



Il coaching supporta le trasformazioni culturali e organizzative in azienda, perché prepara le persone ad affrontare con consapevolezza ogni genere di trasformazione individuale o collettiva

Le aziende scelgono sempre più spesso il coaching per i propri manager e non lo fanno solo "per la performance".

I nuovi modelli di coaching, il metodo anglosassone di trasformazione e di crescita per aiutare individui e gruppi a realizzare obiettivi e affrontare cambiamenti che da soli non potrebbero raggiungere, prendono in considerazione il soggetto in tutto il suo agire, in maniera olistica.

Anche in Italia, dunque, il coaching sta raggiungendo, con ritardo rispetto ad altri Paesi europei, una certa maturità. Intanto il processo di certificazione portato avanti dall'International Coach Federation avrà un livello di rigore ancora maggiore, per dare contorni etici sempre più stringenti a questo tipo di



Sebbene sia ovunque considerato

uno degli strumenti più potenti per lo sviluppo della leadership, in Italia non è ancora consolidato

metodo formativo che ha a che fare con lo sviluppo personale e per questo rischia spesso di essere confuso con altri ambiti e altri strumenti.

Le aziende, grandi e piccole, stanno scoprendo che il coaching può essere davvero di grande supporto ai cambiamenti culturali e organizzativi, preparando le persone ad affrontare con consapevolezza ogni genere di trasformazione individuale o collettiva.

Questo percorso di "espansione della propria consapevolezza" viene portato avanti in diversi modi. «Non abbiamo progetti standard in Life Coach Lab – spiega **Elena Bucarelli** – si fanno coaching individuali, workshop di trasformazione, sessioni di performance. Se si tratta di un cambiamento organizzativo si lavora sui ruoli nel team, sulla comunicazione dentro al team. In generale abbiamo sessioni individuali e sessioni di team; cerchiamo di sviluppare nuove capacità strategiche, spingere i clienti ad agire con maggiore chiarezza per raggiungere obiettivi aziendali. Il confronto si svolge attraverso un dialogo con il coach, che fa domande di scoperta senza dare soluzioni. Il cliente deve raggiungere da solo, in un processo autonomo, i propri obiettivi attraverso il percorso».

In effetti il coaching è riconosciuto a livello internazionale come uno degli strumenti più potenti per lo sviluppo della leadership e per l'orientamento dei team. Utilizzando strumenti come appunto l'ascolto, l'intuito, le domande, i feedback, il coach aiuta il "coachee" (il cliente) a fare chiarezza rispetto ai suoi obiettivi e al modo per raggiungerli. Non si tratta, dunque, di un classico metodo di formazione che abbia a che fare con il trasferimento di informazioni o conoscenza tra un soggetto erogante e un erogatore.

Il "non convenzionale" premia

«Le aule interattive sono assolutamente le più efficaci per la formazione – spiega **Marina Osnaghi** di Coaching and coaching –. Sono sempre più richiesti metodi nuovi e alternativi alla formazione classica. La cosa ancora più richiesta è il coaching individuale anche se la nostra società lavora molto anche con il team coaching: dal coaching a uno a uno, al grande progetto di ristrutturazione aziendale che va supportato. Alcuni esempi di intervento che effettuiamo sono: l'assessment center, cioè un sofisticato kit di strumenti di analisi che danno un risultato concreto e tangibile su cui basare il processo decisionale, il supporto di coaching nei cambiamenti del sistema informatico all'interno dell'azienda, il supporto di coaching personalizzato per ogni progetto aziendale, il coaching uno a uno, il team building».

Anche **Dr. Cerè** propone un'offerta ritagliata su misura del singolo cliente, dividendola su due binari principa-



li, quello del leadership coaching e quello del team coaching. Il primo programma è costituito da tre moduli: un questionario di auto-diagnosi, un workshop e delle sessioni di coaching individuale e si rivolge prevalentemente a chi ricopre posizioni di vertice e rappresenta un importante investimento per il management di consolidata esperienza. Il secondo programma è pensato per chi ricopre invece posizioni più operative ed è un processo di trasformazione adatto ai reparti aziendali, ai team interfunzionali e ai team di nuova costituzione che vogliono produrre risultati di squadra migliori.

