

Il Coaching come mezzo di cambiamento culturale

Una cultura che sappia prestare ascolto, che sia aperta all'apprendimento ed all'applicazione del coaching rappresenta per tutte le aziende e le organizzazioni la migliore possibilità di cavalcare le onde agitate che si abbattono sul mondo del business¹. Le imprese possono adottare una cultura più attenta alle esigenze delle persone, vale a dire una cultura in cui il coaching rappresenti una pratica comune, ormai consolidata ed applicata sia verso i dipendenti che si collocano in una posizione gerarchica inferiore sia verso le alte sfere o i colleghi di pari grado. È per questa via che un'azienda può finalmente assegnare il giusto riconoscimento alle esigenze dei suoi dipendenti, che a loro volta riescono a definirle in modo chiaro e preciso proprio grazie all'aiuto che il coaching può loro fornire. Dai loro desideri e dalle loro speranze un coach/manager ha molto da imparare.

Quando il management si dimostra capace di ascoltare la voce dei dipendenti e di agire di conseguenza, il personale lavora con maggiore serenità e garantisce una performance migliore, con il vantaggio aggiuntivo di un abbattimento del turnover. Se, al contrario, il management manifesta un'attenzione puramente formale alle esigenze dei dipendenti, si creano aspettative destinate ad andare deluse, e le cose andranno di male in peggio. Parallelamente a questo cambiamento dello stile di management, le aziende dovranno dimostrare di essere all'altezza di quei valori e fondamenti etici sui quali esse stesse tanto insistono nella stesura delle proprie dichiarazioni di *mission*². Le aziende che con i loro prodotti o servizi offrono un reale contributo alla società sono quelle che per loro stessa natura garantiscono al personale un lavoro dotato di significati e scopi, mentre quelle con produzioni discutibili, quando non decisamente nocive, entreranno quasi senz'altro in conflitto con i dipendenti più sensibili alla ricerca di un significato in ciò che fanno.

Secondo questa scala di valori, troveremo ben poche aziende totalmente bianche o totalmente nere: la maggior parte di esse si colloca infatti in una sfumatura di grigio. Le più sagge

¹ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 193 – 197.

² John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 194.

cercano di compensare i loro punti deboli in vario modo, per esempio offrendo contributi alla comunità oppure prestando le proprie forze lavoro per la realizzazione di progetti di utilità sociale.

Quando pratichiamo il coaching con i vertici di un'azienda in un cambiamento culturale, dobbiamo prima di tutto aiutarli a chiarire che cosa intendano ricavare dal cambiamento e che cosa esso comporti, accertandoci che in tutti sia autenticamente vivo l'impegno a portarlo a termine. È probabile che un'operazione di questo genere richieda un investimento di tempo che raramente i membri del team di vertice sono disposti a concedere, a causa delle scadenze da cui sono immancabilmente pressati. Eppure, senza un chiaro impegno del vertice, o almeno di uno dei suoi membri più autorevoli disposto a fare da paladino, qualsiasi cambiamento efficace e duraturo rimane nel libro dei sogni. La precisa volontà di affrontare fino in fondo il cambiamento è di vitale importanza, se vogliamo evitare un'amara delusione ai dipendenti, quando verificheranno che dai grandi progetti annunciati non sarà scaturito nulla.

L'applicazione del coaching per sviluppare le qualità di un singolo individuo o di un team è un modo per affrontare il problema dei suoi punti deboli ed è assai più produttivo che tentare semplicemente di esorcizzarli. È un'ulteriore dimostrazione dell'opportunità, nell'applicazione della sequenza di coaching, di far precedere la fase di definizione degli obiettivi a quella di analisi della realtà. Esiste un numero infinito di varianti di esercizi di coaching ricavabili dal modello base e di esempi adatti a tutte le situazioni.

