



Valentina Casonato

QUANDO IL COACH È UN CAVALLO

Un modello originale e innovativo di coaching
e formazione per i manager e per le aziende

IAA
Interventi
assistiti
con gli animali

Collana diretta da
Lino Cavedon



Erickson

L'istintiva saggezza e la sensibilità tipiche dell'animale che per natura è portato a vivere in armonia con il branco fanno del cavallo un vero e proprio specchio dell'uomo, che nell'incontro con questa straordinaria creatura accede a una dimensione al di là delle convenzioni e del giudizio, in cui è libero di esplorare i suoi punti di forza, i suoi limiti e i suoi modi di rapportarsi con gli altri. Dalla fiducia nel potere maieutico della relazione con il cavallo è nata Experience Academy, la prima scuola di coaching e formazione esperienziale in Italia a proporre ai manager, agli imprenditori e alle aziende percorsi formativi basati sull'interazione fra i singoli o i gruppi e i loro maestri a quattro zampe. Insieme a Pioggia, allevata secondo i principi della «doma dolce» e coach speciale di Experience Academy, l'autrice e fondatrice ci guida alla scoperta di un metodo che è soprattutto apertura, collaborazione, ascolto di sé e dell'altro: virtù sulle quali i cavalli hanno molto da insegnare, e che sono insostituibili non solo per chi dirige una realtà complessa — com'è quella aziendale — ma per chiunque desideri migliorare la qualità delle proprie relazioni, lavorative e non.



VALENTINA CASONATO

Fondatrice di Experience Academy, tiene corsi di formazione manageriale e commerciale da oltre quindici anni. Laureata in Pubbliche relazioni allo IULM di Milano, ha poi lavorato nel settore assicurativo-finanziario con compagnie nazionali e internazionali ed è stata direttrice di Tradinvest Business School, scuola di formazione manageriale del Gruppo Tradinvest di Londra. Da ormai dieci anni è trainer e coach esperienziale. Alla base del suo metodo per manager e aziende c'è una relazione speciale con i cavalli.

€ 14,00

ISBN 978-88-590-2316-6



www.erickson.it

INDICE

LA COLLANA EDITORIALE DEDICATA AGLI INTERVENTI ASSISTITI CON GLI ANIMALI (<i>L. Cavedon</i>)	9
PREFAZIONE (<i>L. Cavedon</i>)	11
INTRODUZIONE	15
PARTE PRIMA - COSA IL CAVALLO MI HA INSEGNATO	
01. UNA PASSIONE ANTICA	27
02. L'INCONTRO CON PIOGGIA	35
PARTE SECONDA - COSA IL CAVALLO PUÒ INSEGNARE IN AZIENDA	
03. IN BRANCO COME IN AZIENDA	47
04. COSA I MANAGER POSSONO APPRENDERE DALLA RELAZIONE CON I CAVALLI	57
05. IL METODO	63
06. A SCUOLA DI LEADERSHIP CON DEI COACH «SPECIALI»	73
07. GUARDATI ATTRAVERSO GLI OCCHI DI UN CAVALLO: COSA VEDI?	91
08. STANCO DEI SOLITI ASSESSMENT A 360°? QUESTA VOLTA LA VALUTAZIONE LA FA PIOGGIA	101
09. PERCHÉ I MANAGER E LE AZIENDE SCELGONO DI FARE FORMAZIONE CON I CAVALLI?	115
10. FEEDBACK E TESTIMONIANZE DI CHI HA GIÀ PROVATO IL METODO	121
BIBLIOGRAFIA	127
APPENDICE	129
RINGRAZIAMENTI	133

IN BRANCO COME IN AZIENDA

Una metafora potente

Sono consapevole che le metafore hanno un valore simbolico: che sono cioè un mezzo efficace per rappresentare la realtà in una forma a volte mitica, a volte idealizzata, che mette in evidenza i punti che più ci stanno a cuore.

Nel caso dei cavalli e del branco, però, mi permetto di sottolineare che la metafora può acquistare potenza perché l'aggancio con la realtà è molto solido.

Quando ci si rapporta con questi meravigliosi animali tutte le sovrastrutture vengono a cadere: resta la pura relazione.

Esistono tratti in comune tra un branco di cavalli e un'azienda? Se sì, quali sono?

Prima di rispondere a questa domanda è necessario fare un passo indietro e descrivere com'è composto un branco di cavalli in libertà. Il numero si aggira solitamente intorno alle 8 unità, che possono aumentare fino a 16, a seconda della fase riproduttiva e di vita del branco stesso. L'oscillazione è data principalmente dal numero di puledri o di cavalli anziani.

