



Coaching Studio

By Marina Fabiano
www.coachingstudio.it
info@coachingstudio.it

Coaching e Knowledge Management *Dalla Teoria alla realtà*

L'idea nuova, di solito cercata e benvenuta, non è detto che sia sempre brillante. L'idea brillante nasce dalla ricerca del nuovo pur partendo da ingredienti antichi. Insomma, la ricetta di base può anche contenere ingredienti noti, è la fusione degli stessi che cambia e produce innovazione.

Spiego meglio.

Abbiamo un'azienda capo-gruppo, una delle cosiddette "holding", a cui appartengono diverse organizzazioni indipendenti, alcune delle quali agiscono in concorrenza tra di loro, mentre altre sovrappongono soltanto alcuni settori produttivi e di ricerca. La corporate desidera attivare un'effettiva sinergia tra le aziende di sua proprietà, non solo sulla carta. Vorrebbe individuare, in ogni singola unità, le aree migliori, quelle che producono maggior reddito, quelle che meglio fanno ricerca e sviluppo, le zone di eccellenza. Sì, bello, ma come si fa? Ogni azienda dichiarerà, numeri alla mano, che l'inventiva e l'efficacia produttiva non le fanno difetto, e pretenderà di prendersi una fetta di gloria sotto forma di investimenti e priorità nelle decisioni. Ogni azienda si dichiarerà disponibile allo scambio di informazioni e conoscenza, e alla fine alzerà tanti di quei muri e di quegli ostacoli da rendere l'arrivo ad un risultato accettabile per lo meno faticoso, se non tardivo, se non addirittura inaffidabile. Le aziende sono fatte di persone, e le persone non ben coinvolte e motivate non collaborano.

L'idea illuminata, in questo caso, viene da un leader generoso coadiuvato da un coach ricco di fantasia. Spesso i dirigenti d'azienda lavorano su due fronti di priorità: la propria carriera ed il raggiungimento dei risultati di business. Non necessariamente in quest'ordine. La gran parte della loro giornata e della loro vita professionale è concentrata sul "fare", con l'obiettivo di ottenere ciò che hanno promesso di consegnare. Il tempo che avanza – in modo molto concentrato - è dedicato a manovre utili alla propria crescita all'interno, o al di fuori, dell'organizzazione. Non è detto che l'ordine di preferenza sia quello raccontato. Poco tempo viene dedicato alle persone che ci circondano, a quelle che lavorano con noi, ai collaboratori, ai colleghi, alla condivisione, al buon andamento delle relazioni di gruppo.

Questo leader generoso di cui sto parlando, invece, ha così declinato le sue due priorità:

- una orientata al raggiungimento dell'obiettivo attraverso il coinvolgimento e lo sviluppo delle persone coinvolte
- l'altra applicata alla propria carriera ma con un occhio alla carriera di altri.

Un atto generoso, ma non filantropico.

Il nostro leader-protagonista, quindi, ha pensato bene di diffondere la propria sperimentazione nel coaching, condividendo la propria esperienza ed allargandola alle persone coinvolte nel progetto [BrainSh@re](#) . Già il nome del progetto dice tutto. Condividere ciò la mente contiene, il sapere, la conoscenza: knowledge sharing. Gli inglesi sono sempre concentrati, nelle loro definizioni.

Due parole sul coaching

Ormai quasi tutti ne hanno sentito parlare, molti ne hanno letto, parecchi lo hanno provato. Soprattutto nelle aziende di respiro internazionale il concetto non è più sconosciuto, ed il coaching viene introdotto e diffuso con grande voglia di partecipare ed apprendere. Il coaching è una forma di conversazione individuale con un esperto, che porta gli individui a conoscersi meglio per sviluppare le proprie effettive aree potenziali. E' soprattutto un lavoro personale, ma anche di gruppo, che prevede la compagnia di un coach, un allenatore delle proprie zone di evoluzione.

Tra il coach ed il leader si stabilisce un accordo di confidenzialità e riservatezza che apre le porte del sé più nascosto, ma è solo tramite questo sentiero che si raggiunge la piena consapevolezza di chi siamo, cosa possediamo, dove vogliamo andare e come pensiamo di arrivarci. Si parla di obiettivi e di strategie, di azioni tattiche che fanno avanzare di un passo alla volta, con determinazione, nella direzione che il cliente stesso ha deciso di percorrere. Ogni tanto si incontrano degli ostacoli, ma insieme li si abbattono, oppure li si aggirano, o ancora si cambia direzione. Sempre con il risultato in mente, e con l'obiettivo a stretto giro di raggiungimento.