«La formazione *outdoor* o il *no conventional training* è intrattenente ma non sempre è efficace nel potenziamento delle prestazioni individuali e di team – afferma Roberto Cerè –. Nella formazione-intrattenimento spesso la motivazione se ne va a casa con il motivatore e i partecipanti, scesi dalla barca o dal ponte tibetano o dai carboni ardenti l'indomani devono fare i conti con clienti, fornitori e collaboratori. La nostra esperienza decennale ci insegna che per acquistare e governare in profondità nuove competenze è necessario che ogni partecipante sviluppi un percorso di crescita disegnato esclusivamente sulle proprie esigenze. Nessun approccio accademico e nessun esempio di grande leader da emulare, quanto invece un percorso concreto che tiene conto del carattere di ciascuno e della situazione che si trova a vivere. Per questo abbiamo sviluppato percorsi di coaching che uniscono diversi aspetti, dall'autodiagnosi, al workshop tradizionale, alle più sofisticate tecniche di coaching individuale e di team».

Palo Alto sviluppa contemporaneamente strumenti tradizionali di coaching, di provenienza internazionale, per misurare, “diagnosticare” e “curare” lo stato dell'arte dell'azienda-cliente e attività formative *NoConventional*. «Per le attività formative *NoConventional* le richieste da noi sono in forte aumento e la tendenza è sicuramente in forte sviluppo. La Scuola Palo Alto ha sviluppato ormai da anni delle aree specifiche legate al *No-Conventional Training*, in particolare sui grandi numeri – sottolinea il presidente

Un'italiana al comando worldwide



Giovanna D'Alessio,
presidente
dell'International Coach
Federation

Sarà un'italiana a guidare per la prima volta l'International Coach Federation (Icf). Un riconoscimento che premia, oltre alle doti personali di Giovanna D'Alessio, già presidente Life Coach Lab, anche il mercato italiano del coaching che si sta avviando verso la piena maturità.

«Con l'aumento delle scuole in Italia è cresciuta anche la domanda. C'è un pool sempre più nutrito di professionisti che si sta formando come coach e c'è una richiesta sempre maggiore da parte delle aziende», spiega la *president elect*. La Federazione Italiana Coach (Fic, presieduta da Laura Quintarelli) è il chapter italiano dell'International Coach Federation (Icf), la più grande associazione professionale del mondo con 13.000 iscritti in più di 80 Paesi e 150 chapter in 42 Stati. La costola italiana conta a oggi circa 200 iscritti e punta alla costruzione di un network di coach attraverso il quale gli associati possano continuare a evolversi nella loro professione e usufruire di un forum permanente, collaborando per offrire risorse e soluzioni a un numero sempre maggiore di clienti.

Marco Masella –. Per quanto riguarda i coaching legati alla leadership sono frequentati più che altro da membri della famiglia o della proprietà».

Non esiste leadership senza team

Se fino a poco tempo fa le organizzazioni richiedevano principalmente il coaching individuale, oggi, parola di coach, sono in aumento le richieste di aiuto ai gruppi. Si sta diffondendo, perciò, una metodologia innovativa che rappresenta un servizio integrato tra *corporate team coaching* ed executive coaching individuale. «In effetti il coaching individuale non può per la sua stessa natura cogliere tutta la complessità di un lavoro di gruppo – dice Sheyla Rega di Lody –. Ottimi manager possono essere bravi a lavorare da soli o in tandem, ma non aver sviluppato le competenze necessarie per svolgere un lavoro sinergico ed efficiente in team. Nell'ambito delle attività di corporate team coaching, il coach aiuta il team member a identificare



una metodologia di lavoro di gruppo, sia in termini di decision making che di problem solving, efficace ed efficiente al fine di ottenere insieme un risultato operativo superiore al potenziale della somma dei singoli membri del team. Il team sviluppa così un forte valore aggiunto in quanto impara a utilizzare le diversità presenti al suo interno a proprio beneficio. Grazie al lavoro del team coach, il gruppo identifica un *modus operandi* comune, motivante e aggregante. Nell'ambito dei colloqui individuali di executive coaching, ognuno ha la possibilità di scoprire gli aspetti inutilizzati del proprio potenziale. Il lavoro individuale con il coach è focalizzato sull'ampliamento delle competenze dello stile di leadership mentre quello di team coaching è centrato sulla scoperta, la definizione e l'ottimizzazione dei processi del team. Il team coaching facilita inoltre lo sviluppo della maturità della cultura manageriale e le aziende sono consapevoli che non si può lavorare sulla leadership senza fare un lavoro di crescita delle competenze di management».

