

LA PERSONA AL CENTRO

Risvegliare il potenziale umano

di Tatiana Arini

Il coaching non è mai uguale a se stesso poiché tratta temi molto variegati. Il coach accompagna la persona, senza avere nei suoi confronti un atteggiamento giudicante o valutativo, in un percorso che, cercando di adottare il punto di vista del coachee, facilita il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Quando il coaching si sviluppa in ambito aziendale, è essenziale rispettare un principio di ecologia nella definizione degli obiettivi, che devono essere utili non soltanto per la persona, ma anche per l'organizzazione nella quale è inserita.

Coaching e softcoaching

Il percorso si fa insieme: mira a supportare e stimolare il coachee e a indicargli nuove direzioni e visioni tramite domande, esercizi, scambio di esperienze e visioni: attraverso gli stimoli del coach, il coachee trova le soluzioni. In questo processo, la persona sperimenta un cambiamento di cui giova tutta la comunità.

Il processo di coaching non è rigidamente strutturato: inizia con l'incontro con il capo, in cui si definisce l'obiettivo. L'incontro con il coachee, che segue, ha due scopi: verificare che l'obiettivo coincida con quello dichiarato dal capo – se non coincidono si organizza un incontro con capo e collaboratore, al fine di allineare gli obiettivi – e capire se ci sia un flusso positivo coach-coachee: un percorso personale e intimo come il coaching presuppone un feeling tra i due.

Il coaching è un processo volontario offerto dalle aziende che dimostrano sempre più interesse, nonostante sia impegnativo dal punto di vista economico. “Una buona soluzione di compromesso o di passaggio – per allenare chi esce dall'aula a mantenere gli impegni presi o per portare in azienda un coaching light, più adeguato a ruoli esecutivi – è il softcoaching, un prodotto a costi inferiori che applica le modalità personalizzate del coaching a distanza, cioè tramite internet e Skype. Il consulente segue la persona in sessioni molto diverse rispetto alle tradizionali: sono molte di più – 20-25 –, durano meno, si svolgono in remoto e sono più varie poiché sfruttano anche stimoli come film e letture” racconta Gian Maria Bianchi, presidente di Open Human Solutions.



Gian Maria Bianchi
presidente di
Open Human Solutions

Tra ruoli direttivi e stili di leadership

“Ho accompagnato circa 180 coachee – dice Bianchi – cioè 30-40 all'anno. Ogni percorso dura tre-quattro mesi e si sviluppa in circa sette incontri, di un'ora e mezza-due ore ciascuno; i primi incontri avvengono a distanza di una settimana, i successivi di 15 giorni. Tra i benefici, una visione diversa, il raggiungimento degli obiettivi, maggiori serenità, armonia e consapevolezza di se stessi, dei propri limiti, delle aree di miglioramento e dell'ambiente in cui ci si relaziona”.

Attualmente, Bianchi sta accompagnando nove coachee, di cinque società diverse ed età e ruoli molto variabili. Ci presenta alcuni casi, che ci portano un po' più da vicino dentro al mondo del coaching.

In caso di coachee giovani, che hanno appena assunto un ruolo direttivo, l'azienda può mirare a una presa di consapevolezza di tutto il necessario per gestire un gruppo di lavoro; in casi di coachee che passano da un ruolo direttivo su un piccolo team alla gestione di un gruppo esteso, il bisogno può essere consolidare la leadership.

Tra gli attuali coachee di Bianchi, anche due manager di un'azienda che ha cambiato l'amministratore delegato, committente dell'intervento ed ex coachee di Bianchi. Il bisogno, un adattamento al nuovo stile di leadership: dall'accentramento dell'uscente amministratore delegato, a un nuovo approccio basato su condivisione e assunzione di responsabilità da parte dei manager, abituati ad eseguire, poco in grado di assumersi responsabilità e gestire il proprio lavoro. In questi casi, è necessaria una ristrutturazione cognitiva della persona che deve acquisire una



visione diversa, superando le proprie rigidità: processo che ha un differente grado di difficoltà, a seconda dell'età e del carattere della persona.

