

Il Management by coaching per la sfida della complessità

di Giulio Scaccia¹

Il cambiamento, l'evoluzione continua degli scenari, la molteplicità di interlocutori e di informazioni, la concorrenza: queste ed altre caratteristiche definiscono oggi il contesto in cui le organizzazioni, a vari livelli, si trovano a confrontarsi.

Per governare queste sfide, il capitale umano diventa una leva strategica di importanza fondamentale: alle persone oggi è richiesta sempre maggiore autonomia, responsabilità e flessibilità.

Se assumiamo quest'ottica, diventa necessario introdurre strumenti e linguaggi capaci sia di superare vecchie logiche, paradigmi ed ortodossie, sia di eliminare certi steccati tra il Management ed i collaboratori; occorre un nuovo stile, capace di valorizzare le persone e trarre il meglio da esse.

A questa nuova esigenza il manager, attraverso l'intervento ed il supporto del formatore, può rispondere adottando una modalità gestionale diversa: il Management by Coaching.

Questo approccio consente al Manager, attraverso l'acquisizione di alcune competenze tipiche del coach, di caratterizzare in modo efficace la sua azione ed aumentare il livello delle *performances* dei collaboratori, aumentando anche il loro coinvolgimento e soprattutto la loro consapevolezza e responsabilità.

Il Manager, volendo perseguire questa strada, dovrà modificare i suoi comportamenti, preparandosi, specie all'inizio, a qualche resistenza, poiché si pone con una modalità nuova che rappresenta una deviazione significativa rispetto agli approcci tradizionali e consolidati. Questo approccio risulta significativamente orientato al risultato, tende ad essere fortemente focalizzato sulla soluzione, piuttosto che centrato sul problema, e mira ad incentivare lo sviluppo di nuove strategie di pensiero e di azione.

¹ NLP Master Trainer – ACC Certificated Coach. E-mail: g.scaccia@tiscali.it

Attraverso il processo così innescato, si aiutano i singoli a dare piena espressione delle loro risorse ed a realizzare prestazioni più efficaci.

Il processo di Management by coaching mira ad aiutare i collaboratori ad acquisire una maggiore competenza professionale ed a superare le barriere che ostacolano il miglioramento delle prestazioni ed il raggiungimento di risultati.

Il Manager, per adottare questo approccio, dovrà far proprie alcune competenze essenziali del coach.

In particolare:

- l'uso di domande, in luogo di ordini e istruzioni
- l'ascolto partecipato
- la condivisione degli obiettivi e la capacità di lanciare sfide per raggiungerne di nuovi
- la capacità di generare azione
- il feedback

Il Manager, in particolare attraverso l'uso delle domande, calibrandosi sul suo interlocutore, deve comprendere le esperienze di riferimento, la mappa mentale, le esigenze, il punto di vista, le priorità. Le domande facilitano la relazione e stimolano la riflessione, non forniscono già la risposta ed aiutano il collaboratore a cercare nuove opportunità, diversi punti di vista e diverse soluzioni.

E' l'inizio di una relazione equilibrata, non invasiva, che elimina e va sicuramente oltre le tradizionali leve del potere gerarchico per la gestione, quali il controllo e l'autorità.

Il Manager "coach" deve lasciare momentaneamente da parte le sue priorità ed i suoi punti di vista e calibrarsi esclusivamente sul collaboratore, cercando di esplorare ulteriormente eventuali passaggi e prospettive da questo esplicitate.

Dopo questa fase di esplorazione, il collaboratore valuta, con il supporto del Manager, cosa può fare e dove può arrivare: viene di conseguenza condiviso un obiettivo che, tenendo conto delle specificità e del livello di maturità professionale, genera autonomia e libera le migliori energie di cui la persona dispone.

L'eventuale stesura di un piano di azione da parte del collaboratore, può rappresentare sia un impegno che una bussola, in quanto consente un più facile ed efficace monitoraggio.

Ora inizia una fase altrettanto importante: dare un riscontro. Il feedback in questa fase consente al collaboratore di ricevere un'informazione di ritorno sul suo operato ed ottenere una conferma o meno relativa ad un comportamento o una azione nuova posta in essere. Il feedback può essere dato sia direttamente e quindi in modalità classica, con linguaggio diretto e chiaro, oppure con ulteriori domande, per tirar fuori le soluzioni o le risposte dal collaboratore.

Con l'applicazione dell'approccio e dei principi del coaching, si ottengono così dei risultati chiaramente identificabili: il lavoro viene svolto secondo standard qualitativi più alti, le persone sviluppano al meglio le capacità e le *performances* risultano significativamente migliorate.

Il supporto del manager riesce a generare fiducia e autostima nei collaboratori, motivazione in se stessi, capacità di scelta e di azione, impegno e senso di responsabilità, in un percorso che li porterà ad acquisire maggiore consapevolezza riguardo le attività da svolgere e i comportamenti da tenere.

La sfida del formatore è quella di trasmettere, attraverso attività d'aula e con eventuali affiancamenti, l'approccio e le competenze base del fare coaching, innescando un percorso di cambiamento che parte dall'alto. Dal Manager appunto.