Lody punta su due prodotti innovativi per la sua offerta di quest'anno: il *team integration* e i *profile centered training programmes*. Il primo è un servizio particolare di team coaching rivolto ai team di dirigenti. Il suo punto di forza consiste nel fornire gli strumenti utili per creare un *modus operandi* per risolvere insieme le sfide strategiche dell'azienda. Grazie al lavoro di *team integration* le naturali divergenze tra dirigenti nonché i giochi di potere non sono più un limite: il team riesce a superare l'inefficienza dovuta all'elevato livello di competizione interna per lavorare insieme in base al principio di complementarità negli stili di leadership. La metodologia integrata parte da un'analisi dello stile di leadership individuale; ogni manager ha infatti un proprio set di punti di forza e di debolezza che sono alla radice del suo stile di leadership personale e della sua modalità di comunicazione. Il passo successivo consiste nel fare una mappatura delle dinamiche del processo decisionale di gruppo, con le sue potenzialità e le sue criticità: il processo di *team integration* prosegue con interventi

di team coaching mirati. I partecipanti vengono così guidati verso il passaggio da una visione dei singoli membri a una più globale centrata su quelle competenze utili alla risoluzione delle problematiche di gruppo. Ogni manager tende dunque a ricercare una modalità di integrazione del proprio stile di leadership con quello degli altri team member a beneficio dell'intera organizzazione.

I percorsi formativi personalizzati sulla base dei profili individuali dei partecipanti partono da una mappatura delle chiavi motivazionali-comportamentali dei singoli. Alla luce di questi risultati viene ideato un percorso formativo che permetta di rispondere ai reali bisogni emersi. Prima dell'inizio del percorso ogni partecipante riceve, nell'ambito di un colloquio individuale di circa due ore, il debriefing del suo profilo nell'ambito del quale vengono evidenziati i punti di forza, le aree di miglioramento e il suo potenziale d'azione non ancora utilizzato. Grazie a questo lavoro preliminare, i partecipanti possono lavorare sulle aree di miglioramento personale, applicando gli strumenti e i concetti proposti nei momenti formativi. Questo processo permette di personalizzare totalmente i contenuti rendendo l'intero percorso concreto e motivante.

Costruire nuove identità aziendali

L'offerta di Caimi Studio parte dal presupposto che oggi le imprese abbiano bisogno di riconfigurare l'identità del proprio ruolo e di attivare percorsi di knowledge management per la diffusione di una maggiore consapevolezza aziendale. La rivalutazione delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni passa attraverso questo processo, fatto soprattutto di confronto e di dialogo. L'esperienza *outdoor* fine a se stessa, tutta avventura e metafora, non paga, secondo **Maurizio Caimi**. «Se nel passato questo genere di percorsi ha creato molto entusiasmo, ciò non toglie che le aziende non sempre abbiano tratto profitto da queste attività, perché, stemperata l'iniziale euforia, gli atteggiamenti e i modelli comportamen-



tali all'interno del gruppo tornavano quelli di sempre una volta rientrati in azienda e nei propri ruoli. Siamo perciò favorevoli a situazioni *outdoor* solo quando queste garantiscono tranquillità, equilibrio, accoglienza e si svolgono in ambienti che consentono il confronto tra le persone al riparo da interferenze esterne».

Caimi Studio progetta e realizza percorsi formativi interaziendali, multiaziendali e sessioni di coaching individuale collaborando con il management per lo sviluppo di soluzioni creative e multifunzionali. In particolare, nell'ambito del personal coaching si trattano questioni come il cambiamento professionale, lo sviluppo delle capacità comunicative, lo sviluppo delle abilità relazionali, il passaggio generazionale e le relazioni affettive nei contesti lavorativi, mentre per quanto concerne il corporate coaching e il business coaching si affrontano temi come la condivisione di mission, le fusioni e

le acquisizioni, il planning di sviluppo aziendale, il posizionamento dell'impresa, la sostenibilità dei piani di sviluppo, i cambiamenti strategico-organizzativi, lo sviluppo di leadership situazionale ecc...

Le formule di training che hanno a che fare con la dimensione metaforica, se orientate alle singole risorse e ai casi specifici, piacciono alle aziende perché i dipartimenti di HR sono attenti anche a un tipo di formazione divertente e ricca di spunti che forse l'aula tradizionale da sola non può dare del tutto. Per questo la Scuola Europea di Coaching inserisce anche elementi ludici finalizzati ai diversi profili aziendali all'interno delle esperienze di coaching. «I percorsi personalizzati sono la marcia in più che il coaching può e potrà offrire – dice **Raquel Guarnieri** della Scuola Europea di Coaching – Questo può voler dire anche games, teatro e diversi generi di attività *outdoor*».

■
Paola Stringa