Possiamo immaginare una prima analogia: di quanti elementi è composta una piccola azienda o un reparto di lavoro in una più grande?

Secondo una ricerca promossa nel 2017 dall'Università Luiss sul tema «Dinamiche di gruppo e leadership», la *dimensione* è un aspetto molto importante per il gruppo, perché «ne influenza il comportamento». I risultati della ricerca mostrano come siano maggiormente efficaci gruppi composti di

5-10 persone: un numero inferiore di componenti risulta limitante, soprattutto in contesti nei quali l'espressione individuale e la creatività rivestono un ruolo importante; altrettanto limitante risulta un numero superiore, che può creare squilibri nelle interazioni tra le parti.

Pensando ad ogni singolo elemento di cui è formato un branco, il parallelismo può continuare: in un branco, proprio come in un'azienda modello, ogni individuo ha un ruolo preciso, che svolge con l'intento naturale di contribuire alla sopravvivenza del gruppo.

Se vi capita di osservare un branco di cavalli liberi, potrete notare alcune fattrici, magari accompagnate da qualche puledrino appena nato. Vedrete anche dei giovani cavalli che giocano tra loro, e altri più anziani che avranno sicuramente notato la vostra presenza. Tra tutti, per il suo temperamento e le sue energiche movenze, spicca lo stallone, l'unico cavallo maschio, che ha il ruolo di portare avanti la riproduzione della specie. Esistono però anche altri ruoli, che meritano un particolare approfondimento.

Il primo di cui vorrei parlarvi è l'*esploratore*, cioè il cavallo che si occupa di andare alla ricerca di nuovi pascoli, aprendo nuove vie da percorrere. Se pensate che i cavalli sono erbivori, capirete che ne consegue direttamente il loro essere nomadi; dunque l'esploratore riveste un ruolo strategico, un po' come il settore marketing e ricerca di un'azienda.

Se guardate con attenzione, potete distinguere anche chi alza subito la testa ad ogni piccolo rumore e drizza immediatamente le orecchie al primo fruscio o al minimo movimento. È un cavallo particolarmente attento a tutto ciò che accade. Questo suo comportamento, che lo fa stare sempre in allerta, assicura però che tutto il resto del branco sia subito avvisato in caso sopraggiunga un pericolo, ad esempio l'avvicinarsi di un possibile predatore. Perciò il cavallo in questione ha il ruolo di *sentinella*.

In azienda, mi piace paragonare la sentinella a quella figura capace di leggere il mercato e di capire in quale direzione stia andando e di valutare le opportunità e le minacce a cui l'azienda va incontro, adottando le giuste scelte e prevenendo i rischi.

Se continuate a osservare, noterete anche un cavallo con la pancia più grossa degli altri, sempre dedito a mangiare: è l'*assaggiatore* e ha il compito di accertarsi che l'erba sia buona. Immaginate cosa accadrebbe se quel prato fosse contaminato e tutti i cavalli, non sapendolo, se ne cibassero: andrebbero incontro a morte certa. Insomma, l'assaggiatore svolge quella che noi definiremmo la funzione di controllo qualità.

Come potete vedere, ci sono interessanti analogie tra la distribuzione dei ruoli all'interno di un branco di cavalli e quella di un'azienda. La differenza principale sta nel modo in cui questi ruoli vengono solitamente attribuiti.

Se pensiamo al processo di selezione che normalmente avviene nelle nostre imprese, il candidato — dopo aver presentato il proprio *curriculum vitae* — viene sottoposto ad alcuni colloqui, per valutare il suo livello di competenze e di esperienza rispetto alla posizione che dovrà ricoprire. Capita spesso, tuttavia, che questi indicatori non siano sufficienti per fornire una fotografia chiara della persona né per individuarne con precisione il talento naturale.

Viviamo in una società in cui fin da bambini a scuola ci viene insegnato che cosa è importante sapere e quali competenze dobbiamo sviluppare se da grandi vorremo avere un posto di lavoro soddisfacente. Nessuno, però, ci aiuta veramente a scoprire il nostro talento innato.

Facciamo un esempio: in una scuola tradizionale, i bambini che hanno particolari doti manuali sono fortemente penalizzati rispetto a quelli con capacità prettamente intellettive. Il modello scolastico è ancora oggi basato principalmente su stimoli audiovisivi e tiene poco in conto quelli cinestesici, che favoriscono lo sviluppo delle capacità manuali e degli altri sensi, quali olfatto e gusto. In questo modo si insinua nei ragazzi il messaggio, sbagliato, che chi va bene a scuola poi andrà al liceo e all'università. E poco importa se poi ci starà «parcheggiato» per anni.

