



CASE HISTORY:

Corporate coaching ad un senior manager di una grande azienda italiana

di Marina Giardini

Nell'ambito di una grande azienda italiana, ho avuto l'opportunità di offrire un percorso di coaching ad un senior manager, che sentiva il desiderio di essere supportato in un delicato processo di cambiamento professionale.

Nel primo incontro ho illustrato i principi del coaching: ho sottolineato che il coaching è un catalizzatore che permette a individui, gruppi e organizzazioni di esprimere pienamente il loro potenziale; che è focalizzato sul coachee più che sul compito e che è un processo trasformativo in quanto coinvolge l'individuo completamente, attraverso il cuore e la mente.

Quindi ho esplicitato i pilastri su cui si fonda il processo di coaching: volontarietà, riservatezza e trasparenza, facendo anche riferimento al Codice Etico dell'*International Federation of Coaching*. Infine ho concordato con il coachee il contratto di coaching, pianificando 8 sessioni della durata di circa 2 ore ciascuna con cadenza quindicinale, mantenendo comunque massima flessibilità dell'agenda.

L'obiettivo che il coachee intendeva raggiungere era quello di individuare le azioni utili e corrette per inserirsi nel nuovo importante ruolo appena assegnato. Il coachee ha dichiarato nel primo incontro di aver appena concluso un periodo di forte demotivazione nei confronti dell'azienda in quanto le recenti riorganizzazioni, legate alla turbolenza del vertice, l'avevano costretto ad una posizione priva di responsabilità per lungo tempo, circa un anno. Ciò l'aveva relegato ad un ruolo non solo di secondo piano, ma soprattutto privo di poteri decisionali e di impatto per l'organizzazione.

I gap rilevati all'assessment iniziale non riguardavano pertanto le competenze di ruolo, ma piuttosto la motivazione che avrebbe dovuto riattivarsi ad alto livello in breve tempo.

Nella prima sessione di coaching, è stato individuato il macro obiettivo del percorso, suddiviso attraverso un processo di strategizing in micro-obiettivi, che – una volta

raggiunti – potevano consentire il traguardo finale. Si è quindi proceduto nell'individuazione delle priorità, nella definizione della visione, nella semplificazione di quanto emerso fino ad arrivare all'individuazione dei micro-obiettivi.

Il focus della prima sessione è stato l'analisi di ruolo e il gap con le caratteristiche individuali del coachee. A valle del check tra profilo richiesto e il profilo posseduto, è nata nel coachee la forte consapevolezza di effettiva corrispondenza; ciò, agendo sull'autostima, ha consentito di passare al micro-obiettivo successivo nella sessione seguente: potersi concentrare pienamente sulle leve a disposizione per poter svolgere al meglio il suo nuovo ruolo.

Nelle sessioni successive abbiamo pertanto affrontato i restanti micro-obiettivi: il miglioramento del rapporto con il capo, critico per le modalità relazionali da lui utilizzate; la creazione della squadra di collaboratori, caratterizzati da eterogeneità rispetto a esperienza, competenze ed anche sede logistica di lavoro; l'impostazione ex-novo della relazione con i suoi pari sulla base delle singole peculiarità di ognuno; ed infine il rapporto con l'organizzazione complessiva e le procedure richieste.

In ciascuna sessione, dopo aver descritto ed individuato in dettaglio il focus, il coachee ha esplorato tutte le possibilità aperte per affrontare la situazione attraverso le domande-stimolo del coach. Nel momento in cui il coachee riusciva a identificare la modalità più congeniale, insieme al coach si andava a definire il piano di azione, dettagliato per attori coinvolti, tempi e specifiche azioni.

Una volta ipotizzato il piano, il coach stimolava la riflessione sulle eventuali barriere all'azione, andando ad esplorare i vari fattori in gioco. Alcune volte è accaduto che l'individuazione di un'importante barriera abbia reso necessaria la riformulazione del focus, una nuova fase di discovery e il conseguente aggiornamento del piano di azione.

Alla fine di ciascuna sessione, il coachee è stato invitato a ricapitolare e, se ritenuto di aiuto, a compilare una "scheda" concordata all'inizio del percorso da entrambi, in modo da fissare su carta tempi, azioni e protagonisti così come gli obiettivi prefissi.

In una fase intermedia del percorso il coachee ha mostrato segnali di confusione rispetto al ruolo che stava ormai pienamente ricoprendo ma, grazie al ricorso del coach ad un breve racconto, il coachee ha sperimentato uno shift, consistente nell'intuizione di preferire i "viaggi verso obiettivi difficili" piuttosto che la permanenza nel "luogo pur se duramente conquistato".

Dalla relazione di coaching, in qualità di coach, ho imparato personalmente che essere egoless è veramente il modo più efficace di svolgere coaching: nei momenti in cui mi accorgevo di essere completamente assorta nei discorsi e nei pensieri del coachee, riuscivo intuitivamente ad esprimere brevi frasi che nella loro sintesi erano fortemente rivelatrici per il coachee.

Il coachee ha innanzi tutto apprezzato il coaching come potente relazione di collaborazione tra coach e coachee, per lo sviluppo del potenziale individuale

attraverso il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissi. Ha compreso fino in fondo l'utilità di un approccio maieutico, basato sulle domande per la scoperta personale.

Inoltre ritiene di aver sperimentato in prima persona un approccio che ora vuole riproporre ai suoi collaboratori e ciò lo rende particolarmente soddisfatto in quanto ritiene di aver fatto un doppio "servizio" a sé e agli altri: sa di poter proporre l'utilizzo di un processo di coaching, di cui ha potuto verificare personalmente l'efficacia, provandolo sulla sua stessa pelle.