Dai temi manageriali al work-life balance

In un'altra società Bianchi segue tre coachee: un capo, alto dirigente di una grande società, e due suoi collaboratori. Uno dei collaboratori, per il quale era necessario acquisire la capacità di accettare le diversità tra le persone e visioni diverse dalla sua, ha cambiato modo di vedere le cose dopo soli tre incontri. L'altro collaboratore ha assunto un nuovo incarico complesso e importante, che richiede di sviluppare caratteristiche dell'intelligenza politico-sociale, quali: gestione del network, costruzione di rapporti e capacità di convincere. L'intervento richiesto dal capo mira a soddisfare curiosità di carattere manageriale.

Altri coachee sono due donne con un impegno lavorativo cospicuo, interessate, quindi, da temi manageriali e di work-life balance: qui il coaching lavora sull'equilibrio personale. Una delle due coachee, manager di una società internazionale, deve relazionarsi con interlocutori di culture diverse e fronteggiare problemi logistici, che causano stanchezza fisica ed emotiva. L'altra coachee, alto dirigente della pubblica amministrazione, è soggetta a una serie di cambiamenti fuori controllo, che implicano la capacità di accettare la situazione e tenere a bada le colpevolizzazioni.

Un mestiere antico

Il coaching, come noto, è una disciplina che esiste da molto tempo: pensiamo alla maieutica socratica come il primo approccio di *coaching* della storia, che si ispira al dialogo interpersonale finalizzato allo sviluppo del potenziale, alla rilettura della realtà del coachee e alla guida al cambiamento. "Questi tre punti rappresentano, di fatto, le richieste che i nostri clienti ci avanzano a livello di *business coaching*" afferma Fabrizio Pirovano, Ceo di Studio Pirovano Consulting. Rafforzare le skill manageriali, reinterpretare il ruolo in un momento difficile dell'economia e affrontare i cambiamenti che incessantemente toccano le loro organizzazioni è ciò di cui hanno maggiormente bisogno i manager in questo momento. Il coaching – rapporto *one-to-one* tra coach e coachee – consente di soddisfare queste esigenze integrandole anche con *personal training*, contenuti tecnici che solo un formatore professionista può garantire.

I coach di Studio Pirovano Consulting sono anche trainer internazionali che garantiscono un ventaglio di competenze indispensabili per guidare il coachee al successo anche in lingua straniera.

Il modello dello Studio, oggetto di diverse tesi di laurea, si basa sulla tecnologia esclusiva LAB Profile, che permette di mappare il profilo cognitivo del coachee e individuare gli elementi chiave per avviare un processo di trasformazione graduale della prospettiva del coachee, in primis, e del comportamento pratico



Fabrizio Pirovano
Ceo di Studio
Pirovano Consulting

poi; a questo si aggiunge la particolare competenza relativa al pensiero sistemico che consente una visione contro-intuitiva di problemi e situazioni, offrendo anche una chiave di supporto operativo-fantastica per il coachee.

Rileggere la realtà

La fase iniziale – *intake session* – è molto importante per definire l'obiettivo del percorso di coaching, condividere le modalità e assicurarsi un *commitment* tra coach e coachee.

"La nostra formula – spiega Pirovano – prevede incontri individuali di un paio d'ore con una cadenza quindicinale, al fine di garantire un giusto tempo di assimilazione degli stimoli al cambiamento ed eseguire i 'compiti' operativi sul campo. Il contatto diretto, la disponibilità a un dialogo sereno, discreto e riservato, oltre alla flessibilità di tempo, sono i primi elementi che facilitano l'avvio di un percorso di coaching; la competenza sia come coach che come trainer aggiunge valore ai nostri momenti di confronto attivo con il cliente.

I feedback di apprezzamento riferiscono che abbiamo la capacità di 'stimolare una rilettura della realtà efficace, veloce e sensibile', non solo grazie a ciò che ci offre il LAB Profile System, ma soprattutto al vissuto imprenditoriale che i coach dello Studio hanno consolidato in più di quindici anni; l'aumento dell'efficacia personale; la customizzazione del percorso; la velocità di risposta al cambiamento; il controllo costante dello Stato Avanzamento Lavori.