Ai miei tempi, chi non «era bravo a scuola» veniva indirizzato verso istituti come agraria, alberghiero e altre scuole tecniche, considerate da sempre di serie B rispetto a un liceo.

Ho fatto questa breve digressione perché ritengo che questo aspetto culturale si rifletta nelle nostre imprese dando luogo a gravi conseguenze, legate non solo alla «fuga di cervelli» all'estero ma anche a una carenza di fondo nel modello di ricerca e di selezione del personale.

In questo i cavalli possono essere di grande ispirazione!

Leggendo questo capitolo vi sarete chiesti in base a cosa un cavallo riveste proprio quel ruolo e non un altro. Sicuramente non ha fatto un colloquio di selezione! La cosa straordinaria che ho imparato nel mio percorso formativo sui cavalli è che ogni elemento ricopre quel ruolo perché la natura lo ha dotato del particolare talento necessario per assolverlo. Insomma, non si tratta di un percorso in cui ogni cavallo è stato addestrato per svolgere quella funzione; il branco ne ha semplicemente riconosciuto le doti innate e ha permesso che le potesse esprimere, per il benessere di tutta la collettività.

Se ripensiamo all'*esploratore*, alla *sentinella* e all'*assaggiatore* ci verrà spontaneo supporre che il primo sia dotato di maggior coraggio, il secondo di un miglior fiuto e il terzo di particolari capacità di analisi gusto-olfattive. In realtà non è esattamente così!

L'*esploratore* è il cavallo più irrequieto, il più curioso; l'*assaggiatore* è quello che ha più fame degli altri e passa tutto il tempo a mangiare. La *sentinella*, invece, è il cavallo che ha più paura e dunque è sempre in allerta.

Sì, avete capito bene: la «paura» è per i cavalli un'importante dote, perché permette loro la sopravvivenza. Quelli che noi consideriamo dei difetti, per i cavalli sono delle pure e semplici peculiarità che li rendono particolarmente adatti a ricoprire certe mansioni. Là dove l'essere umano esprime un giudizio, il cavallo manifesta ciò che è, mettendo a frutto le caratteristiche distintive di cui la natura l'ha dotato.

Proviamo a immaginare, dunque, come sarebbe un'azienda se ogni ruolo fosse ricoperto dalla persona che ha il maggior talento per svolgerlo, e incominciamo a pensare che quelli che noi riteniamo difetti in realtà siano delle caratteristiche che possono dare, se giustamente indirizzate, un contributo positivo.

Potremmo scoprire che quello che consideriamo particolarmente pignolo potrebbe essere la persona giusta per il controllo qualità, così come la persona tacciata di pessimismo e sempre pronta a vedere il bicchiere mezzo vuoto potrebbe occuparsi della sicurezza del personale.

Se iniziassimo a vedere le cose da un'altra prospettiva, esente da giudizio, ne trarremmo spunti di crescita enormi.

Questione di leadership

Abbiamo precedentemente descritto il branco come un'organizzazione sociale, nella quale esistono ruoli, compiti e responsabilità. Ciò che non abbiamo ancora menzionato è la figura del leader. Come ogni organizzazione che si rispetti, anche i cavalli hanno una figura che assolve questo ruolo e che viene definita capobranco o elemento *alfa*.

L'elemento alfa svolge una funzione fondamentale: tiene unito il branco. Se un cavallo da solo è una facile preda, un branco di cavalli è più difficile da attaccare. In questo caso il detto «l'unione fa la forza» calza a pennello.

Anche nel branco esiste la delega, attribuita tacitamente, a seconda del contesto o della situazione in cui esso si trova.

Le aziende più evolute si stanno conformando a un modello organizzativo interessante, che nel mondo dei cavalli esiste da sempre: un'*organizzazione flat*, caratterizzata da una *leadership circolare*. Questo modello di leadership, definito anche «situazionale», è considerato oggi vincente perché responsabilizza i collaboratori, migliorando le performance; favorisce inoltre un approccio più flessibile e capace di reagire meglio ai continui cambiamenti che il mercato impone.

Nel mondo dei cavalli di solito il leader è la femmina più anziana, quella che conosce meglio ogni singolo membro del gruppo perché lo ha visto crescere e lo ha educato, e pertanto gode del rispetto di tutti.

