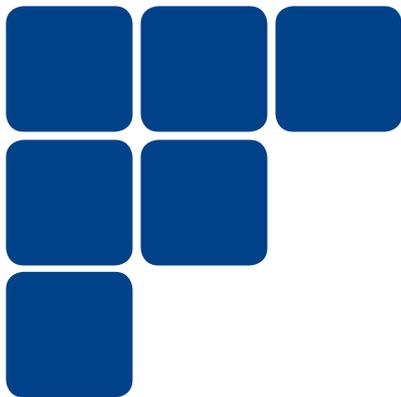


Spring
Professional

Crescere grazie al coaching.





Introduzione

Mercati che cambiano alla velocità della luce, prodotti con cicli di vita sempre più brevi, la sfida dell'automazione, la riduzione dei margini che impone scelte più oculate e con percentuali minime di errore, una concorrenza aggressiva, normative in continua evoluzione... Tutte sfide che nessuna azienda può pensare di affrontare con successo senza il coinvolgimento attivo e partecipe dei propri dipendenti. Senza aver individuato le persone giuste per il ruolo e più adatte ad integrarsi con la cultura aziendale, e senza aver individuato le migliori politiche di engagement, di coinvolgimento. Perché non basta cercare e trovare i migliori talenti disponibili sul mercato, bisogna soprattutto saperli trattenere. Per questo è sempre più importante mettere in atto **strategie che pongano le persone nella condizione di dare il massimo della propria performance.**

E se da una parte le politiche retributive e le possibilità di carriera sono strumenti importanti, dall'altra c'è sempre una maggiore richiesta di trasparenza sullo sviluppo dei percorsi di carriera e di formazione: secondo la *Deloitte Millennials Survey 2018* il 60% dei **Millennials** italiani considera formazione e apprendimento più importanti del riscontro economico.

In un momento di crisi, non solo economica ma anche sociale, le persone sono sempre più alla ricerca di "senso", nella vita privata come in quella professionale. Il tradizionale modello gerarchico, basato sull'ordine e non sulla collaborazione, sta progressivamente mostrando i suoi limiti anche in ambito aziendale, sostituito da stili manageriali più orizzontali e basati sulla condivisione.

Fra questi stili manageriali innovativi il **coaching** è sicuramente uno dei più efficaci ed è relativamente semplice integrarlo nella cultura aziendale.

D'altra parte, come suggerisce **Bill Gates** in una dei suoi più famosi Ted Talks, "Everyone needs a coach"

(<https://www.youtube.com/watch?v=XLF90uwll1k>). Avevano un coach personale Bill Clinton e Michail Gorbaciov,

così come moltissimi top manager. Perché allora non valutare la possibilità di inserire il coach in azienda?

Cos'è il coaching

Secondo Sir John Whitmore, uno dei suoi massimi teorici, il coaching è un metodo per "sbloccare le potenzialità di una persona e permetterle di massimizzare la sua performance. È aiutarla ad imparare invece di insegnarle". Non solo: "Il coaching non è solo una tecnica a cui ricorrere. È un modo di gestire il personale, di trattare le persone in generale, un modo di pensare e di essere. È lo stile manageriale di una cultura rinnovata".





La storia: dallo sport all'azienda.

Anche se si possono trovare lontane origini in **Socrate** e nella sua idea di maieutica (il metodo con il quale il filosofo greco si proponeva di "tirare fuori" dagli allievi idee e opinioni personali, invece di imporre con la retorica il suo pensiero) il coaching moderno nasce sul finire degli anni Settanta, nel mondo del tennis.

Tim Gallwey, professore di Harvard nonché istruttore e giocatore di tennis, pubblica in quel periodo il suo libro, *The Inner Game of Tennis: la sua esperienza l'ha portato a maturare la convinzione che, nella prestazione sportiva, "l'avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che abbiamo di là dalla rete"* e che quindi per migliorare la prestazione sia fondamentale sconfiggere le convinzioni autolimitanti. Non solo: Gallwey osserva anche che i giocatori migliorano la propria tecnica più se stimolati con domande aperte e aiutandoli a visualizzare l'obiettivo che con suggerimenti precisi di comportamento.