Per l'impresa il coaching è più economico in termini di tempi – perché la flessibilità d'orario permette di inserirsi in misura contenuta nell'impegno del coachee – ed 'ecologico' con il sistema impresa perché i messaggi vengono condivisi con vision e mission del cliente. In poche parole, Socrate ci aveva visto giusto".

Il coaching all'europea

La matrice e la struttura americane del coaching in Italia rischiano di non funzionare. Il feedback, ad esempio, è uno strumento anglosassone; nei paesi mediterranei può essere mal digerito e, come altre metodologie estranee alla nostra cultura, andrebbe adattato alla realtà italiana, dove pure sono state introdotte dalle grandi multinazionali. Ecco perché Maxim Consulting ha scelto un approccio dalle radici europee, soprattutto francesi, tedesche e inglesi.

"Nel rapporto di fiducia che si instaura con il coach, la persona sente di potersi sfogare; le emozioni hanno uno spazio importante in questi momenti, mentre nell'approccio anglosassone sono messe da parte perché si ritiene che ostacolino il lavoro. Aiutiamo ad apprendere; non si tratta di un apprendimento cognitivo, ma tiene conto della persona nel suo insieme e nella sua complessità, esplorando anche ciò che a livello emotivo significa apprendere" afferma Nina Dölger, titolare della società.

Per il 90% gli interventi di coaching di Maxim Consulting sono rivolti a una popolazione manageriale, catalizzatrice di valore: investendo su di loro, l'impatto del coaching irradia i collaboratori. "In un'ottica *coach the coach*, aiutiamo il coachee a diventare un coach per i suoi collaboratori: uno dei nostri valori chiave è agire quello che diciamo, dare l'esem-



pio. L'apprendimento per imitazione è il più potente, come hanno confermato le recenti scoperte sui neuroni specchio” aggiunge Dölger.

Giocare la partita tutti insieme

Paolo Pusceddu, Executive&Team Coach e Partner della società, ci racconta le peculiarità di Maxim Consulting. “Le specificità che ci vengono riconosciute sono la misurabilità e la dimensione organizzativa. Ho lavorato per tanti anni in azienda: un approccio che non tiene conto di questi aspetti non funziona.

Partendo da una questione molto generale, poco digeribile per la persona, concordiamo con il responsabile un obiettivo più concreto, misurabile e rilevante per l'azienda. Lavoriamo sulla performance (e implicitamente sulle capacità) e sulla situazione strategica che richiede il miglioramento del manager. L'azienda è interessata alla performance qualitativa: perciò interagiamo con interlocutori strategici, per un'approfondita analisi dei bisogni. A metà e alla fine del processo rivediamo gli obiettivi con specifici indicatori del risultato atteso. La performance della persona avviene all'interno di un sistema, in cui tutti gli attori interessati sono coinvolti. Anche nei momenti di verifica, dunque, facilitiamo il confronto e l'emersione di criticità e aspettative, che vengono esplicitate”.

La valutazione dell'efficacia dell'intervento è tangibile in quanto il manager del coachee dà un feedback sul miglioramento della performance. In questo modo, la funzione risorse umane, e in particolare la funzione formazione, assume un ruolo più strategico poiché il risultato ha un impatto tangibile sul business.

To coach significa allenare. Il focus dunque è il risultato, come sottolinea Pusceddu: “alleniamo rispetto a una partita in cui entrano in gioco tutti gli attori. Il nostro intervento è strettamente correlato ai risultati aziendali e aiutiamo l'azienda a raggiungerli: siamo perciò partner di business e creiamo partnership di lungo periodo. Trasferiamo le competenze alle aziende: il nostro obiettivo non è creare dipendenza nel cliente, ma crescere insieme”.

“Siamo presenti nell'organizzazione: spesso pratichiamo lo *shadow coaching* – spiega Dölger – presenziando a meeting e valutando la performance agita per raggiungere l'obiettivo. Il coach, quindi, entra nell'organizzazione e aiuta il sistema, e quindi anche il manager del coachee, a capire quali comportamenti possono essere più abilitanti per la performance della persona”.