In momenti di siccità o scarsità di cibo, tuttavia, il ruolo di capobranco viene spontaneamente assunto dall'*esploratore*, cioè dall'esemplare che ha le capacità di individuare i pascoli migliori e le fonti d'acqua; in situazioni di pericolo o di debolezza della cavalla anziana, sarà invece la *sentinella* a proteggere il branco, avvertendolo in caso di potenziali pericoli.

La leadership all'interno del branco cambia dunque in base al contesto, all'ambiente e alla situazione in cui i cavalli si trovano. Tutti i membri ne rispettano le regole e i ruoli, proprio come dovrebbe avvenire in un sistema aziendale organizzato.

Chi viene meno alle regole del branco viene richiamato all'ordine, e se non rientra nei ranghi viene bandito. Per un cavallo che vive in natura essere escluso significa andare incontro a morte certa per mano dei predatori: l'appartenenza al gruppo è la vita.

Può sembrare un'azione forte, ma provate a immaginare cosa accadrebbe se un cavallo decidesse di ribellarsi al gruppo, magari nitrendo e facendosi notare nel bel mezzo di una prateria: metterebbe in serio pericolo tutti gli altri. Il bene del singolo non può prevalere su quello del gruppo.

Questo assunto dovrebbe ispirare i manager, che si trovano davanti a scelte a volte impopolari, dalle quali tuttavia dipendono il benessere e la produttività dell'intera organizzazione.

Difficilmente nel branco la leadership viene messa in discussione; per un cavallo non è certo il ruolo più ambito. Essendo una preda, la responsabilità che per lui ne deriva è molto forte.

Questo mi porta a fare una riflessione su un tema che non è spesso affrontato quando si parla di leadership: l'aspetto emotivo. Quanti dei manager

che ricoprono figure chiave all'interno delle organizzazioni sono preparati e pronti a reggerne l'impatto?

Solo in Italia esistono molte scuole che organizzano dei master con l'obiettivo di formare futuri dirigenti e imprenditori. Se analizziamo nel dettaglio i loro programmi, scopriamo che sono finalizzati per lo più a fornire delle competenze tecniche in materie amministrative, finanziarie e commerciali.

In alcuni casi, quando si è fortunati, questi percorsi comprendono anche piccoli spazi in cui si affrontano le caratteristiche personali che un leader deve avere. Io credo invece che si tratti un tema centrale nella formazione di chi dovrà ricoprire ruoli apicali in azienda; ma su questo aspetto ritorneremo più avanti.

La vera logica «win-win»

Le due principali finalità perseguite all'interno del branco sono la sopravvivenza e la riproduzione della specie.

Ogni membro del gruppo contribuisce al benessere collettivo individuando i pascoli e le fonti d'acqua, vale a dire le risorse che procurano energia; segnalando i pericoli, al fine di preservare il branco dall'estinzione; proteggendo i puledri e le cavalle gravide per garantire la prosecuzione della specie.

I cavalli vivono secondo un ordine sociale basato sui principi di fiducia, lealtà e interesse reciproco. Quale manager o imprenditore negherebbe che questi siano i valori che dovrebbero stare alla base di ogni organizzazione aziendale?

Le capacità oltre le apparenze

Quando ci si avvicina a un cavallo la relazione è essenziale, vera, sostanziale. Il cavallo non si basa su elementi sovrastrutturali, non gli interessano il censo, la posizione sociale, il ruolo, non persegue logiche di potere, non manipola e non può essere manipolato.

Guidato dall'istinto, segue logiche naturali e molto semplici. Mi attacchi, fuggo; sento che sei inoffensivo, mi avvicino; sei fragile e bisognoso, ti proteggo. Il cavallo non analizza le ragioni per cui la persona che si avvicina è triste, nervosa, agitata, arrabbiata; sente quello che accade e reagisce secondo quanto l'istinto di sopravvivenza gli detta.

Quante volte ci siamo trovati di fronte a dinamiche perverse all'interno delle realtà aziendali perché le scelte erano state operate sulla base di apparenze ambigue o di referenze ingannevoli?

Collaborare per il benessere collettivo

In natura appartenere a un branco significa potersi nutrire, riprodursi, procreare, sentirsi protetti. Questo è un concetto che può essere facilmente compreso da chi si sia trovato a essere licenziato dopo anni. Essere escluso dall'azienda significa non lavorare, e non lavorare significa non guadagnare e non poter provvedere a se stessi e alla propria famiglia.