Dallo sport il coaching è poco alla volta entrato nel mondo delle aziende e del management, grazie soprattutto all'approccio messo a punto da John Whitmore, già negli anni Ottanta consulente di molte aziende. Su richiesta della **McKinsey**, che lo aveva ingaggiato per elaborare una struttura di supporto per il miglioramento delle prestazioni e lo sviluppo del potenziale, nel 1986 Whitmore elabora il **GROW Model**, che diventerà il principale punto di riferimento per il coaching. Grow è l'acronimo di **Goal** (obiettivo),

Reality (Realtà), **Option** (opzioni), **Will** (volontà). In sintesi un modello che si basa sulla definizione di un obiettivo da raggiungere, sull'analisi della situazione da cui si parte, delle opzioni a disposizione per raggiungere lo scopo e delle azioni che si è disposti a mettere in pratica per raggiungerlo. Grazie a una serie di domande, il coach porta il cliente a riflettere sul suo obiettivo e sul modo migliore per raggiungerlo. Alla base di questo colloquio c'è la convinzione fondante del coaching: che ogni individuo ha in sé le capacità e le competenze per raggiungere i suoi obiettivi, deve solo diventarne consapevole e utilizzarle. Al coach il compito di portarle in superficie. Perché, con una metafora che riprende la teoria della ghianda di James Hillman, "il coaching vede la quercia lì dove c'è una ghianda"

“

Stiamo affrontando una crisi in diversi settori, da quello ambientale a quello economico.

Il tradizionale pensiero lineare, per comportamenti stagni, non è più sufficiente a gestire le emergenze. Occorre dotarsi della capacità di adottare un approccio globale, che sia il prodotto dello sviluppo personale, nonché passare dal vecchio paradigma della paura a un nuovo modello basato sulla fiducia e sul riconoscimento dell'evoluzione sociale e spirituale della specie umana" (*John Whitmore*)



Perché può servire in azienda

Cambiamento, competizione, velocità: le sfide che le aziende devono affrontare ogni giorno per continuare a crescere richiedono un tipo di organizzazione e competenze profondamente diverse da quelle tradizionali. La struttura gerarchica verticale sta dimostrando i suoi limiti, il modello accentratore e poco delegante non riesce più a far fronte alla complessità e alla velocità del cambiamento. Al contrario sono sempre di più le organizzazioni che stanno evolvendo verso la **leadership orizzontale**, dove ognuno è parte di un tutto ma anche responsabile e autonomo nella gestione del proprio ruolo. Questo nuovo modello ha il vantaggio di ridurre la catena decisionale e di aumentare la velocità di reazione dell'organizzazione al cambiamento, ma soprattutto ha come effetto un maggior coinvolgimento e responsabilizzazione a qualsiasi livello aziendale, requisito indispensabile per aumentare la creatività, l'innovazione e di conseguenza la produttività.

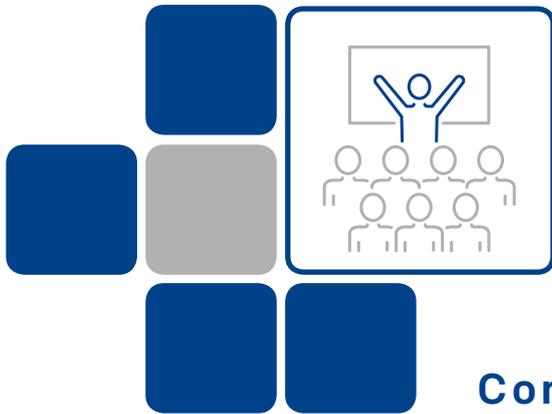
Il **coaching lavora** proprio sulla **responsabilizzazione**, sull'**autonomia**, sul **riconoscimento** e sulla **consapevolezza** delle capacità di ognuno, sull'espressione al massimo livello del potenziale di ogni collaboratore. Introdurre il coaching in azienda

avrà come effetto più responsabilità e **autonomia dello staff**, e come immediata conseguenza, maggiore disponibilità di tempo del top management per concentrarsi sul core business e gli obiettivi strategici. Il coaching è inoltre uno strumento che funziona molto bene come catalizzatore e facilitatore del cambiamento. Può quindi essere molto utile quando è importante introdurre nuovi elementi di cultura aziendale o mutare comportamenti radicati nel tempo ma non più adatti ad affrontare il nuovo contesto di business. Inoltre favorisce l'abitudine a fissare obiettivi concreti e raggiungibili, e a trovare strategie e percorsi utili per raggiungerli. Una competenza importante in qualsiasi contesto aziendale.