Esprimersi appieno

“In Italia la formazione a catalogo è in crisi: è necessario che il formatore sia presente nella situazione specifica. Quello che le aziende ci chiedono sempre più – dice Pusceddu – è facilitare i meeting: portiamo una metodologia di problem solving, regole di grammatica comunicativa e una struttura relazionale e operativa che, in una logica maieutica, aiutano

gli attori a raggiungere l'obiettivo.

Facciamo anche coaching telefonico, soprattutto per manager che si muovono sul territorio e che hanno così tempo e modo di fermarsi a riflettere, per ragionare sulla strategia in una prospettiva di medio periodo”. Diventa quindi uno spazio di incubazione di business, che fronteggia la condizione di stress e solitudine che affligge spesso il manager. Si tratta di recuperare quella conoscenza, quella prassi che la persona ha vissuto o sperimentato. La soluzione adatta viene trovata dalla persona stessa. Il coach offre quindi una guida di processo e relazionale, non di contenuto: è un lavoro di ricerca della leadership propria di ogni persona, che così si autorizza a essere se stessa e a esprimersi pienamente, rimuovendo i blocchi.

Perché il coaching?

Ma per quali necessità, in questo momento, le aziende ricercano un intervento di coaching? Ce ne dà una panoramica Rosalba Taranto, Senior Consultant di Bpi. Per sviluppare



Rosalba Taranto
Senior Consultant di Bpi

l'efficacia nel ruolo: quando una risorsa sta per cambiare ruolo, se si ha intenzione di ottimizzare l'utilizzo di alcune competenze. Per incidere sullo sviluppo delle competenze strategiche per l'azienda: si lavora con top e middle management sulle competenze strategiche per l'azienda declinate rispetto ai diversi contesti di riferimento delle persone.

Per una mediazione tra parti, capo-coachee: talvolta il capo propone il coaching per un proprio collaboratore perché incomprensioni di fondo vengono tradotte come ‘cattive prestazioni’ da migliorare. In questi casi, una chiara analisi della domanda, un lavoro di mediazione e un intervento volto alla chiarificazione dei bisogni non soddisfatti delle parti possono essere di per sé risolutivi. Per completare percorsi di sviluppo: formazione e coaching si potenziano a vicenda rispetto ai risultati ottenibili.

Percorsi integrati

“In questa direzione – racconta Taranto – abbiamo progettato e realizzato percorsi integrati per diversi contesti. La mission di Bpi è quella di aiutare le aziende e le persone a raggiungere i propri obiettivi, realizzando i cambiamenti richiesti dal mercato; valorizzando, integrando e mobilizzando capitale umano e competenze; sviluppando un management efficace della performance individuale e collettiva. Il coaching Bpi racchiude di fatto le tre dimensioni. Il punto di contatto tra le dinamiche di mercato, l'organizzazione e l'individuo sono le competenze strategiche per l'azienda. Ovvero il nostro punto di partenza. Lavorare in questa direzione ci permette di essere in linea con il vantaggio competitivo, in termini di competenze, su cui l'azienda punta. Nonostante ciò facciamo sempre molta attenzione alla sintonia tra la realizzazione dei bisogni e dei valori dell'organizzazione e quelli del singolo che vi lavora. È questo il segreto vincente di un percorso

Nina Dölger
Owner di
Maxim Consulting e
Paolo Pusceddu
Executive&Team Coach e
Partner della società



riuscito. Non forziamo un percorso di coaching se il coachee non è confidente. Il cambiamento è come le porte di sicurezza, si aprono solo dall'interno, nel nostro modello otteniamo risultati perché sono condivisi e realistici”.

Tra i benefici in seguito a un intervento di Bpi: per il singolo, utilizzare meglio le risorse a disposizione, sviluppare la consapevolezza di sé, ascoltare meglio sé stesso e gli altri e gestire i feedback, sia dati che quelli ricevuti; per l'organizzazione, allineare competenze strategiche aziendali e individuali, investire su una 'cultura interna del feedback', puntare a uno sviluppo dei propri collaboratori che si traduca in azioni concrete e misurabili.

Presupposti e benefici

Il coaching di Team Connex parte da una prospettiva sistemica, come ci spiega Diego Divenuto, Managing director della società: “siamo molto attenti alla persona e al sistema in



Diego Divenuto
Managing director
Team Connex

cui è inserita. Le domande che attivano processi creativi e dialogo sono elementi essenziali nel nostro lavoro di coaching”, che utilizza varie metodologie tra cui anche tecniche di programmazione neuro-linguistica.

