

Pre-Prefazione

***Dedicata agli scettici, a quelli che dicono:
"Coaching? Non ne ho bisogno, grazie"***

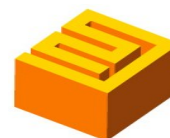
***"Davvero? Dovrei ascoltare l'opinione di un'altra persona?
È l'ultima cosa che mi occorre, grazie tante!"***

Questa è stata la mia prima reazione, la ricordo molto bene, quando mi informano che il mio direttore generale, sobillato dal nostro HR avveniristico, ha deciso di iniziare un certo esperimento a base di nuove tecniche manageriali chiamate "coaching". Sono parte di questa organizzazione da molti anni, stiamo andando benino, anno dopo anno, senza l'aiuto di alcun consulente esterno. La nostra storia d'azienda racconta casi di discreto successo, magari non eclatanti ma quanto basta per avere i conti economici a posto. La nostra strategia futura, certo è ambiziosa, ma via, non è indispensabile arrivare a quei risultati in cinque anni, anche sette o dieci saranno accettabili. Siamo andati bene per così tanto tempo, perché correre? A quale scopo affiancare i cosiddetti "coach" a noi manager collaudati? Perché mai dovremmo lavorare insieme? E poi, quel termine: "coach". Mi viene in mente l'allenatore della squadretta di calcio che ci addestrava a scuola. Strillava: "Di corsa! Più veloci! Non rallentare! Dacci dentro!"

Come potete immaginare, non sono per nulla favorevole a qualsivoglia iniziativa che possa modificare lo status quo delle solite note attività quotidiane. Però sono sempre stato un buon giocatore di squadra e se questa è la decisione dei miei dirigenti, allora va bene. Dopo tutto, cosa mi costa provarci?

Il primo approccio con il "coaching" è dunque un incontro introduttivo dei consulenti-coach. È informale, sembra quasi una semplice occasione per socializzare, finché inizia il dialogo. Sento parlare di "costruire relazioni" e di "proattività", e penso che noi le abbiamo già quelle competenze. Le argomentazioni sul coaching spiegano che non è intenzione dei consulenti controllare l'organizzazione, e che non c'entra alcun pensiero di scarso rendimento da parte della direzione. Vorrei ben vedere! Proseguendo con i modelli di coaching, sono impressionato dal fatto che questa nuova professionalità lavora a fianco di leader e alti dirigenti, tra l'altro, non solo del middle management. Capisco che il coaching non è intrusivo o critico o giudicante. Piuttosto, assiste l'evoluzione motivazionale ed organizzativa. Non è che la motivazione mi manchi, ma mettere le mani nell'organizzare ed eseguire ciò che mi motiva appare interessante.

Il progetto prende forma. L'approfondimento man mano mi porta a provare più curiosità che rifiuto, non stiamo parlando di nebulosa teoria ma di attività pratiche legate al nostro ruolo. E poi, questi consulenti non sono per niente boriosi. Va bene, decido di provarci.



Scelgo il mio coach in base alle sue precedenti esperienze e al suo modo di presentarsi. Se devo scegliere qualcuno per accompagnarmi in questa avventura, deve essere un tipo rapido e diretto. Questa persona dovrà essere capace di starmi dietro dannatamente veloce, voglio proprio vedere.

Il primo incontro di coaching si basa su cose pratiche: queste sono le regole dei nostri incontri, la riservatezza dei contenuti (*ma io non ho proprio nulla da nascondere!*), la durata di ogni sessione (*ah! Bene, non ho mica tempo da buttare*), il fatto che si parla di argomenti a mia scelta e dei miei obiettivi (*eh! Certo! Di chi altri, sennò?*). Ascolto, cerco di non aprirmi troppo. Per qualche ragione, sto costruendo un muro di difesa.

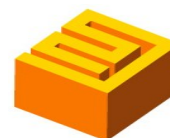
Al secondo incontro resto impressionato dalla percettività del mio coach. Ciò che penso di aver nascosto così bene è già in bella vista. Mi illudo da solo negando l'esistenza di problemi quali il troppo lavoro e quando dire no alle nuove iniziative. Nascondendolo, creo solo un ostacolo. Ci vuole del coraggio, lo ammetto, ma riconoscendo il fatto posso scovare il modo di eliminare il problema. Cosa potrebbe accadere nel peggiore dei casi? Lo scopro presto.

Quella settimana organizzo un incontro con il mio capo e gli parlo del mio carico di lavoro. Invece di sentire parole sminuenti, come mi sarei aspettato, scopro che capisce il mio punto di vista, il suo apprezzamento per ciò che faccio e il suo entusiasmo nel volermi aiutare. Iniziamo stabilendo un piano per rinforzare il mio approccio ai miei compiti consueti e valutare con rigore i nuovi progetti in arrivo. Questo piano è anche la base del lavoro con il mio coach. Mentre le sessioni di coaching proseguono, la mia produttività migliora, così come la mia relazione con i collaboratori. Sono strabiliato dai cambiamenti che posso vedere nei miei comportamenti con i colleghi.

