

# Il manager coach, verso una nuova forma di leadership

Tempo di rapidi cambiamenti per le imprese, il vero leader ha capacità di adattamento alle mutazioni interne ed esterne.

Un fattore cruciale per la competitività in un mercato globale in costante evoluzione

di Sheyla Rega

*Esperta di Corporate Coaching  
Amministratore delegato della società Lody*

In questa era caratterizzata da rapidi cambiamenti in cui le organizzazioni sono centrate sullo sviluppo e il trasferimento della conoscenza, il lavoro dei manager si avvicina sempre di più a quello del leader. La leadership è oggi la principale forza trainante dei cambiamenti di successo. Per arrivare a ciò un leader deve avere sviluppato la capacità di ispirare gli altri, di essere portatore di una visione e nel contempo dare ai suoi collaboratori il potere di agire su di essa. Non si tratta della "classica" leadership direttiva in cui il capo si limita ad impartire ordini e a controllarne la corretta esecuzione, bensì di una **forma di leadership centrata sulla crescita professionale delle risorse umane**.

Il leader di oggi è focalizzato sulle opportunità piuttosto che sui problemi, sui risultati del lavoro di gruppo piuttosto che sulla performance del singolo. Per trattenere i talenti deve aver sviluppato la capacità di individuarli, farli crescere, motivarli e far emergere il meglio da loro in un contesto di apprendimento continuo.

Indipendentemente dal livello di incertezza organizzativa o di mercato nel quale ci si trova ad operare, è necessario sviluppare continuamente nuove abitudini, comportamenti, acquisire nuove conoscenze.

La questione è che tutto questo richiede del tempo ed ogni individuo ha un proprio ritmo di cambiamento e di apprendimento. Il limite è che non possiamo accelerarne troppo il processo senza

incorrere in qualche rischio (demotivazione, burn out, percezione di mobbing, ecc...). Il mondo attorno a noi cambia ad una velocità superiore alla capacità media di adattamento delle persone. Per questo motivo è necessario per le organizzazioni offrire a tutte le risorse percorsi personalizzati di crescita. Il vettore di questo processo è il manager, lo strumento il coaching: da qui nasce la figura del **manager coach**.

Egli è portatore di una nuova forma di leadership. Essere un manager coach significa abbandonare la tradizionale nozione di leadership intesa come attuazione di una strategia e di un controllo a distanza, in base ad un piano d'azione predefinito, rappresentato dalla classica metafora del comandante che esercita il suo potere da una posizione rialzata rispetto al campo di battaglia. In questi tempi caratterizzati da cambiamenti repentini, da elevati livelli di complessità e di incertezza, non è più possibile per i leader mantenere quella rigida posizione. Le informazioni e i processi decisionali sono geograficamente disseminati. Le strategie vengono continuamente modificate ed adattate alle nuove condizioni. Le persone e i team devono adeguarsi a ciò, essere flessibili usando al meglio i loro talenti.

In queste circostanze il manager, per essere anche un leader, deve focalizzarsi sulla capacità di comprensione ed adattamento dei suoi collaboratori ai nuovi contesti organizzativi.



Questa nuova figura non è una moda. **Il coaching e la leadership hanno molte cose in comune:** entrambi si basano sulla capacità di creare un rapporto di fiducia, sul dialogo, sull'azione orientata alla creazione di opportunità e di situazioni di crescita. In questo senso il coaching non è solo una tecnica, bensì un modo specifico di vedere il mondo, i rapporti interpersonali, le organizzazioni.

Assumere oggi il ruolo di manager coach significa sviluppare quelle abilità e competenze proprie del coaching con un effetto positivo a cascata sull'intera organizzazione. Purtroppo sono ancora pochi i manager che arrivano ai vertici aziendali, nell'esercizio di un ruolo di leadership, avendo acquisito queste competenze. Spesso sono troppo focalizzati sullo sviluppo di competenze tecniche a scapito di quelle relazionali quali dare feedback costruttivi, gestire i conflitti, saper motivare persone con esigenze diverse.

Il manager coach esercita un ruolo centrale nella facilitazione dei processi di cambiamento organizzativi ponendosi in prima persona come strumento della crescita dei suoi collaboratori. Egli concorda con ciascuno di loro degli obiettivi personali di sviluppo professionale, delega regolarmente nuovi compiti, possibilmente in linea con gli obiettivi di crescita individuali. Li aiuta inoltre a focalizzarsi sulle soluzioni, prendere decisioni importanti, raggiungere obiettivi sfidanti, definire, implementare e monitorare un piano d'azione.

Il manager coach riconosce e sviluppa il potenziale dei suoi collaboratori e nel contempo li porta ad essere responsabili della propria evoluzione. Egli favorisce la creazione di un clima lavorativo positivo e costruttivo ove risolvere le criticità del quotidiano aziendale.