I principali motivi di ricorso al coaching sono da correlare a difficoltà legate alla situazione che la persona sta vivendo o mancanza di chiarezza riguardo al lavoro e alla propria posizione. L'intervento lavora sulla crescita della persona aiutandola a diventare più consapevole

della situazione e di modalità d'azione al fine di cambiarle, assumere nuove prospettive e trovare soluzioni alternative. I benefici a livello personale sono benessere, entusiasmo, motivazione e impegno maggiori. Quando un elemento del sistema cambia e inizia a stare meglio, tutto il sistema ne sente gli effetti: i benefici si traducono in un'organizzazione del lavoro più efficiente e un clima migliore con collaboratori e colleghi.

Coaching individuale

Un percorso di coaching individuale può durare dai due ai sei mesi e consiste in un paio di incontri al mese di circa un'ora e mezza tra coach e coachee.

Già nel colloquio iniziale si definisce un piano di sviluppo: partendo dalla situazione attuale della persona, l'attenzione si sposta verso l'obiettivo, individuando nuove possibilità, in una prospettiva di ricerca e creazione.

“In questo periodo ci vengono richiesti anche interventi per il top management, figure professionali molto impegnate che riescono, grazie a questo percorso, a ritagliarsi del tempo; tra i benefici, la possibilità di fermarsi e fare chiarezza fra gli innumerevoli stimoli e sollecitazioni dall'esterno, riuscire a dare una struttura e un ordine di priorità alle attività, ottenere un feedback molto diretto e franco.

Un'altra tipologia di coaching coinvolge persone di talento su cui l'azienda vuole investire e a cui vuole dare la possibilità di una crescita ulteriore. Il focus è capire come il per-

corso di sviluppo desiderato dalla persona possa incontrarsi con quello disegnato dall'azienda: l'obiettivo è fare chiarezza sulle aspettative proprie e dell'azienda, mettendo a confronto prospettive diverse per costruire un percorso individuale di crescita, con un importante lavoro sulle competenze”.

Team coaching

Il team coaching fa spesso seguito alla formazione in aula con una post-formazione in cui il gruppo viene accompagnato a un maggiore approfondimento sulle dinamiche interpersonali, lavorando anche su casi concreti. Questi interventi sono interessanti per i team che desiderano migliorare le proprie performance e l'efficacia del lavoro, concepire idee migliori ed essere più produttivi.

Il coach infatti aiuta i membri del team a trovare nuove soluzioni, possibilità, punti di vista, quindi ad arricchire la propria visuale; si focalizza sul processo e stimola con successo il team, proprio perché è esterno allo stesso.

Capitani di futuro

Le aziende sempre più chiedono brevi percorsi di sviluppo e crescita di responsabili, leader, capi “che possano diventare capitani di futuro sempre più capaci: per fare questo siamo convinti che un percorso classico di coaching non basti più, ma serva un forte innesto con l'organizzazione sia a livello macro di azienda, sia a livello micro nel gruppo di collaboratori.

Il Professional Empowerment di Profexa si sviluppa come un efficace strumento consulenziale per migliorare il livello di performance professionale degli individui e dei team” racconta Cristina Cocchi, Direzione Tecnica Hr di Profexa Consulting.

Il focus del Professional Empowerment di Profexa è quindi sul lavoro in simultanea tra potenziamento individuale e risultato su obiettivi professionali. A tal fine, tutto il processo deve tener conto di due fondamentali fattori. Tra gli obiettivi e le aspettative aziendali: i risultati della persona andranno confrontati con il business dell'azienda; gruppabilità, poiché la persona è un individuo inserito in gruppi.

L'evoluzione su 'campo' del Business Coach Organizzativo

Grande attenzione, dunque, verrà data alla parte organizzativa: durante il processo di costruzione di una Job Analysis con la committenza (tendenzialmente capo diretto, direzione dell'azienda, direzione del personale), si analizza il progetto professionale della persona sulla quale, fissati attività e obiettivi del suo ruolo e in relazione al suo profilo attitudinale, si stabilisce uno specifico piano d'azione per il percorso di Professional Empowerment. La finalità è di stabilire specifici piani di allenamento individuali in linea con gli obiettivi professionali della persona inserita in quel ruolo di quell'azienda.

