



LA STORIA NATURALE DELL'EMPOWERMENT IN AZIENDA ATTRAVERSO IL TRAININGCOACHING®

F. di Coste, V. Balbi, A. Lorusso, D. Mattoni (Learning Community ICTF)

Introduzione e obiettivi

Motivazione e creazione di un sano clima socio-organizzativo in azienda sono spesso richiesti per contrastare una serie di “sintomi disfunzionali” come una carente adesione alla Missione aziendale, l'inadeguata consapevolezza sul contributo del proprio ruolo al successo del Team, della Direzione o dell' Azienda e, infine, una carenza del senso di appartenenza all'organizzazione.

Questo lavoro descrive la storia naturale dei casi in cui siamo intervenuti per riattivare un clima socio-organizzativo in linea con gli obiettivi della Direzione e rispettoso delle aspettative delle Persone in azienda.

Materiali e metodi

Nel triennio 2012-2015, abbiamo contato 78 interventi di TrainingCoaching® in aziende italiane per *Clima Organizzativo inadeguato*, interventi resi necessari dalle seguenti motivazione delle Direzioni R.U., Commerciali o Generali:

- ✓ Disallineamento della Forza Vendite rispetto ai goal di direzione (32 casi)
- ✓ Ritardi o disservizi delle prestazioni lamentate dai clienti (28 casi)
- ✓ Lentezza e incompletezza della comunicazione inter-intra-reparti (20 casi)

I Team e le Direzioni interessate sono stati inizialmente sottoposti a delle interviste strutturate a campione, che ci hanno permesso di far emergere le cause del “*clima disfunzionale*” che generava i sintomi per cui si richiedeva un intervento.

Come Learning Community, infatti, ICTF crede nella possibilità di trattare le cause sottostanti i “problemi” aziendali, consapevole del fatto che la Formazione insieme al Coaching possano essere strumenti che lavorano in ambito sistemico-relazionale.

Abbiamo così scoperto che nel 45% dei casi il **disallineamento con gli obiettivi di Direzione**, la Forza Vendita motivava questo inconveniente come la conseguenza dei repentini cambiamenti organizzativi. In una percentuale del 30% venivano addotte ragioni connesse alla congiuntura economica.

Nell'aliquota delle aziende che ci hanno coinvolto per le **lamentele prestazionali dei clienti**, abbiamo rilevato in un 40% dei casi delle motivazioni di questo tipo: “*Si, ma i concorrenti si sono attrezzati con procedure più veloci delle nostre, quindi noi facciamo fatica a stare dietro*”.

Da notare che nel 25% dei casi le cause dei ritardi e le basse prestazioni venivano attribuite alle insufficienti indicazioni ricevute dai capi o alla loro inadeguata preparazione.

Infine, il tema della **carente comunicazione inter e intra-reparti**, nel 65% dei casi veniva genericamente imputato alla continuità e velocità dei processi che non si possono arrestare e che pertanto impediscono una buona comunicazione tra le Persone.

Interventi

Nella maggior parte dei casi in cui la popolazione aziendale coinvolta superava le 45 unità, abbiamo suggerito ed ottenuto di lanciare un Kick-off di mezza giornata nel corso del quale fornire il rationale dell'intervento. A seguito del Kick-off abbiamo suddiviso la popolazione in Gruppi di Lavoro da 12 a 16 partecipanti e, in alcuni casi, avviato un primo **Group Coaching** di 2 giornate. Al termine del quale le Persone sono uscite con una visione più chiara e responsabile del loro ruolo in azienda. In altri casi abbiamo ritenuto più opportuno avviare 2 o 3 sessioni (di mezza giornata) di **TrainingCoaching®**, per aiutare le Persone a riconnettersi alle motivazioni e ai valori fondanti la mission personale e aziendale, o a consapevolizzare dei talenti e dei know how latenti ma ancora inespressi. Infine in una 30% dei casi abbiamo ritenuto utile accompagnare questi interventi d'aula con delle brevi sessioni in videoconferenza su piattaforma, allo scopo di mantenere elevata l'attivazione anche nelle settimane intercorrenti tra un incontro e l'altro.

Inoltre, quasi un terzo di questa popolazione, ha ricevuto un accompagnamento post corso mediante 4 sessioni di coaching di due ore ciascuna, pervenendo ad elaborare un preciso piano di azione rispetto al suo contributo alla Missione aziendale.