OGNUNO È
RESPONSABILE
E AUTONOMO
NELLA GESTIONE
DEL PROPRIO
RUOLO

“ La missione di chi si trova al comando è tirare fuori il meglio dalle persone ”.

Satya Nadella, amministratore delegato di Microsoft



Come introdurlo

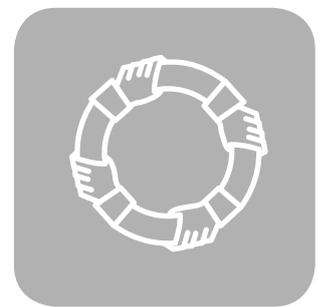
Ci sono diverse modalità attraverso le quali è possibile introdurre il coaching in un'organizzazione. La prima è quella di partire dal vertice, affiancando un coach al top management. Talvolta sono gli stessi manager a richiedere questo tipo di supporto, per esempio per gestire situazioni conflittuali o per migliorare la propria capacità di leadership. Altre volte sono le aziende a decidere di offrirlo. In ogni caso, inserire percorsi di coaching per i vertici aziendali può essere utile sia per l'intervento che viene fatto direttamente sul manager, sia perché in questo modo il management assimila gli elementi essenziali del coaching e può iniziare ad utilizzarli nel rapporto quotidiano con i collaboratori. Citando ancora Sir John Whitmore: *"Se un manager applica i principi del coaching, ottiene allo stesso tempo due scopi: che il lavoro venga svolto secondo standard qualitativi più alti e che i suoi collaboratori esprimano al meglio le loro capacità"*.



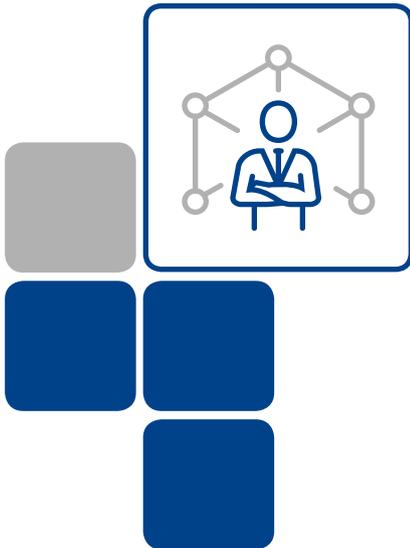
In presenza di un cambiamento radicale, per esempio quando due realtà diverse devono trovare il modo di collaborare al meglio dopo un processo di fusione, può essere utile anche proporre progetti di **team coaching**, che coinvolgono gruppi di lavoro e il cui obiettivo dev'essere quello di favorire la comunicazione, facilitare i processi creativi e l'integrazione degli individui nel team.

Essendo lo scopo del coaching quello di aiutare lo sviluppo delle persone all'interno dell'organizzazione, è uno strumento che può essere utilizzato con modalità e target diversi: come supporto nel percorso di carriera dei **giovani talenti**, come aiuto a ripensare gli **stili di leadership** di management e middle management, per favorire l'**integrazione di generazioni diverse** in azienda, per supportare team o persone alle prese con veloci cambiamenti di business o per promuovere cambi di strategia o posizionamento sul mercato. Al coach o al gruppo di coach che verrà ingaggiato si potrà chiedere di focalizzare il lavoro su un obiettivo preciso o, al contrario, di lavorare sullo sviluppo complessivo della persona. Ogni progetto dovrà poi poter essere "misurato", per comprenderne l'efficacia.