“Non basta –aggiunge Patrizia Neri, Trainer Hr Profexa Consulting– la relazione efficace e collaborativa tra il coach



Cristina Cocchi
Direzione Tecnica Hr
Profexa Consulting



e la persona, che permette lo sviluppo del potenziale. Non riesco ad allenare un atleta sulle sue sfide, che vive e lavora in gruppi, mantenendolo in una dinamica di coppia. Quindi si va 'proprio a caccia' di possibili appartenenze gruppali: mentre lavoro con la persona lavoro anche con i gruppi a cui l'individuo appartiene: collaboratori, colleghi, capi. Attivo finestre di allenamento con questi gruppi: simulazioni, momenti di formazione, riunioni, in cui il nostro atleta avrà la



Patrizia Neri
Trainer Hr
Profexa Consulting

possibilità di tradurre in azione i cambiamenti attivati durante la fase di lavoro con il coach, avendo la possibilità di feedback continui.

Poste queste basi importanti, possiamo vedere tutto il processo finalizzato ad aumentare le tenute comportamentali, attivare la consapevolezza sulle criticità e trasformare i vincoli in potenze, sfidare la persona nella scelta, nella focalizzazione e nel perseguimento degli obiettivi di allenamento personali per andare a successo nei gruppi in cui agisce”.

Misurare il raggiungimento degli obiettivi

Il coaching può essere mirato ad aumentare l'assunzione al ruolo attraverso una corretta definizione degli obiettivi; allineare le aspettative aziendali con quelle personali attraverso la condivisione di un progetto professionale; migliorare la comunicazione plurale; sviluppare abilità negoziali volte all'anticipazione di soluzioni efficaci; sviluppare la capacità di analizzare le situazioni e aumentare l'efficienza del processo decisionale; sviluppare la propria capacità di valorizzare i propri collaboratori; sviluppare capacità di leadership quali essere allenatori di potenziali altrui.

Il successo del Professional Empowerment viene misurato con il raggiungimento degli obiettivi stabiliti all'avvio del processo, monitorati in un incontro intermedio allargato alla committenza. I risultati saranno analizzati dal coach, dal coachee, dalla committenza in un incontro finale, parte integrante del percorso in cui, oltre a tirare le somme, si porranno altre mete. “Il Professional Empowerment è stato pensato e strutturato come processo capace di integrarsi in modo sinergico con le altre tecniche della gestione e sviluppo delle Risorse umane. Il vantaggio per le aziende di usufruire di questo servizio è di aumentare gli strumenti a disposizione al fine di allenare persone più proattive e autonome, capaci di focalizzare e condividere gli obiettivi, di assumere responsabilità e prendere decisioni più efficaci, dei veri capitani di futuro” conclude Cocchi.

Strumenti per orientarsi

I percorsi di coaching proposti da Bridge Partners sono stati implementati partendo da N.E.W.S., metodologia di cui è licenziataria, sviluppata dal coach israeliano Aviad Goz e portata in Italia due anni fa. Domenico Pugliese, Managing partner di Bridge Partners, ci illustra le peculiarità di questa metodologia: “abbiamo scelto N.E.W.S. perché prediligiamo strumenti di pratica e immediata applicazione

e, nell'ambito del coaching, questo modello è estremamente pragmatico poiché porta risultati in tempi brevi ed è molto semplice grazie alla metafora della bussola: N.E.W.S. infatti è l'acronimo di Nord, Est, Ovest (West) e Sud. Il Nord rappresenta gli obiettivi, il Sud gli ostacoli, l'Est i valori e le motivazioni che ci spingono a raggiungere gli obiettivi e l'Ovest la pianificazione per il raggiungimento degli stessi”.

