dolore quando perdiamo, rispetto al piacere che percepiamo quando vinciamo; se ad esempio una vincita di 100 euro è pari ad un piacere di 20 unità, una perdita di 100 euro è pari ad un dispiacere di più di 40 unità.

Il rischio che si corre nella progressione verso gli obiettivi è di non tenere in giusta considerazione il punto di partenza, lo status quo, e di non aver chiaro il punto di arrivo, poiché non sono stati decisi parametri di misurazione. Ciò che spiega la *Teoria del Prospetto*, a proposito della valutazione dei guadagni e delle perdite, della propensione al rischio e dell'avversione alle perdite, può essere applicato anche alla realizzazione degli obiettivi. Al fine di evitare quelle trappole mentali che non ci consentiranno di effettuare scelte adeguate relativamente alle mete da realizzare, alle strategie e alle operazioni da effettuare, è necessario rendere l'obiettivo misurabile per avere chiara la differenza tra lo *stato di partenza* e lo *stato desiderato*.

Entriamo allora nella terza lettera dell'acronimo, la **A**; si possono trovare diverse versioni per questa parte del lavoro che richiede all'obiettivo di essere **Arrivabile** o raggiunto per mezzo di specifiche **Azioni**. Per poter essere considerato tale e non solo un mero desiderio o un sogno ad occhi aperti, l'obiettivo richiede la possibilità concreta di essere ottenuto per mezzo di strategie possibili che conducano all'arrivo. Questo può essere vero soltanto grazie ad una certa dose di **Realismo**, che consente di rimanere con i piedi ben piantati in terra, al fine di evitare frustrazioni ed incorrere in maggiori problemi successivamente. La realizzabilità dell'obiettivo, dunque, è ottenuta grazie ad un'attenta analisi della realtà entro cui deve essere formulato, rispetto ai vincoli, all'ambiente, alle risorse e alle competenze di cui si dispone, al tempo richiesto. Essere realistici di fronte ad un obiettivo significa equilibrare la realizzabilità e la rilevanza per le nostre ambizioni.

L'obiettivo rilevante, che implica qualche difficoltà, ci mette alla prova, sollecita le nostre motivazioni, stimola l'apprendimento e il miglioramento, la crescita personale; **si tratta di un obiettivo sfidante** per il quale vale la pena di investire energie, tempo e risorse. Al contrario, **l'obiettivo poco rilevante**, che non ci motiva e non rappresenta alcuna fonte di soddisfazione e al tempo stesso appare difficilmente raggiungibile, è particolare frustrante. Non può essere considerato un vero e proprio obiettivo, poiché implica atteggiamenti pessimistici o è frutto di pressioni emotive o ambientali che contaminano la capacità realistica di affrontarlo come un obiettivo personale; somiglia molto di più ad un compito, un'imposizione o un dovere. **L'obiettivo facilmente realizzabile**, ma poco rilevante, tende a demotivare poiché somiglia più ad una routine che ad un obiettivo di performance.

Fig. 2 - Tabella per classificare gli obiettivi in base alla realizzabilità e alla rilevanza

FACILMENTE REALIZZABILE POCO RILEVANTE Routine Compito ✕	FACILMENTE REALIZZABILE MOLTO RILEVANTE Obiettivo ben-formato 
DIFFICILMENTE REALIZZABILE POCO RILEVANTE Compito imposto  Obiettivo fallimentare 	DIFFICILMENTE REALIZZABILE MOLTO RILEVANTE Obiettivo sfidante  Sogno ad occhi aperti 

L'obiettivo facilmente realizzabile e molto rilevante costituisce un importante rinforzo positivo, utile ad aumentare la soddisfazione personale e al tempo stesso a confermare alcune delle qualità che mettiamo in gioco.

I leader capaci di gestire un gruppo di lavoro sanno miscelare rilevanza e realizzabilità, stimolando nei loro collaboratori la definizione di obiettivi realistici basati sui punti di forza e al tempo stesso soddisfacenti.