È importante ricordare che il coaching è efficace solo se viene inserito in un percorso condiviso con il dipendente, nel quale si evidenziano le sue aree di sviluppo e si propone lo strumento come metodo per allenare le potenzialità, ma non può in alcun modo essere imposto. Né può essere imposto l'obiettivo su cui lavorare, perché verrebbe meno uno dei principi basilari del coaching: è il coachee, cioè la persona che utilizza il coaching, a essere interamente responsabile dei risultati ottenuti, perché accetta di mettersi in gioco in modo consapevole e responsabile. Qualsiasi imposizione toglie valore all'assunzione di responsabilità personale, e quindi all'efficacia del coaching. I risultati migliori si osservano quando è il coachee a definire il proprio obiettivo di percorso, all'interno delle aree di sviluppo condivise con l'azienda.



AIUTARE
LO SVILUPPO
DELLE PERSONE
ALL'INTERNO
DEL'AZIENDA



Come funziona

Il coaching è un percorso che può essere limitato nel tempo (5/6 sedute) e che ha come scopo il **raggiungimento di un obiettivo**, stabilito dal coachee. Ci possono essere **obiettivi tattici** (superare la paura di parlare in pubblico, imparare a gestire al meglio il tempo) o strategici (elaborare un percorso di carriera, trovare un nuovo modello di leadership). Condizione perché abbia successo è che si tratti di un obiettivo realizzabile e sotto il controllo della persona che lo persegue: posso propormi di acquisire competenze di public speaking sufficienti a essere convincente, ma non potrò propormi come obiettivo quello di convincere tutti a comprare il mio prodotto. Il coach, utilizzando una serie di domande più o meno stringenti e provocatorie, ha il compito di aiutare il coachee a trovare le proprie risposte, i propri strumenti, le competenze cui affidarsi, smontando le cosiddette **“convinzioni limitanti”** tipo “non sarò mai in grado di farlo”, “i miei colleghi sono tutti contro di me”, “non me lo lasceranno mai fare”. Paura del fallimento, dubbi sulle proprie capacità, mancanza di sicurezza e di fiducia in se stessi sono i limiti che più spesso impediscono di esprimere al meglio le proprie capacità, anche assumendosi qualche rischio.

Le domande del coach devono essere aperte, per consentire di individuare il maggior numero possibile di opzioni. Non devono contenere giudizi e invece di indagare sui perché di un comportamento passato si concentrano sul capire quali apprendimenti si sono avuti in seguito al comportamento e come possono essere utilizzati in futuro. Non tanto quindi “perché hai fatto questo?” ma “cosa avresti potuto fare di diverso?”.

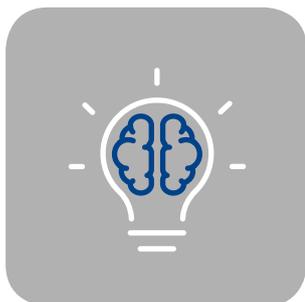
AIUTARE
IL COACHEE
A TROVARE
LE PROPRIE
RISPOSTE



Quali vantaggi porta il coaching?

Dal momento in cui il top management accetta la cultura del coaching e cerca di applicarla alla quotidianità del lavoro, sono molti i vantaggi che si possono ottenere:

- Il **miglioramento della performance e della produttività**, grazie alla maggior responsabilizzazione e motivazione dei collaboratori.
- La **crescita generalizzata** delle competenze del personale
- Il miglioramento delle relazioni interpersonali e di conseguenza della qualità della vita al lavoro
- **Più flessibilità** e capacità di **gestire i cambiamenti**
- **Più idee creative**
- **Più tempo a disposizione dei manager** per occuparsi delle tematiche veramente importanti, conseguente a una maggiore autonomia dei collaboratori
- Un **migliore utilizzo delle persone** in base alle loro capacità e risorse



Uno stile manageriale basato sul coaching non si basa più sul rapporto gerarchico e direttivo, ma sul supporto offerto alle persone per affrontare e superare le difficoltà; sulla capacità di dialogare, di ascoltare e **valutare le opinioni di tutti**, sospendendo il giudizio; sull'abitudine a **fornire feedback continui e costruttivi**; sulla disponibilità ad aiutare i collaboratori ad apprendere dai propri errori piuttosto che dire loro cosa fare e come farlo.