Questo modello di coaching viene utilizzato in due tipologie di attività, il percorso per persone che gestiscono team e quello destinato a team manageriali, rispondendo a due bisogni: uno a livello individuale e uno a livello di riallineamento aziendale. A livello individuale la necessità è l'acquisizione di strumenti per accrescere le capacità di gestione di un team e per fungere da coach per i propri collaboratori, incentivando il loro sviluppo; l'altra richiesta di intervento riguarda un gruppo di persone che fanno parte di un team.



Domenico Pugliese
Managing partner
Bridge Partners

Il manager coach

Il primo percorso proposto da Bridge Partners, detto *Corridor Coaching*, tiene conto del fatto che il manager non sempre dispone del tempo e delle skill necessarie per impostare un processo di coaching formale e strutturato; coinvolgendo per due giorni un gruppo di 12 manager di un'azienda, fornisce perciò una 'cassetta degli attrezzi' di immediata applicazione da utilizzare anche in maniera informale per le attività di supporto che il responsabile vuole avviare con i suoi collaboratori.

I vantaggi per il manager sono numerosi. Gli strumenti forniti consentono di tracciare con immediatezza una veloce diagnosi dei punti su cui lavorare all'interno dell'organizzazione –situazioni critiche, opportunità e limiti allo sviluppo dei propri collaboratori– e di trovare soluzioni che aiutino i collaboratori a risolvere le difficoltà, superare eventuali situazioni di blocco e crescere.

Percorsi di riallineamento

Il secondo percorso di coaching di Bridge Partners è *Team Navigation*, uno strumento di riallineamento applicabile a team omogenei ed eterogenei della stessa azienda. “In caso di team omogenei –ad esempio tutti i primi livelli di vendita di un Team commerciale– la necessità potrebbe essere un riallineamento rispetto a obiettivi, valori, strategie aziendali. In altri casi, l'azienda ci ha richiesto di allineare rispetto agli obiettivi organizzativi un team direzionale, un comitato di direzione composto da tutti i responsabili di settore dell'azienda” specifica Pugliese.

All'interno del percorso di *Team Navigation*, il coach agisce da facilitatore aiutando il gruppo a porsi domande e fornire risposte rispetto a valori, obiettivi, ostacoli e pianificazione. Tra i benefici per il team: maggior chiarezza nella condivisione degli obiettivi dell'organizzazione; allenamento e riallineamento sui valori condivisi; definizione di un piano



d'azione che permetta a ciascuno dei partecipanti di individuare le responsabilità e le azioni al fine di affrontare e risolvere eventuali criticità sorte nel corso dell'attività.

“Questa metodologia –conclude Pugliese– porta risultati concreti nel caso di gruppi di lavoro riuniti sotto la guida di un nostro facilitatore, che aiuta a seguire un percorso logico e chiaro nel processo decisionale. Il nostro ambito di specializzazione è la negoziazione: gli strumenti di coaching che abbiamo portato in Italia infatti –*Corridor Coaching e Team Navigation*– puntano fortemente sulle capacità negoziali”.

Approccio pragmatico e umano

Grow Bp è costituita in gran parte da ex-manager che hanno vissuto in prima persona il ruolo manageriale e hanno in seguito lavorato per essere coach –e non per ‘fare’ il coach–, un modo di essere e di relazionarsi diverso.



Claudia Crescenzi
Direttore generale
GrowBp

Lo stile e la peculiarità di Grow Bp si basano sulla capacità di agire su due livelli: il pragmatismo, di cui le aziende hanno bisogno, che si traduce in un linguaggio manageriale volto a lavorare sull'efficacia degli obiettivi, e un aspetto umanistico, incentrato sulla persona e sulle sue caratteristiche, che agisce sia sul comportamento sia sull'intelligenza emotiva. “Lavoriamo sulla gestione delle emozioni –afferma Claudia Crescenzi, Direttore generale di Grow Bp– utilizzando il linguaggio azienda-

le-manageriale che conosciamo bene. I nostri interventi in azienda partono dall'atteggiamento manageriale per arrivare alla persona; affinché sia efficace, infatti, il coaching deve agire sulla dimensione dell'essere, che include potenzialità, specificità, emozioni e paure che, così come il background e le esperienze vissute, sono fondamentali nella percezione e nell'azione di tutti gli attori dell'organizzazione”.

