

CAPI SEMPRE PIÙ COACH

Le 9 caratteristiche decisive

Leadership & People Management, n°28, Ottobre 2013

Barbara Parmeggiani
Executive Consultant, Psychotherapist & Coach
bparmeggiani@gmail.com

Un vincitore è un sognatore che non si è arreso.

Bill Clinton

Correva l'anno 2011 quando Herminia Ibarra, Leadership e Learning Professor all'Insead si chiedeva se era proprio vero che il modello manageriale "command and control" fosse ormai tramontato. E se l'idea della leadership distribuita, dell'empowerment diffuso, dei network di conoscenza e della capacità di conferire nuovi significati al lavoro delle persone lo avesse effettivamente soppiantato.

E' un fatto assodato che da vari anni ormai il pensiero manageriale e la letteratura sulla leadership si orientano decisamente su modelli maggiormente partecipativi, su uno stile capace di offrire coaching alle persone e di favorirne un costante sviluppo. Basti citare per tutti il fortunato bestseller *Primal Leadership*, di Daniel Goleman e Richard Boyatzis, che risale nella sua versione originale a più di un decennio fa. Ma tutto questo sta diventando realtà o resta nell'ambito delle pie intenzioni e nei sogni visionari dei guru delle scienze sociali?

Purtroppo ancora oggi nelle organizzazioni questi approcci vengono spesso considerati più che una necessità dei "nice to have", più che pane quotidiano delle ciliegine sulla torta, da aggiungere alla pratica giornaliera se tutto il resto è a posto e si naviga in acque tranquille, piene di prosperità e benessere economico. Quando il gioco si fa duro e la crisi morde il fianco, allora il management tende a ritornare alle abitudini precedenti e a diventare più direttivo, autoritario e spiccio. A dimostrazione che i tanti sforzi nella direzione di ambienti lavorativi più aperti, responsabilizzanti e generativi non sono stati digeriti sino in fondo, dal momento che non sono poi considerati dagli stessi capi armi efficaci per la creazione di vantaggio competitivo e di innovazione nei momenti in cui ce n'è maggiormente bisogno.

Insomma i benefici della soft Leadership sono tutt'altro che assimilati e appare più semplice attestarsi su ruoli e modalità di agire tradizionali, collegati ad un profumo di gerarchia, al sapore della rassicurante e un po' appassita azienda vecchio stampo, sia essa vagamente paternalistica e piena di burocrazia, o assetata di

competizione e darwinianamente ispirata alla legge del più forte, ma comunque aziende dove ai capi quasi tutto è permesso.

Adesso però si colgono segnali sempre più incalzanti che tutto questo sta definitivamente cambiando. In realtà nell'ultimo periodo proprio verso i manager di Linea, che giocano un ruolo cruciale nel people management e nello sviluppo delle persone, si sono intensificati gli sforzi e le azioni organizzative tesi ad affermare che il suo ruolo nella veste di coach dei collaboratori è da considerare parte rilevante delle sue responsabilità. Sebbene le pressioni a raggiungere molteplici e costantemente mutevoli obiettivi possa distoglierli dal dedicare tempo e energie alle persone, tuttavia aumentano le iniziative volte a far evolvere le percezioni delle loro priorità, spingere l'acceleratore sulla cultura e gli atteggiamenti nella direzione del coaching, incrementare le attività di supporto per marciare più decisi in quella direzione.

Ma che cosa caratterizza il manager coach e lo distingue dal capo di una volta?

Una ricerca inglese ci offre una sintesi di quali elementi lo identificano nella percezione comune. In una indagine sul campo rivolta a un rilevante numero di aziende anglosassoni vengono identificate nove caratteristiche distintive. Vale la pena di esaminarle una per una, perché in modo concreto orientano su cosa debba essere capace di fare un manager che vuole svolgere una funzione di coaching e mirare allo sviluppo di tutto il potenziale delle persone a lui affidate.

Un manager coach risponde positivamente a ciascuna delle affermazioni sotto riportate, a proposito dei collaboratori:

- Li sostengo nello sviluppo professionale e come individui
- Osservo attentamente il loro lavoro per guidare il mio modo di gestirli
- Li supporto attivamente affinché sviluppino autonomamente piani d'azione personali
- Faccio domande piuttosto che fornire soluzioni
- Lascio a loro buona parte delle decisioni
- Li aiuto attivamente a trovare e seguire percorsi di formazione/apprendimento per migliorare skills e performance
- Sono coscienzioso nel dare feedback puntuali sul lavoro svolto (positivi e negativi)
- Se qualcuno ha buone idee, le utilizzo sempre
- Tutti devono essere in grado di risolvere i problemi da soli.

Ed ecco perché multinazionali dei servizi come KPMG e Accenture, grandi colossi dell'ICT come SAP o IBM, industrie automobilistiche come GM e Toyota, industrie manifatturiere come ABB o Electrolux (per citare solo alcune recenti esperienze) si sono impegnate in programmi estensivi rivolti ai capi e considerano il coaching come una delle leve per superare la crisi e generare innovazione. La filosofia è di offrire supporto alle persone quando non si può giocare sulle leve premianti, quando occorre insegnare alla generazione più giovane perché i seniores si avviano a lasciare l'azienda e trattenere i talenti se il mercato del lavoro offre altre opportunità.

Insomma, il sogno è quello di dare una volta per tutte un calcio alla cultura "macho" di una volta, nel tentativo di aprirsi ai più interessanti, inclusivi e diversificati orizzonti della leadership contemporanea.

I riferimenti sono a:

1. *Herminia Ibarra su Harvard Business Review, January/February 2011*
2. *Valerie Anderson, Charlotte Rayner, Birgit Schyns, Research paper: The CIPD Coaching at the Sharp End project, 2009*
3. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee, Harvard Business School Press, 2002*