L'atmosfera è più rilassata e comunicativa. Immagino la varietà di risposte date dai miei colleghi a questo esperimento di coaching, siamo tutti diversi, dopo tutto. Ma risulta presto evidente quanto questa esperienza sia positiva per tutti. Il coaching ha incoraggiato la mia voce più nascosta a venire fuori, ha spinto di lato il mio atteggiamento difensivo e mi ha insegnato a fare piuttosto che rimuginare sulle presunte difficoltà. Non sono più scettico di fronte alle nuove iniziative, ma le analizzo con razionalità.

Ho capito che ascoltare fino in fondo può offrire degli scorci imprevedibili al solito panorama, quello che guardiamo, senza vederlo, dalla solita finestra.

Testimonianza di un manager "convertito"



Prefazione

Questo libro non vuole essere un trattato, non vuole disquisire su cosa è o non è il coaching, ma vuole essere uno strumento pratico, un manuale semplice e agile, completo nei riferimenti e ricco di strumenti, questionari e check list. Si propone da guida per chi desidera utilizzare il coaching, che si tratti di un coach, di uno specialista di risorse umane oppure di un manager, chiunque ritenga importante sostenere e sviluppare i propri clienti ed i collaboratori. Ed è per questo che l'abbiamo pensato diverso dai tanti e interessanti libri pubblicati in Italia e nel mondo, che peraltro troverete menzionati: non teoria, quindi, ma pratica. La letteratura esaminata, davvero molto valida, consegna una visione profonda ed allargata del coaching come metodologia, dei presupposti che delineano le situazioni applicabili, delle teorie che sostengono la validità del metodo, offrendo casi e storie a convalida della bontà del sistema. Noi però, con approccio pragmatico, vogliamo seguire un intero percorso: dal momento in cui nasce l'idea del coaching come soluzione ad un problema/opportunità di una persona con la sua rarità da svelare (leader, manager, professionista o semplicemente persona curiosa) fino alla conclusione della vicenda.

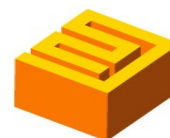
Ci è venuto infatti il sospetto (che però è praticamente una certezza) che dopo mille letture, pur partecipando a corsi introduttivi o di approfondimento, chi ambisce a fregiarsi del ruolo di coach, dentro o fuori l'azienda, resti alquanto solo nel mettere in pratica ciò che ha appreso. Tra l'altro, questa difficoltà esiste sempre al termine di qualsiasi corso di formazione: **come agire dopo aver appreso la teoria ed essere certi di far bene?**

Questo testo ha un altro vantaggio: oltre a proporre un manuale pratico, parliamo di ciò che conosciamo e degli ambienti che frequentiamo. Abbiamo infatti un'altra certezza: fare il coach, seguire con intelligenza e metodo una persona, senza sostituirsi ad essa, non è cosa semplice, in quanto richiede conoscenze teoriche, ma anche sensibilità e capacità di ascolto. Riteniamo che, anche se sembra paradossale, un approccio pragmatico con delle chiavi di lettura chiare sia la strada giusta per scoprire "il proprio modo di fare coaching".

Troppe certezze? Seguiteci.

Per noi il coaching è la pratica relazionale che permette al professionista (coach, manager, leader, imprenditore, insegnante e chiunque desideri accompagnare altre persone verso il traguardo rappresentato da obiettivi concreti e visibili) di interloquire con sapienza, usando la propria esperienza e le tecniche apprese, aiutando gli altri a spostarsi da un punto insoddisfacente ad un punto gradevole e di successo della propria esistenza professionale.

Il coach rappresenta il **manager** che sollecita i collaboratori al miglioramento delle prestazioni; il **leader** che guida la squadra, unita e brillante, al giusto mix tra obiettivi singoli e di gruppo; il **coach interno** all'azienda che supporta la comprensione tra linguaggi simili tuttavia diversi; il **consulente** che arricchisce la propria offerta professionale con competenze di sicura valenza; l'**insegnante** che trova nuove modalità per motivare i suoi allievi; **chiunque** abbia a che fare con altre persone e voglia avviare una relazione di supporto.



Per fare questo non basta seguire un corso o due, leggere molti libri, ascoltare molte esperienze, assistere a qualche sessione dal vivo. Tutto ciò è indispensabile, certo, ma poi, al momento del mettere in pratica, è utile avere una serie di strumenti che compendino l'intravisto, oltre ad un buon coach che inneschi l'avviamento. In realtà, neppure questo è sufficiente per diventare un ottimo coach, ma da qualche parte bisogna pur iniziare, e questo libro vuole essere un valido trampolino di lancio, oltre che un aiuto concreto.

Nell'impostare questo libro, l'abbiamo immaginato usato, letto e riletto, sottolineato, evidenziato, con appunti a margine, gli schemi fotocopiati, i suggerimenti riscritti. E se non siamo state esaustive, e in ogni caso siccome ci piacerebbe continuare il percorso che abbiamo intrapreso con chi ci leggerà, siamo disponibili a disquisire casi e situazioni, dare ulteriori consigli, e ascoltare i vostri punti di vista attraverso il sito/blog **www.coachingstudio.it**. Sito in cui troverete altro materiale interessante.

Luisa Adani e Marina Fabiano
www.coachingstudio.it

1