Verso l'obiettivo

Il coaching accompagna la persona nel rafforzamento del suo potenziale in relazione al contesto: non si tratta di individuare i comportamenti ‘giusti’, ma quelli efficaci in relazione all'obiettivo da raggiungere. Un intervento di coaching si basa quindi sulla focalizzazione e la chiarezza dell'obiettivo, esplorando punti di vista diversi e allenando le persone a focus differenti, per attingere alle proprie risorse e mettere in atto comportamenti e azioni adeguati.

Un manager vive tante pressioni ed emozioni, frustrazioni e incomprensioni, sperimenta la solitudine e la mancanza di condivisione; il coaching compensa quella parte umana non allenata e accantonata, rafforza e sviluppa le capacità manageriali, affinché i collaboratori possano lavorare meglio. L'approccio del coaching giova alle performance perché armonizza i diversi aspetti della persona e dell'azienda e i molteplici scopi del manager e del collaboratore. Così come il manager ha bisogno di essere riconosciuto per quello che è come persona e non per quello che fa in azienda, le persone del team hanno bisogno di sentirsi coinvolte.

Un percorso di executive coaching con Grow Bp si struttura nell'arco di sei mesi con 7-9 incontri di individual coaching, 2-3 incontri di team coaching e momenti di *shadow coaching* tra un team coaching e l'altro, che consiste nell'osservazione delle dinamiche relazionali in un team, a cui seguono momenti di condivisione con interviste singole per preparare al team coaching, in cui è il team a stabilire necessità e obiettivi; “abbiamo utilizzato anche strumenti di assessment per misurare oggettivamente i risultati del team, perché i manager hanno bisogno di dati oggettivi e concretezza” aggiunge Crescenzi.

Condivisione e partecipazione

Il modello aziendale gerarchico, tipico del nostro retaggio culturale, è identificato, nell'analisi transazionale, con il rapporto adulto-bambino: i collaboratori si aspettano dal manager risposte e decisioni. Oggi tuttavia si assiste a un'apertura al concetto di interdipendenza: per lottare all'interno di uno scenario economico di grandi restrizioni in cui si registra un abbassamento dei ricavi e un aumento della competizione, un leader deve essere sempre più focalizzato sull'obiettivo, cercando di perseguirlo attraverso la collaborazione del team.

Il team oggi non è più considerato come un gruppo che lavora per una persona, ma è il leader ad essere al servizio del team. Questo ribaltamento della funzione gerarchica aziendale nasce nel momento in cui l'azienda attraversa un momento difficile: in situazioni simili il leader non può più decidere da solo poiché non dispone di tutte le informazioni necessarie a fornire risposte adeguate, ma necessita del contributo di tutti. Tale processo presuppone che le persone si sentano parte integrante dell'azienda e autorizzate a esprimersi, situazione che si verifica soltanto se il leader lo facilita.

Spesso le aziende non condividono con le persone il modello manageriale a cui tendono, lasciando al singolo la scelta dello stile di leader, basato sulla peculiarità di ciascuno ma che deve essere anche funzionale agli obiettivi dell'azienda. “Lavorando sul modello manageriale dell'azienda –spiega Crescenzi– il coaching sposta il focus dalla persona al lavoro di team. Con la condivisione –che parte dal pieno e totale rispetto del punto di vista dell'altro e della sua professionalità– il leader diventa un facilitatore che aiuta a far emergere tematiche e problematiche, delegando la responsabilità ai professionisti; non si tratta di una deresponsabilizzazione del leader, in quanto tutti partecipano alle decisioni. Il modello proposto da Grow Bp è una *we-der ship*, in cui la leadership è diffusa poiché è il team a guidare l'azienda. In quest'ottica, la base della piramide non è la parte finale ma la principale da cui attingere informazioni.

Il coaching dunque ribalta la concezione tradizionale della leadership generando un cambiamento che conduce il leader a carisma e autorevolezza maggiori, e quindi a un miglioramento delle performance e un aumento della produttività. Viene rafforzata una gestione condivisa che allenta le tensioni, e il conflitto non è più considerato un problema ma un'opportunità produttiva, al servizio della soluzione, poiché attiva la comunicazione e veicola la crescita”.