Purtroppo le logiche del mondo del lavoro non seguono le leggi della natura, ma quelle della sopravvivenza economica. Crediamo però che contribuire a sensibilizzare le persone sull'aspetto vitale connesso alla produzione di beni e ricchezza possa cambiare radicalmente l'atteggiamento dei lavoratori verso gli imprenditori e degli imprenditori verso i collaboratori.

Riconoscere a una persona il suo valore in quanto essere umano, e non in quanto produttore di beni, lo trasforma da dipendente in collaboratore e cambia la percezione che lui stesso avrà di sé e del suo lavoro in seno all'organizzazione.

Non avremo più moderni schiavi che vendono il loro tempo, cioè la loro vita, in cambio di denaro, bensì persone libere, che saranno consapevoli dei loro talenti e sceglieranno di metterli al servizio dell'azienda, riconoscendole valore e venendone in cambio ricompensati.

Può sembrare utopistico, ma in fondo «utopia» significa «non luogo»: un luogo che non esiste, un luogo che non c'è — ancora — ma che può essere immaginato, pianificato, costruito prendendo a modello i sistemi funzionanti.

Nell'arco di cinquantamila anni i cavalli si sono evoluti senza estinguersi, e noi pensiamo che siano un modello da tenere in considerazione.

Alcune differenze

Abbiamo parlato di come sia possibile tracciare un forte parallelismo tra un branco di cavalli e un'azienda, di cosa questi straordinari animali

possono mostrarci e di come ci ispirino a portare nelle nostre imprese una cultura che ponga al centro il valore dell'individuo.

Ammetto di essere di parte nel sottolineare certi elementi, perciò non posso esimermi nell'evidenziare anche alcune differenze.

In primo luogo parliamo di due entità diverse — cavalli e persone — che per natura si distinguono sotto molteplici aspetti. Tra tutti, quello sul quale vorrei soffermarmi è la *coscienza*, cioè la facoltà immediata di avvertire, comprendere e valutare fatti che si verificano o si prospettano in un futuro più o meno vicino.

Per loro natura, i cavalli vivono unicamente il momento presente. Questo consente loro di essere sempre pronti a rispondere agli stimoli provenienti dell'ambiente in cui vivono. Sono mossi dall'istinto, ed è proprio l'istinto che ne determina la sopravvivenza. Possiamo dunque affermare che non hanno sviluppato una coscienza come noi la intendiamo. Pur essendo animali estremamente sensibili, non sono dotati di un pensiero critico o consapevolezza di sé.

Con il termine «consapevolezza» — troviamo in Wikipedia — «si intende la capacità di essere a conoscenza di ciò che viene percepito e delle proprie risposte comportamentali. Si tratta di un percorso cognitivo distinto da sensazione e percezione». Consapevolezza e coscienza sono due termini che vengono spesso usati come sinonimi tra loro.

Per quanto mi riguarda, ritengo che il concetto di consapevolezza sia del tutto relativo. È dimostrato che un animale può essere parzialmente consapevole di ciò che sta accadendo: lo è a livello subconscio.

Sempre secondo la fonte citata, la consapevolezza di un animale «può essere individuata in uno stato interno, quale ad esempio una sensazione viscerale, o la percezione sensoriale di eventi esterni». Ciò che manca alla maggior parte dei mammiferi, compreso il cavallo, è la parte prettamente razionale, che porta invece l'uomo ad analizzare e a valutare i fatti e a trarre da questi delle considerazioni.

La componente razionale è quella che ci contraddistingue e che ci caratterizza, ponendoci al vertice della piramide evolutiva di Darwin; è quella che ci ha permesso di raggiungere un livello di coscienza e di consapevolezza superiore rispetto a quello degli altri esseri viventi; ed è alla base della nostra cultura, della nostra società e delle nostre imprese.

Permettetemi di dire, però, che è anche all'origine di complessità e di sovrastrutture che a volte concorrono ad accrescere situazioni problematiche piuttosto che a risolverle e a semplificarle.

L'essere dotati di «strumenti» diversi rispetto a quelli disponibili ad altri nostri simili ci dovrebbe far avvertire un senso di responsabilità nello scegliere la strada nella quale meglio possiamo impiegarli.

È vero, un branco di cavalli vive una realtà decisamente meno complessa e strutturata rispetto a quella di un'azienda; ma forse è proprio questa semplificazione ciò che ci aiuterebbe a vedere con maggior chiarezza le cose più importanti, le priorità da perseguire.