Per colmare il divario esistente tra lo stato attuale e quello desiderato, quando ci si è posti una meta irrealistica, a volte si finisce per “abbassare l’asticella”, avvicinando lo stato desiderato a quello attuale; in questo caso, si adotta una strategia opposta a quella prevista dalla *Teoria del Prospetto*: **invece di spostare lo status quo in avanti, si tira indietro l’utilità attesa.** A questo proposito Joseph O’Connor e Ian Mc Dermott² affermano che spesso, nella definizione degli obiettivi, ci si basa sulla performance corrente piuttosto che sul contrario, favorendo in tal senso l’immobilismo. In altre parole così facendo si rinforza lo stagnare della crescita piuttosto che il miglioramento continuo, ottenibile durante il percorso dalla persona. Se poi la performance precedente non è accettabile per vari motivi, si corre il rischio di trasformarla in una norma che regolerà verso il basso i risultati successivi. Gli autori, in questo caso, parlano di **erosione degli obiettivi**: si parte da una condizione di divario tra risultati ottenuti e desiderati che si tenta di correggere attraverso una serie di azioni. Lo scarto tra i due livelli può provocare una pressione che tende ad abbassare l’asticella piuttosto che aumentare l’impegno per arrivare allo stato desiderato. Il ridimensionamento dell’obiettivo inizialmente può essere lento ed è difficilmente percepibile, specie se non sono state adottate misure precise e accurate di monitoraggio e misurazioni iniziali. Le grandi differenze tra gli obiettivi iniziali e quelli ridimensionati nel corso del tempo a causa dell’erosione, costituiscono la somma dei tanti piccoli deterioramenti sfuggiti all’attenzione.

Un altro modo per generare l’erosione degli obiettivi e spostarli sempre di più nel quadrante superiore sinistro del grafico è il cambiamento *in corsa* dei criteri di misurazione e l’eccessivo inconsapevole spostamento in avanti dello *status quo*. Se non ci ricordiamo da dove siamo partiti, non volgendo lo sguardo verso il percorso realizzato fino a questo momento, oppure se cambiamo il modo di misurare quanto desideriamo raggiungere, ben presto otterremo l’effetto erosione. “In termini sistemici, più cresce il divario tra la performance reale e quella desiderata, maggiore diventa la tentazione di abbandonare o ridefinire con creatività l’obiettivo. E più cala l’obiettivo, più si riduce lo scarto tra lo stato reale e quello vagheggiato.

2. O’Connor J., Mc Dermott I., *Il pensiero sistemico*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.

Nessun problema è così grave da non poter essere ignorato. Come possiamo scongiurare questa deriva? Gli obiettivi scadono quando gli standard correnti vengono fissati sulla base della performance passata anziché su una visione proiettata nel futuro”³.

L’ultima lettera dell’acronimo la **T**, indica il **Tempo** entro il quale intendiamo o prevediamo di raggiungere ciò che ci siamo prefissati. La mancanza di cornici temporali adeguate rende impossibile l’orientamento e la corretta verifica del buon esito delle operazioni che stiamo mettendo in atto. **Un preciso intervallo temporale tra lo stato attuale e quello desiderato, infatti, è necessario a stabilire una relazione di causa effetto tra le strategie che abbiamo deciso di intraprendere e il conseguimento degli obiettivi.** In caso contrario, affidiamo la verifica degli obiettivi alla casualità, a variabili che non abbiamo sufficientemente controllato preventivamente; il rischio che si corre è l’errata interpretazione delle informazioni di ritorno che possono confermare convinzioni limitanti, fuorviarci fino ad impedirci di completare il percorso. Un esempio semplice, ma efficace, che forse è capitato a qualcuno dei lettori, è quello del miscelatore dell’acqua della doccia. Quando la caldaia non è molto potente, specie la mattina ci vuole qualche minuto prima di far arrivare l’acqua calda. A volte nella fretta di ricevere quel po’ di caldo beneficio nelle fredde mattine d’inverno, si apre tutto il miscelatore sull’acqua calda credendo che arriverà prima e allora, tutto d’un tratto, ecco che ci ritroviamo sotto l’acqua bollente. Allora spostiamo un po’ il miscelatore verso destra nella speranza che si riduca la temperatura, ma l’impazienza ci fa credere che non è stato sufficiente allora ruotiamo con decisione verso l’acqua fredda per ritrovarci entro breve sotto l’acqua gelida. È prevedibile pensare che si farà l’esatto contrario per passare da un opposto all’altro, senza poterci godere la meritata doccia calda, ma non troppo, proprio a causa di una scarsa calibratura del tempo necessario. Le informazioni che riceviamo in uno specifico momento temporale vengono in tal senso utilizzate come se fossero davvero rappresentative, senza renderci conto dei cambiamenti continuativi, degli assestamenti e degli equilibri che avvengono lungo il tempo.

Le condizioni per la realizzazione degli obiettivi, pertanto, cambieranno in relazione alla combinazione di misurazioni e di cornici temporali. Un obiettivo misurabile con precisione e posto entro una cornice temporale definita, rappresenta la condizione migliore per avere il feedback più valido. Se le strategie messe in opera permettono di realizzare gli specifici cambiamenti desiderati entro il tempo previsto, abbiamo un feedback di rafforzamento. Se invece gli obiettivi previsti non corrispondono

3. O’Connor J., Mc Dermott I., *op. cit.*, p. 238.