

PROPORRE? SÌ. IMPORRE? MAI!

Il segreto per sviluppare il coaching in un'organizzazione

Leadership & People Management, n°30, Aprile 2014

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

Il segreto del cambiamento è di focalizzare tutta l'energia non sul combattere il vecchio, ma su costruire il nuovo.

Socrate

Incontro Emanuele Mangiacotti, Head of Recruiting, Training and Human Capital Development di Wind Telecomunicazioni nell'intermezzo di un seminario che sto tenendo in azienda. Nel corso degli aggiornamenti reciproci di rito, ci capita di parlare di *coaching*. Sento Emanuele entusiasta dell'esperienza fatta su questo tema. Interessata, gli chiedo di parlargliene più diffusamente. Sono una convinta sostenitrice dell'efficacia di uno stile manageriale *coaching-oriented* e scambiare idee con un ingegnere che da anni si occupa con vera passione di sviluppo e formazione è un'occasione rara e interessante. L'approfondimento si impone.

Perché hai introdotto il Coaching in Wind?

La storia di come abbiamo introdotto da noi il *coaching* è senz'altro particolare. Ad un certo punto ho avuto una specie di *vision*. Ho individuato il *coaching* non come un obiettivo di per sé, ma come un importante *tool* che i nostri manager potevano utilizzare come leva per spostare delle cose. Avevamo una cultura decisamente orientata all'operatività, un posizionamento manageriale imperniato principalmente sul fare. Sentivo che i nostri manager avevano bisogno di qualcos'altro ... Ecco mi sono fatto interprete di un'esigenza poco esplicita per far evolvere lo stile manageriale della casa all'interno dei numerosi cambiamenti che si sono succeduti da noi (tra cui gli avvicendamenti di Vertice e di azionisti). Volevo costruire una architettura manageriale capace di reggere, al di là degli accadimenti quotidiani. Ho cercato di pensare con testa aperta e mente

sgombra ... nel medio lungo termine devi perseguire degli indirizzi di maggiore respiro. Ti parlo ormai del 2007, quando è affiorata in me la consapevolezza di un'azienda davvero schiacciata sull'*execution*, impegnata in un impegnativo *turnaround*, con tantissima tensione sui risultati ed un mercato terribilmente competitivo.

La mia intuizione è stata: per far fronte a queste micidiali sfide, devo rinforzare assolutamente il singolo nel suo ruolo manageriale! Era questo il bisogno che emergeva latente dall'organizzazione: manager schiacciati da tantissime pressioni, era cruciale rafforzare le competenze del singolo manager, far crescere la cultura organizzativa, intervenire in modo deciso con una chirurgia che non è solo estetica ...

Come hai proceduto per sensibilizzare i tuoi manager al coaching? Sono stati recettivi?

Diciamo che a un certo punto c'è stato uno spartiacque. Era da un po' di anni che avevamo acquisito interventi di coaching, prima associato a un Development Center, poi coniugato allo sviluppo di alcune competenze. La svolta è accaduta quando ho deciso di centrare un'esperienza su me stesso. Mi sono certificato Coach, per esplorare a fondo e in prima persona le potenzialità del metodo. E' lì che la visione di come procedere mi è apparsa finalmente chiara: quando ho capito io per primo, come manager e come professionista d'impresa, quanto un approccio coaching oriented ti trasforma. E' lì che ho compreso come questo cambiamento potesse essere applicato al mondo dell'organizzazione, quanto potente potesse essere come leva di sviluppo della competenza sui Dirigenti dell'azienda.

E' stato difficile promuoverlo e farlo adottare?

Occorreva sviluppare prima una consapevolezza della necessità di cambiare stile e comportamenti soprattutto dal punto di vista gestionale. A questo punto mi sono legato tatticamente a due elementi: il primo, una campagna verso l'Eccellenza, promossa dal Capo Azienda, dall'altra una iniziativa di 360° feedback, necessaria per fare affiorare eventuali gap nella performance manageriale.

Il tutto si è svolto in tre semplici step rivolti ai manager: per prima cosa abbiamo fornito a ciascuno il report del 360° feedback, in secondo luogo abbiamo offerto assistenza consulenziale per leggerlo e interpretarlo, e come terza possibilità abbiamo proposto di aderire a iniziative di vero e proprio coaching personale. Da notare che il report era assolutamente privato, non condiviso con nessuno e che la successiva adesione al percorso di coaching era del tutto volontaria. Dopo questa esperienza non tutti si sono imbarcati, ma almeno una metà delle persone (che potevano scegliere tra tre formule: Personal coaching, Tutoring coaching a distanza e Group coaching) hanno proseguito. Hanno aderito in parecchi da subito e così, in poco tempo, si sono create le condizioni organizzative per garantire credibilità all'iniziativa.

A valle di questo primo gruppo, molti altri manager si sono aggiunti e dopo poco più di un anno abbiamo nuovamente proposto un 360° feedback per accertare l'efficacia delle azioni intraprese.

Insomma il ragionamento è stato: dopo che l'hai sperimentato su te stesso, dopo che hai verificato nei fatti quanto è potente e provato come si può effettivamente migliorare, a questo punto ti

fornisco della formazione su Tecniche di coaching, in modo da invertire ruolo ai manager e farli passare da coachee a coach, verso i propri collaboratori. Ho adoperato un modello di coaching fortemente orientato allo sviluppo della performance, indirizzato in modo chiaro verso obiettivi pratici, con un linguaggio abbordabile, del tutto affine a quello aziendale. Ed è stato incredibile, il manager lo compra! Insomma, senza entrare troppo nei dettagli alla fine l'80% dei nostri hanno applicato le tecniche proposte e continuano ad adoperare i numerosi strumenti forniti ... lo riconosco quando vedo le tracce che lasciano sui gruppi!

E quali tracce lasciano? In sintesi, cosa cambia, come si riconosce?

Beh, si capisce dalla relazione che riescono a instaurare, sia con i collaboratori che con i colleghi ... Un certo modo di comportarsi diventa patrimonio dell'organizzazione. Coloro che lo hanno incorporato davvero nella loro esperienza diventano più padroni della situazione anche su altri versanti, quando c'è da fare una valutazione complessa, quando si parla di valori, ... coloro che hanno con sé il bagaglio del coaching sono molto più pronti, riescono a creare più facilmente quella unità di intenti così necessaria oggi nelle organizzazioni, sono più veloci nel portare a bordo i collaboratori rispetto a progetti di cambiamento, riescono a creare davvero *engagement*.

Quindi i manager lo utilizzano!

Posso affermare con forza che i manager di Wind hanno fatto proprio anche lo stile *coaching-oriented* e questa certezza mi viene dalla constatazione continua delle nuove modalità di portare a bordo del cambiamento le persone. Un esempio è dato dalla nuova modalità di coinvolgere direttamente tutti i dipendenti nella definizione comune del significato da dare a cinque nuovi valori aziendali attraverso un innovativo progetto di *social communication*.

Insomma, volontarietà, completa privacy, grande fiducia sulle capacità di scegliere del manager. Non c'è tanta necessità di convincere ...

E' il mio credo rispetto allo sviluppo manageriale: Proporre? Sì. Imporre? Mai!

Se vuoi catturare l'anima delle persone è l'unica strada che funziona.