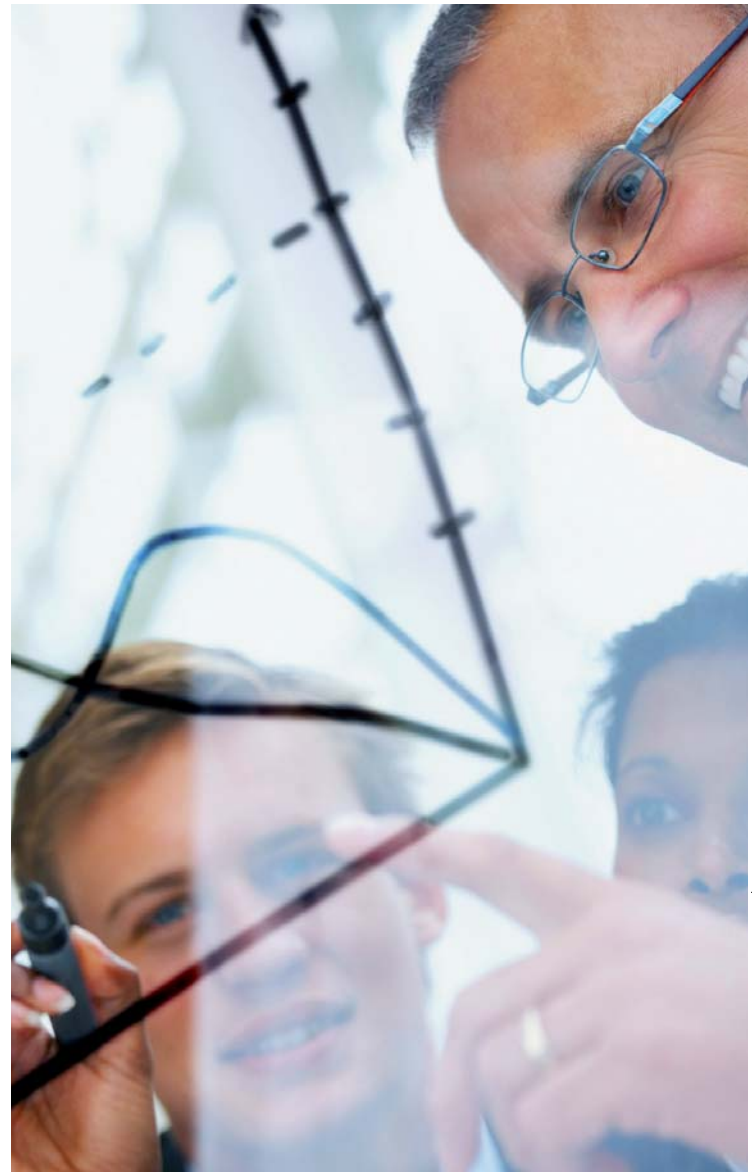
Il manager coach inoltre è colui che preferisce:

- collaborare piuttosto che controllare;
- delegare piuttosto che accentrare;
- parlare meno, ascoltare di più;
- dare meno ordini, porre più domande
- dare dei feedback costruttivi piuttosto che giudicare.

Il manager coach è un manager che nello svolgimento delle proprie funzioni e nella gestione delle relazioni all'interno dell'azienda ricorre dunque, in date circostanze, ad un approccio di coaching. Le opportunità per attuare questo specifico ruolo sono diverse. Dalla negoziazione degli obiettivi personali o aziendali al colloquio annuale di valutazione delle prestazioni. Dal lancio di nuovi progetti alla loro supervisione. Altri momenti importanti sono la gestione delle riunioni e delle situazioni di crisi.

A fronte della pluralità di occasioni di intervenire in questo ruolo, i benefici dello sviluppo della figura del manager coach per le organizzazioni sono estremamente rilevanti. Ne citiamo alcuni a titolo di esempio:

- la talent retention
- la riduzione del turn over
- il miglioramento della produttività
- la miglior circolazione delle informazioni
- lo sviluppo della performance sia individuale che di gruppo
- la facilitazione dei processi di problem solving e di decision making di gruppo



- il maggior coinvolgimento delle persone al raggiungimento degli obiettivi aziendali

Grazie al manager coach la capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione diventa un elemento portante della cultura aziendale, una parte attiva del suo dna, un fattore cruciale per la sua competitività in un mercato globale in costante evoluzione. |



B&G N.2 – STORIE DI COACHING:  
QUANDO IL TEAM ARMONICO È UN LIMITE PER I DIRIGENTI – P. 90

B&G N.1 – EXECUTIVE TEAM COACHING.  
PER UNO SVILUPPO COMPETITIVO DELLE ORGANIZZAZIONI – P. 80



[SHEYLA.REGA@BUSINESSGENTLEMAN.IT](mailto:SHEYLA.REGA@BUSINESSGENTLEMAN.IT)