

---

# Il Coaching Integrato:

uno strumento di allineamento tra i Manager in fase di pianificazione strategica

---



---

# Situazione

---

Società del comparto chimico con 700 dipendenti ha proceduto nel 2005 all'acquisizione di una piccola Unità produttiva specializzata nella progettazione e produzione di apparecchiature termoresistenti. L'Unità produttiva, già nota al Gruppo industriale, era stata condotta negli ultimi anni in maniera artigianale mantenendo comunque un buon fatturato ed una discreta crescita nell'ambito del proprio mercato di nicchia. Ora, la recente acquisizione, con l'avvenuto pensionamento del vecchio Operation Manager (ex socio comproprietario), vede la Società impegnata a ripristinare una gestione moderna, flessibile e rispettosa delle regole gestionali del Gruppo.

Questo ha fatto sì che venisse promossa nel nuovo ruolo la D.ssa Rossi che ha il delicato compito di:

- mantenere la leadership dell'Unità produttiva nel suo mercato di riferimento;
- riportare risultati finanziari consistenti alla Casa madre;
- implementare degli standard di produzione più in linea con le aspettative della Corporate;
- costruire una relazione proficua con il Sales Manager, ex socio comproprietario dell'Unità produttiva ora acquisita;
- consolidare la sua leadership attraverso uno stile di management strategico.

---

# Intervento

---

L'impegno si presenta sfidante e richiede un energico commitment fin dalla fase di analisi dei fabbisogni col Direttore del Personale e delle due "intake session" con la nuova Operation Manager e con l'International Sales Manager. Mezza giornata preliminare di osservazione sul campo ha palesato inoltre quanto segue.

L'ottima preparazione tecnica della D.ssa Rossi, il suo background internazionale come PhD, la sua voglia di certificarsi nelle best practices dell'industria, non sembravano metterla tuttavia al riparo dalle insidie legate al suo nuovo ruolo:

Senso di incertezza del personale dell'Unità operativa con bassi livelli di cooperazione ed un clima difensivo verso la recente acquisizione;

Azioni scoordinate tra l'Operation manager ed il Sales Manager con aggravio di tempi di produzione e mancata ottimizzazione dei ricavi;

Alcune resistenze interne davano alla Dssa Rossi la sensazione di essere percepita come emanazione della Corporate "colpevole" dell'acquisizione;

Vi era il ragionevole rischio di un rapido depauperamento della leadership della Dssa Rossi, in quanto nuovo Operation Manager.

L'approccio di Corporate Coaching ha visto 3 fasi sequenziali e integrate, condivise con la Direzione e approvate da tutti e tre i soggetti (Direttore Generale, Operation Manager e International Sales Manager):

- 1) Executive coaching con l'Operation Manager e il Sales Manager;
- 2) Due incontri di allineamento tra i 2 Manager e il Coach (Tandem Coaching);
- 3) Due giornate di Team Coaching con la prima linea di riporti della Dssa Rossi.

Durante le sessioni di Executive coaching si è chiesto di descrivere ad entrambi i Manager quali fossero le situazioni di maggior scoordinamento nel sito; sono state sviscerate le fonti della mancanza di comunicazione tra i due Manager; sono state poste le premesse per un avvicinamento funzionale tra le due risorse più importanti per l'Unità produttiva; si è chiesto di riflettere sullo stile di negoziazione efficace per se stessi e per l'azienda; si è lavorato - d'accordo con i Coachee- sul set valoriale personale per costruire un nucleo di valori

organizzativi condivisi; sono stati attivati esercizi di condivisione simultanea rispetto alla Vision e Mission da lanciare all'interno della nuova Unità produttiva;

Nella fase di Tandem Coaching sono stati allineati e condivisi i metodi più funzionali per entrambi; i Coachee hanno potuto iniziare a progettare a quattro mani il piano di sviluppo dell'Unità produttiva ed il rilancio motivazionale del personale. Il tutto attraverso la facilitazione del Coach che si è limitato ad essere e rimanere un Catalizzatore di Processo di Cambiamento, neutro rispetto alla direzione da dare al nuovo corso.

Il Team Coaching è pianificato per dicembre 2015.

---

# Risultati

---

A distanza di 3 mesi dall'avvio dell'intervento in corso, alcuni risultati tangibili sono:

I Manager rilevano un clima di oggettiva serenità tra il personale grazie ai meeting informativi che stanno svolgendo con operai ed impiegati;

I Manager hanno modificato in senso migliorativo i parametri di produzione e abbreviato i tempi di consegna, abbattendo del 60% i reclami;

L'impiego delle Risorse umane appare più "umanizzante" agli occhi dello stesso personale;

Il Customer service ha implementato nuove procedure per l'esportazione delle apparecchiature aderendo agli standard richiesti dalla Corporate;

I Manager hanno proposto e introdotto prassi di comunicazione aperta, chiara e veloce secondo il criterio del "to whom it may concern";

Sono stati identificati dai due Manager gli obiettivi rilevanti del prossimo Team Coaching che vedrà coinvolti 10 loro riporti.

Grazie all'approccio integrato di TrainingCoaching® (Executive, Tandem e Team), il Management diventa così attore di un'azione di cambiamento personale e organizzativo al servizio della Società e nel rispetto del benessere e dello sviluppo del Personale.