MIGLIORAMENTO
DELLA
PERFORMANCE
E DELLA
PRODUTTIVITÀ

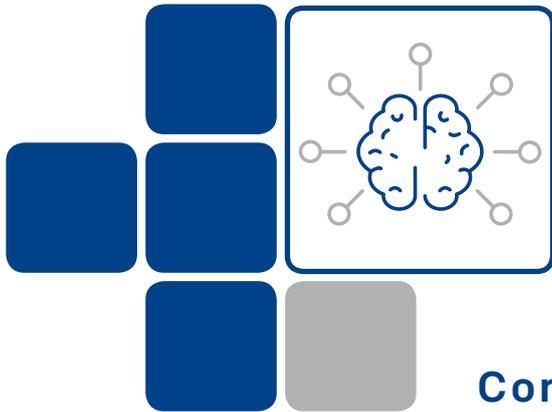
Secondo Tanya Ezekiel, di CareerCoach.com, quando un collaboratore ci chiede come fare una cosa, la risposta più corretta sarebbe di chiedere a nostra volta al nostro interlocutore cosa pensa che potrebbe funzionare, quali considerazioni lo hanno portato a questa convinzione, quali alternative ha esaminato. "Dimostrare di prendere in considerazione la sua opinione, spingerlo a prendere decisioni e essere al suo fianco nel difenderle avrà come risultato che, con il passare del tempo, le **persone cominceranno a portarci soluzioni invece di problemi**".



Quali ostacoli possono impedire l'affermarsi della cultura del coaching?

La prima obiezione, e la più scontata, da affrontare nel momento in cui si propone un percorso di coaching è quella che viene dai manager: "Siamo troppo impegnati nel business, non abbiamo tempo per dedicarci a questa ulteriore attività". Insomma, il coaching è un lusso che non ci si potrebbe permettere. Un'altra modalità di difesa è dire che non ce n'è bisogno perché "lo stiamo già facendo", oppure che il vecchio stile di leadership funziona già perfettamente, e non c'è motivo di cambiarlo.

Da non sottovalutare la resistenza degli altri livelli, sintetizzata al meglio nell'affermazione: "Sarà un'altra di quelle cose inutili pensate ad alto livello...". Per questo è indispensabile condividere il percorso con le persone coinvolte, e soprattutto assumere comportamenti coerenti con questa scelta.



Come creare una cultura di coaching

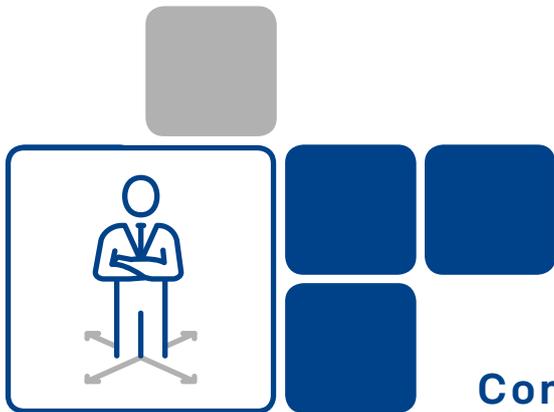
Creare all'interno di un'organizzazione una cultura basata sul coaching non solo è possibile, ma è anche **garanzia di migliori risultati a livello di business**. Secondo alcune ricerche, aziende i cui manager utilizzano il coaching con frequenza e costanza registrano miglioramenti nel business e nelle performance dei dipendenti attorno al 20%. Bisogna però riuscire a creare un giusto mindset soprattutto a livello manageriale e uno stile di leadership che tenga conto della necessità di responsabilizzare, motivare, spingere i dipendenti a una maggiore autonomia. Perché è certamente vero che dare ordini e suggerire come comportarsi è più facile e richiede meno tempo che accompagnare le persone a trovare la propria soluzione. Ma se non c'è possibilità di affrontare e risolvere problemi, non c'è crescita.