Il nostro leader, provati gli effetti del coaching, decide quindi di inserire questa disciplina all'interno del progetto [BrainSh@re](#) e lo fa nella maniera più utile allo scopo risultato/ tempo che si era prefisso.

Gli obiettivi della “corporate”

L'azienda proprietaria delle singole aziende che detengono produzione, ricerca e sviluppo, ha identificato diversi obiettivi, e già a questo livello la comunicazione è fondamentale:

- ogni singola azienda deve restare indipendente e profittevole, gli investimenti vanno identificati e programmati secondo le risultanze di business individuali
- ogni singola azienda possiede ricerca e sviluppo, ma anche produzione; le risorse esistenti vanno utilizzate nel modo più efficace e remunerativo
- la corporate vuole avere una chiara visibilità trasversale, vuole conoscere ed applicare sinergie reali tra le singole aziende di sua proprietà

- la corporate desidera dimostrare la propria leadership a livello nazionale nell'aggregare le capacità di ricerca e di produzione
- la corporate vuole appoggiare le future decisioni strategiche ben sapendo mettere in gioco punti di forza e ben conoscendo le proprie aree di debolezza
- l'atteggiamento mentale verso la strategia tecnologica deve accomunare le risorse della corporate e quelle delle singole aziende
- la corporate desidera creare delle piattaforme tecnologiche in grado di espandere il business in modo profittevole e durevole nel tempo

L'obiettivo primario di BrainSh@are si legge e si spiega da sé:

“Un processo sistematico e definito per aiutare informazione e conoscenza ad emergere e fluire attraverso le persone al momento giusto creando valore per il Gruppo”

Il coinvolgimento del gruppo ha inizio.

Le singole aziende vengono quindi invitate a designare alcuni tra i migliori cervelli innovativi e di esperienza, e ad inviarli ad una prima sessione di comunicazione introduttiva. Un centinaio di persone arrivano nel luogo prescelto, e per un paio di giorni si parla di tecnologia, di obiettivi strategici per la produzione e la ricerca, di idee rivolte a mettere insieme sapere e creatività per ottenere i futuri prodotti, i migliori del mondo, i più tecnologicamente avanzati. Si discetta anche di coaching, di alcuni professionisti che li affiancheranno nei loro incontri mensili, che però saranno presenti anche al di fuori di queste occasioni per aiutarli a diventare dei leader più efficaci. E' il vantaggio che l'azienda offre in cambio della sapienza di ognuno.

Si elucubra di “cambiamento” e di “culture diverse”. Lo scetticismo aleggia insieme al palese rifiuto di questi solidi ingegneri a farsi accompagnare dove non si sa e come tanto meno. Tanto è vero che anche fissare il primo appuntamento per conoscere il proprio coach è un'impresa riuscita soltanto grazie alla testardaggine dei consulenti, che tra le proprie competenze raccolgono anche l'abilità di non accettare facilmente delle risposte evasive.

Questa fase, quella dell'invito alla partecipazione e delle trasmissioni di informazione, è particolarmente delicata ed importante. E' fondamentale coinvolgere le persone giuste, quelle che la conoscenza la posseggono, insieme all'esperienza da condividere, quelle che sono particolarmente attive nella creatività e nella ricerca del nuovo. La volontà di convogliare il loro sapere nelle menti altrui, di mettere sul tavolo ciò che fanno, insieme alla consapevolezza che il contenuto dei loro cervelli può essere condiviso senza nulla togliere al proprio patrimonio esperienziale, viene sollecitata dal lavoro del coaching. E' indispensabile comunicare in modo limpido ed esteso: perché siete stati scelti proprio voi, cosa stiamo facendo, quali obiettivi ci prefiggiamo di raggiungere, come lo faremo, poi cosa succederà di tutte queste notizie, in futuro dove ci dirigiamo insieme. Tante risposte a domande più o meno inesprese, che in qualche caso appariranno, in molte situazioni resteranno latenti per un po' di tempo prima di emergere alla superficie delle singole coscienze. Non solo questi protagonisti vanno coinvolti, anche i loro responsabili, per evitare che tornati a casa pieni di entusiasmo vengano raffreddati dalla quotidianità e dagli ostacoli di chi non ne sa abbastanza e forse si sente anche escluso dal gioco.

