

# BUSINESS COACHING

## Mastini all'opera. Per liberare le potenzialità del manager

*HR Online, n°10, Maggio 2009*

Barbara Parmeggiani  
*Executive Consultant, Psychotherapist & Coach*  
[bparmeggiani@gmail.com](mailto:bparmeggiani@gmail.com)

*"Abbiamo un piano strategico straordinario.*

*Si chiama FARE LE COSE."*

Herb Kelleher

Nessuna finzione. Nessuna difesa. Solo dedizione, forza, pragmatismo, esperienza di business e ascolto. Può essere così sintetizzata l'attività di *business coaching*.

Un approccio che richiede impegno nella relazione "impeccabile ed esigente" con il manager, in cui è necessario mettere in campo tutte le proprie risorse, per affiancarlo in situazioni spesso difficili. Se a ciò si aggiunge la capacità di cogliere le determinanti dell'ambiente e della vita professionale della persona, una esperienza consolidata che permette di conoscere nel merito le dinamiche aziendali e di business, di essere riconosciuti come affidabili e una notevole capacità di comunicazione e ascolto, si completa il profilo del coach, il "mastino che non molla".

### ***Business coaching: di che cosa si tratta***

Il business coaching rappresenta oggi, nelle esperienze di innovazione e sviluppo organizzativo, l'approccio strutturato più funzionale a produrre, in tempi contenuti, risultati importanti in termini di attivazione, coinvolgimento e supporto al manager verso gli obiettivi aziendali e l'attuazione dei cambiamenti necessari.

E' un intervento "one to one", funzionale alla crescita e alla formazione individuale, dove il coach agisce da consulente e da guida per la persona e dove le necessità dell'individuo e della situazione che si trova a gestire sono prioritarie.

L'obiettivo è di potenziare i comportamenti decisivi per il business nei ruoli direzionali, non in astratto, ma in modo diretto e tangibile, nel quotidiano svolgersi delle attività. Si snoda attraverso un percorso personalizzato e flessibile, mediante incontri in cui si applicano spunti, idee, provocazioni alla realtà concreta

dell'azienda, si mira allo sviluppo di capacità pratiche sotto osservazione e di volontà/capacità di applicarle nel contesto in cui il manager opera.

Migliorare la performance individuale e dei gruppi, attraverso il confronto con modelli di riferimento e pratiche eccellenti, potenziare e sviluppare le competenze, impostando piani di azione e verificandone la realizzazione, allenare al miglioramento sono le direttrici di ogni intervento.

### ***Il successo è nei risultati***

Il buon esito dell'azione di coaching si misura non solo sulla soddisfazione reciproca o su apprendimenti generici, ma inevitabilmente sui risultati raggiunti.

### ***Quando è davvero utile per un manager?***

Ad esempio, in un momento di crisi in cui, in tutta fretta, occorre ripensare il modello di business, inventare un nuovo approccio, far evolvere velocemente l'organizzazione. Oppure quando si è catapultati in contesti completamente nuovi, magari in luoghi lontani, o anche quando un manager prende una responsabilità direzionale di primo piano, ma il suo profilo non è ancora completo. Può a volte capitare un periodo di disorientamento, perché non si capisce bene quali sono le vere cause dei disallineamenti, non si riesce a individuare un chiaro percorso. Insomma, in generale si ricorre al business coaching in circostanze particolarmente sfidanti in cui si ha bisogno di quella riserva di energie, idee e competenze in più, perché c'è una elevata dose di incognite e una possibilità concreta di insuccesso.

A seconda del ruolo del manager seguito, si parte dal risultato che si vuole ottenere, lavorando in modo integrato e adatto al suo livello, su domande come: in che direzione andare? Funzioniamo davvero bene? Gli sforzi erogati stanno portando i risultati sperati? Dove investire per mantenersi competitivi? Esiste qualche altra via da percorrere? I collaboratori si fidano e mi danno ascolto? Mi sto muovendo bene nel network di relazioni? E così via.

### ***Come si svolge un percorso di coaching?***

Spesso l'avvio di un percorso è stimolato da quesiti come: Qual è il suo ruolo di direzione, che cosa ci si aspetta da lei? Mi può fare un elenco degli obiettivi di business per i prossimi 12 mesi? Quali sono due opportunità attuali che possono permettere di raggiungere i risultati per l'anno? E simili, esplorando tutte le aree sulle quali è fruttuoso un intervento.

Un supporto che solo raramente supera i 6–8 mesi, al fine di evitare l'instaurarsi di forme di dipendenza o sostituzione. Una relazione intensa, condensata in meeting brevi e diluita nel tempo, che porta il coachee a "fare i conti con le proprie caratteristiche e abitudini personali, a metterle in discussione e cambiare".

Ed è ciò che accade durante un interessante intervento di coaching in una tipica azienda familiare di medie dimensioni, poco strutturata, in cui uno dei congiunti dell'imprenditore prende la responsabilità di una nascente unità organizzativa, con ambiziose prospettive di mercato. L'organizzazione interna, piatta e destrutturata, con frequenti commistioni fra questioni aziendali, personali e familiari, determina un senso di incertezza nel manager nella gestione e distinzione degli aspetti lavorativi, organizzativi e relazionali.

Il coaching è quindi mirato allo sviluppo di una leadership più autonoma e propositiva, alla comprensione e attuazione di modalità di operare in un momento critico e di start-up, al coinvolgimento della squadra. Il successo dell'attività è decretato dalla compliance verso i dati di business plan, dal consolidamento dell'organizzazione e delle attività, dalla accelerata maturazione professionale.