Il coaching offre la possibilità di recuperare il controllo su se stessi. Una delle maggiori cause di stress sul lavoro è proprio la mancanza di tale controllo³. A tale proposito possiamo affermare con un buon grado di sicurezza che un team efficace e con un alto grado di performance dovrebbe presentare le seguenti caratteristiche⁴:

- *sostegno reciproco*
- *cooperazione*

³ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 213.

⁴ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 216.

- *fiducia reciproca*
- *adattabilità*
- *pazienza*
- *amicizia*
- *impegno*
- *coraggio*
- *sensò dell'umorismo*
- *entusiasmo*
- *compatibilità altruismo*

Tabella 7.2. – Dinamica di sviluppo di un team⁵

Fase di Sviluppo di un Team	Caratteristiche	Gerarchia dei bisogni di Maslow
COOPERAZIONE (massima performance) (Regolamentazione Interna)	Interdipendenza: energia diretta all'esterno verso l'obiettivo comune.	AUTOREALIZZAZIONE
AFFERMAZIONE (fase burrascosa)	Indipendenza: energia concentrata sulla competizione interna.	AUTOSTIMA; APPREZZAMENTO da parte degli altri
INCLUSIONE (fase formativa)	Dipendenza: energia di ciascun membro rivolta alla propria interiorità.	SENSO DI APPARTENENZA

La tabella 7.2. indica alcune delle caratteristiche che lo distinguono in ciascuna fase. Quando, poi ho parlato di motivazione, ho analizzato piuttosto a fondo il modello elaborato da Maslow; i tre bisogni più elevati che Maslow individua nello sviluppo personale corrono paralleli al modello di sviluppo progressivo di un gruppo. Un team composto di individui che stanno

⁵ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 221 – 223.

realizzando il proprio Io è in grado di raggiungere rapidamente le vette della cooperazione con risultati eccellenti. Un team formato invece da individui che cercano di sviluppare la propria autostima offrirà ottime performance a livello individuale, anche se forse i vari membri tenderanno a fare ciascuno il proprio lavoro. Quelli che invece sono alla ricerca di apprezzamenti da parte degli altri finiranno inevitabilmente per innescare una forte competitività con i compagni di squadra, il che creerà senza dubbio qualche grande performance ma anche più di uno sconfitto. Un team composto da persone alla ricerca di un senso di appartenenza al gruppo, infine, si dimostrerà condiscendente e pieno di attenzioni reciproche, ma più a parole che nei fatti.

Le demarcazioni fra queste tre fasi sono soggette a notevoli fluttuazioni, soprattutto quando uno dei membri viene sostituito per un qualsiasi motivo.

Potremmo dire che, all'alba del ventunesimo secolo, ottenere il meglio da un team sembra ancora più difficile. Tra le molteplici ragioni, troviamo le seguenti:

- *le persone non lavorano più in gruppi stabili ma in squadre che si formano e si riformano continuamente.*
- *alcuni team sono sparpagliati al di là di confini geografici, il che rende i contatti meno frequenti e più problematici.*
- *i margini di tempo in cui ci si aspetta che un team si formi, raggiunga la necessaria coesione ed offra una performance adeguata agli obiettivi sono molto più ridotti che in precedenza.*
- *le sfide stesse che si ripetono all'interno del mondo del lavoro sono diventate molto più complesse.*
- *non tutti i gruppi di persone che collaborano devono necessariamente dare vita ad un team per conseguire i loro obiettivi.*

⁶ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 224.

La conseguenza a tutto ciò è che al coaching spetta di fondo un ruolo di assoluto rilievo nell'aiutare le persone a lavorare bene insieme.

*Il coaching può, per esempio, essere di grande aiuto per chiarire se e quando le persone hanno bisogno di costituirsi in un team*⁷. Tanto i gruppi quanto i team veri e propri rappresentano un modo valido di lavorare ed il coaching può facilmente applicarsi ad entrambi.

⁷ John Whitmore – Prefazione di Marco Tiburzio, “Coaching. Per le aziende e le persone che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato” – Sperling & Kupfer Editori, pg. 225.