Quindi comunicazione allargata, in parte veicolata dagli stessi coachee, per la fetta maggiore declinata dai principali beneficiari, cioè i protagonisti della “corporate”.

Cambiare per migliorare... Condividere per eccellere

Diventa il motto del progetto. E' l'essenza del knowledge sharing, una volta che i partecipanti ne interiorizzano il valore, i vantaggi, le necessità, ed acconsentono a farne parte.

Si identificano alcune azioni operative che permettano alle parole di diventare fatti. Nascono i gruppi di lavoro, dichiarati “comunità di settore”. Nasce un sito intranet che raccoglie man mano i risultati delle varie attività. Vengono eletti i membri di ogni comunità ed un leader per ogni gruppo, definito mentor, al quale viene dedicata una specifica situazione di coaching per sé e per la gestione dell'insieme. Si stabiliscono tempi ed obiettivi tecnici. E si parte.

Un passo alla volta

Il primo passo è dedicato al team leader e lo strumento prescelto, la valutazione della leadership a 360°, prende il via. E' importante che il leader acquisisca la corretta conoscenza dei propri comportamenti, più o meno efficaci nella gestione di un gruppo, soprattutto se parliamo di un team i cui componenti non si conoscono, provengono da aziende diverse ma un po' in concorrenza tra di loro. Il leader dovrà coinvolgere persone che non hanno ancora compreso cosa ne ricaveranno da questa ulteriore mole di lavoro, dal fatto che devono mettere all'aperto le loro menti e ciò che fanno; perché mai dovrebbero regalare il proprio bagaglio culturale a perfetti estranei e cosa ne avranno in cambio, semmai? Il leader stesso condivide questi dubbi e queste perplessità, quindi iniziamo con un regalo prezioso. Attraverso lo strumento di valutazione allargata della propria leadership, il mentor del gruppo apprende che tipo di leadership esercita di solito tra i propri collaboratori, come è catalogato dai propri colleghi e com'è percepito dai propri capi. La presa di coscienza è interessante. In genere lo strumento è molto valido, quindi difficilmente nascono contrapposizioni sui comportamenti presi in esame. Le dimensioni comportamentali prese in esame sono quelle che si esercitano tutti i giorni nell'ambiente di lavoro. Dall'innovazione alla comunicazione, dalla persuasione alla strutturazione, dalla strategia all'autorevolezza, e molti altri che si riconoscono al volo. Il fatto di leggersi nei commenti altrui permette all'individuo di identificare le proprie aree forti e di accettare le zone deboli, soprattutto in vista dell'obiettivo ambizioso di far girare un team sconosciuto. Il coach è al suo fianco fin dalla fase di partenza, crea una relazione di fiducia che permette al leader di ogni comunità di non sentirsi solo ma di poter esprimere liberamente e senza timori i propri pensieri e le proprie preoccupazioni.

Il coaching ha avuto inizio e permette al leader di assumere il ruolo di spinta del progetto. Ora non resta che coinvolgere gli altri e fissare il primo dei pochi incontri che consegneranno i primi risultati. Lo stesso lavoro viene quindi svolto su ogni singolo componente del nuovo gruppo, valutazione della leadership intesa come abilità di partecipare e collaborare, coaching individuale per supportare la fase di rifiuto immotivato (io non consegno ciò che è mio a chiunque!), di oscura perplessità (se lo facessi, cosa ne ricaveresti?), di presenza passiva (devo esserci, quindi ci sono, ma non apro bocca!), ed

infine di attiva e compresa partecipazione (sono orgoglioso di fare questa esperienza e intendo esserci in modo totale!). Si tratta sempre e comunque di scelta individuale, è la persona stessa che decide se e come partecipare. Il coaching si concentra sulle dimensioni comportamentali che presentano caratteristiche potenti, e su queste si discute per comprenderne le fondamenta e come evolverle. Lateralmente si evidenziano gli atteggiamenti poco compresi, quelli che rendono debole l'efficacia del lavoro di gruppo, e su questi si argomenta parecchio per identificare le azioni che permetteranno un cambiamento evidente. Qui nasce un piano di attività concrete che, un passo dopo l'altro, coordinato e condiviso con il coach, permette all'individuo di sviluppare quei lati comportamentali che portano al successo del gruppo. Non basta dire "sono aperto al cambiamento, sono pronto a collaborare", occorre entrare nella comprensione dei fatti attuali e futuri, e condividerli appassionatamente, per agire in sintonia con il pensiero espresso.