Adottare una cultura di coaching significa non dire alle persone cosa fare ma aiutarle con domande che spingano ad andare avanti; **stabilire obiettivi condivisi** e **fornire feed back periodici** per misurare i progressi; **investire sul successo** e sulla **crescita delle persone** e non soltanto sull'affidabilità; non valutare le persone in base alle performance passate o agli errori fatti ma alle possibilità di sviluppo e miglioramento. Da questo punto di vista sempre Whitmore ci ricorda che uno dei limiti dei modelli attuali è quello di valutare le persone in termini di prestazione e non di potenziale: "Molti test hanno dimostrato che i risultati degli studenti riflettono invariabilmente le false convinzioni dei loro insegnanti sulle loro capacità. Lo stesso succede fra dipendenti e manager".

Il processo può quindi iniziare proponendo ai manager un percorso di coaching per il loro sviluppo personale e professionale. Il percorso permetterà loro di apprendere i principi di base (ascolto, coinvolgimento, responsabilizzazione e costruzione della consapevolezza delle capacità dei collaboratori...), che potranno poi utilizzare nella quotidianità, anche costruendo un'agenda con appuntamenti fissi di confronto con le singole persone, per dare feed back e verificare il percorso di sviluppo. E' importante infatti che ci siano momenti costanti di confronto. In prospettiva, il tempo inizialmente impegnato in questa attività potrà essere compensato dalla maggiore autonomia di azione del collaboratore e quindi dalla possibilità per il manager di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto.

Il **feed back** è un momento determinante per il percorso e deve sempre essere visto come un'**occasione di miglioramento** e non di critica fine a se stessa. Feed back esclusivamente negativi bloccano il processo di cambiamento. Sostanzialmente si possono utilizzare due tipi di feed back:

- 1) **"Continua così"**, quando l'obiettivo è stato raggiunto o il percorso intrapreso è corretto.
- 2) **"La prossima volta prova a fare così"**: in questo caso, anche se si è di fronte a un errore o a un obiettivo non pienamente conseguito, l'accento non va sul presunto fallimento, ma sulla possibilità di sperimentare una nuova opzione. Non c'è quindi critica, ma invito al cambiamento.



Come affrontare alcuni tipi di dipendenti

Anche se ogni situazione è diversa e richiede un approccio personalizzato, è però possibile individuare alcuni “modelli” che spesso si presentano fra i collaboratori. Ognuno di questi richiede un intervento di coaching diverso:

AMBIZIOSI: vogliono fare carriera, guadagnare di più, avere più influenza. E lo dicono. Per questo bisogna identificarli, valutare le loro abilità, canalizzare le loro energie e stabilire il focus, individuando anche obiettivi sfidanti per farli crescere. Allo stesso tempo però sono persone che richiedono attenzione e che pensano di meritarsi molto, suscitando a volte reazioni di fastidio nei colleghi e in chi deve gestirli. **Il loro percorso di coaching deve partire da una valutazione attenta della performance attuale e deve stabilire obiettivi precisi, da misurare con benchmark condivisi.**

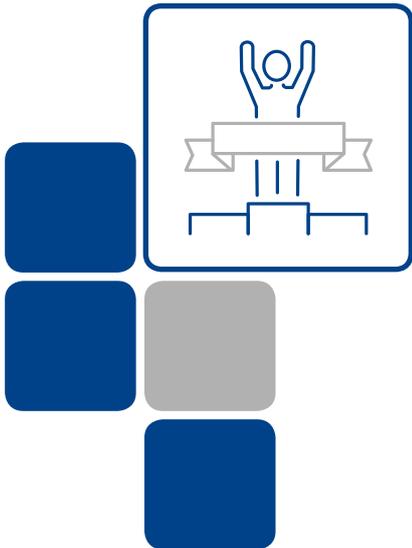
COSTANTI: sono in genere la parte più consistente del team, lavorano bene, amano il loro lavoro ma non vogliono fare carriera o assumersi eccessive responsabilità. Il riconoscimento economico è per loro la principale forma di gratificazione e sono quasi sempre i leader occulti, in grado di mantenere il controllo nelle fasi di transizione. In genere si pensa che non abbiano bisogno di nulla, in realtà sono fra i dipendenti che necessitano di più interventi per

mantenere l'engagement e quindi la performance.