Cosa ci guadagno

E' umano che il fattore interscambio entri apertamente nelle discussioni di coaching. "Va bene, vado e dico e collaboro: ma cosa ci guadagno? Impegno maggiore, di certo. Sono già molto preso dal lavoro normale, quello per cui mi pagano, e che apprezzo molto, e ora avrò altre riunioni e altri viaggi e altro lavoro da fare per questo gruppo. A che pro?" Ne parliamo senza peli sulla lingua. Vagliamo pro e contro, impegni e benefici.

Ciò che le persone hanno appreso e inglobato durante questo progetto, e che loro stessi hanno identificato man mano che procedevano, ed in tempi rapidissimi, è che la conoscenza ha valore esponenziale. Se io trasmetto, altri trasmettono, ed io apprendo. Si tratta non solo di dare, ma anche di ricevere, fatto che all'inizio nessuno ha preso in considerazione nel giusto peso. La conoscenza così acquisita si aggiunge al mio patrimonio di cultura personale e diventa ancora più preziosa.

Nel momento in cui i partecipanti hanno compreso lo scopo reale del progetto, e che l'investimento di tempo non era fine a se stesso ma stava producendo risultati, la partecipazione è diventata ancora più appassionata. Il realizzare la crescita di fiducia reciproca, il creare relazioni di comune interesse all'interno di altre aziende, il divenire agenti del cambiamento all'interno della propria funzione, questo e molto altro è parte dei benefici che gli individui hanno consapevolmente portato a casa. E chissà che altro, che ancora non abbiamo realizzato. Come il fatto di essere diventati dei manager o dei leader capaci, o più efficaci, o più attenti, o più strategici; o semplicemente migliori.

La trasformazione in super-capo

Le persone che hanno fatto parte di questo progetto pilota, che abbiamo seguito più da vicino anche per creare e mostrare una sorta di misurazione evidente dei risultati del coaching affiancato al knowledge management, erano abituate ad operare in verticale. Veniva loro affidato un progetto, era loro richiesto di definire i tempi, di organizzare le risorse, di assegnare i compiti, di supervisionare l'andamento dei lavori, di controllare e di verificare che ognuno facesse bene ciò che era stato delegato. Non c'erano richieste di insegnare, di collaborare, di partecipare, di dare, ma solo di eseguire, di rispettare le scadenze, di consegnare il prodotto finito. E così facevano, forti del potere del ruolo, oltre che delle competenze tecniche che possedevano e che incutevano stima e rispetto. Il nuovo progetto rivoluziona le abitudini e si appoggia sulla gestione orizzontale, molto

adatta anche alle nuove organizzazioni a matrice. Ai manager viene ora proposto di agire da conduttori in un gruppo ignoto, sul quale non hanno potere di ruolo né di conoscenza passata, dove le referenze contano poco e nel momento in cui questo obiettivo è un sovrappiù. Nuovi comportamenti affollano il vocabolario in cerca di definizione e di azioni correlate. Agevolare il fluire delle informazioni, creare la relazione a mantenerla attiva, motivare, fare emergere le aspettative, sollecitare la creatività, tutto in senso rotante e avvolgente.

La corporate ci guadagna di più

E' vero, la corporate ottiene vantaggi ancora più evidenti, ma tant'è. Meglio così. Se il business prolifica esistono ulteriori opportunità di crescita per i vecchi leader e di inizio di carriera per i nuovi manager. La corporate ha l'occasione di conoscere meglio i propri leader, di allinearli senza fatica alle novelle strategie, di creare un cambiamento culturale orientato, di produrre un circolo virtuoso di apprendimento continuo, di convogliare l'impatto sulla responsabilità sociale ed etica dell'azienda stessa. Il miglioramento visibile e continuo ed il successo dell'iniziativa, procurano un rapido ritorno dell'investimento che, non nascondiamolo, non è certo minuscolo.

Dopo qualche mese di attività controllata i risultati sono evidenti. Soprattutto ci si rende conto che si può. Gestire e comunicare la conoscenza - knowledge management and sharing - non è solo una bella teoria fatta di parole e presentazioni ad effetti speciali. L'occasione è perfetta per capitalizzare, condividere e riutilizzare l'intangibile. Non è fantastico?

Coaching e Knowledge Management

di Marina Fabiano,
Executive Coach