Per loro il coaching può essere offerto come opportunità di crescita personale, insieme ad altri interventi di formazione.

TOP PERFORMER: proprio il fatto di essere persone di successo fa sì che si pensi che non abbiano bisogno di nessun tipo di aiuto e che dispongano di tutte le risorse necessarie. In realtà spesso hanno difficoltà a relazionarsi con il team. E, soprattutto, possono aver bisogno che li si aiuti a capire perché hanno successo: **essendo competenti inconsci capita che non siano consapevoli delle proprie capacità e, soprattutto, che non sappiano quali utilizzare per uscire dalle condizioni di difficoltà**

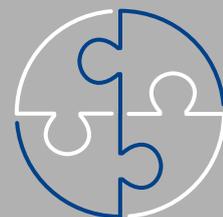
POOR PERFORMER: qualsiasi manager ha dovuto gestire almeno uno di questi collaboratori nella sua carriera. Non hanno ambizioni, non amano il proprio lavoro, fanno il minimo indispensabile. Con loro il percorso di coaching può **aiutare a capire se le loro scarse performance sono dovute a un deficit di skill o di competenze**, nel qual caso si può intervenire con un percorso di formazione. Se invece il problema è nell'atteggiamento mentale non adeguato, troppo negativo, con scarsa fiducia in se stessi, allora il coaching può lavorare per migliorare questo atteggiamento.



Il coaching per il cambiamento

ICF, l'International Coach Federation, la maggiore organizzazione di coaching a livello mondiale, ha portato a termine nel 2018 un a ricerca dal titolo *Building a Coaching Culture for Change Management*, in collaborazione con lo Human Capital Institute. Nel corso della ricerca sono stati intervistati quasi 500 fra Hr, Learning&Developing e Talent manager. Il **77%** degli intervistati ha confermato che la **propria azienda vive in uno stato di cambiamento continuo** sia di priorità che di strategie. L'**85%** del campione ha sperimentato nel passato **esperienze negative di change management**. Fra gli strumenti più utilizzati per gestire il cambiamento le sessioni di **training in aula** (59%), la **formazione via web** (57%), il **confronto con i senior manager** (49%). Meno usati il confronto con manager con una **formazione di coaching** (nel 38% delle aziende in generale, mal nel 58% di quelle ad alto funzionamento), il **coaching one-to-one** (29%) o gli interventi di **team coaching** (25%). Se però si passa ad analizzare il grado di soddisfazione ricavato dai diversi interventi si vede che i lavori di gruppo con un coach professionista sono stati considerati molto o estremamente utili dal 78% del campione. La stessa percentuale che ha ritenuto molto utile il coaching individuale. In fondo alla classifica gli strumenti più tradizionali, come la **formazione in aula** (utile per il 49% del campione) o quella **via web** (34%). Per quanto ancora poco utilizzato, soprattutto in Italia, il coaching ottiene però un alto livello di gradimento proprio per la sua efficacia da chi l'ha sperimentato.

ALTO LIVELLO
DI GRADIMENTO
PER LA SUA
EFFICACIA



PER SAPERNE DI PIÙ

Molto più diffuso nei paesi di lingua anglosassone, il coaching sta però allargando il suo raggio d'azione in tutto il mondo. In questo momento si calcola che ci siano circa 55mila coach in azione in tutto il mondo, con un giro d'affari che viene stimato attorno ai 2 miliardi di dollari. Ci sono diverse associazioni a livello mondiale che raccolgono i professionisti del coaching e ne regolano il percorso formativo e i modelli di intervento. Fra le principali ICF International (<https://coachfederation.org>), con il suo chapter italiano (www.coachfederation.it), l'European Mentoring and Coaching Council (ECC, <https://www.emccouncil.org/it/>) e l'International Association of Coaching (IAC, <https://certifiedcoach.org/it/>)

Spring
Professional