Nei casi in cui il budget lo permetteva ed il livello di consapevolezza organizzativo gestionale appariva elevato, abbiamo prodotto dei **programmi di training on site di manager as coach**.

Con questo tipo di programma abbiamo ottenuto tre effetti fortemente empowerizzanti:

1) **Empowerment degli individui** partecipanti al programma: i coinvolti hanno guadagnato, oltre a nuovi modernissimi tools di gestione dei collaboratori, un drastico accrescimento della consapevolezza sulle proprie personali modalità operativo/gestionali e sul come modificarle dinamicamente nel tempo per raggiungere prestazioni manageriali costantemente eccellenti;

2) **Empowerment dei gruppi** di partecipanti: il risultato di questo tipo di intervento, indotto dalla combinazione dell'esperienza dell'**Edutainment applicato al Team Working**, ha prodotto la coesione e la comprensione interpersonale e gruppale;

3) **Empowerment dell'organizzazione**: dove possibile il programma è stato esteso esteso a tutta la popolazione manageriale aziendale, anche mediante **Social Media Platform** producendo:

- un effetto refocusing di tutta l'organizzazione,
- un incremento drastico delle capacità di problem solving
- un abbattimento delle tipiche incomprensioni a silos delle strutture organizzative complesse.



Discussione

Di fatto l'esperienza ci ha dimostrato che se il **Group Coaching** è la soluzione più adatta ed efficace quando si vogliono far emergere nuove consapevolezza nei partecipanti attraverso il confronto e l'auto-osservazione, oppure quando si vogliono affinare o rafforzare alcune competenze attraverso simulazioni e role playing; il **TrainingCoaching®** (che va ad attivare mente emozioni e corpo, integrando alle scienze umane e manageriali alcuni contributi di intrattenimento creativo) è la risposta più efficace per far acquisire ai partecipanti uno sguardo nuovo - non appiattito dalle routine e dalle abitudini - su obiettivi, attività e dinamiche aziendali, che aiuti le persone a rivitalizzare la reason why (il significato profondo) del proprio saper fare e del proprio saper essere.

Il **coaching individuale** è invece quello strumento che - permettendo di elaborare dei piani d'azione individuali mirati e personalizzati rispetto alle proprie aree di miglioramento, calibrati e temporizzati rispetto alle esigenze della azienda, rende il cambiamento perfettamente attuabile, osservabile, misurabile e replicabile nel tempo.

La metodologia TrainingCoaching® che abbiamo registrato presso l'Ufficio Italiano Brevetti, ha consentito, in sintesi, di mettere i partecipanti di fronte ad un nuovo set di strumenti strutturati di miglioramento quali:

- le domande potenti;
- il modeling;
- le descrizione dello stato desiderato;
- la lettura dei blocchi;
- la scelta ponderata vantaggi/svantaggi;
- l'individuazione e sublimazione delle scuse;
- l'uso professionale della "Metafora";
- l'ontologia del linguaggio;
- il modello olistico;

invitandoli a prendere la parte di propria Responsabilità sul mancato cambiamento e, in seguito sollecitati a scegliere una nuova piccola "Disciplina" su cui impegnarsi quotidianamente verso il cambiamento desiderato.

Nel corso degli interventi il 70% dei partecipanti ha potuto constatare come la spinta al miglioramento dipendesse da motivazioni endogene. Per la restante parte, sono stati disegnati e dedicati dei Laboratori per fornire strumenti pratici da utilizzare nella quotidianità nella gestione delle "scuse" (§ "La Sintassi delle Scuse" Vittorio Balbi - ICTF).

Mediante questo tipo di approccio abbiamo potenziato la dinamica individuale e di gruppo, fondamentalmente con due risultati:

1) Il recupero della "Maggioranza silente": il Gruppo ha risposto costruttivamente all'azione poco empatica e demotivante degli attori che si sono ritagliati un ruolo frenante; inoculati gli enzimi specifici, il Gruppo di Lavoro ha recuperato un'armonia ed una finalizzazione che sono di aiuto nella gestione del lavoro pratico quotidiano.

2) "La Bachecca dei Talenti": metodica che ha permesso di incentrare la discussione per individuare il percorso migliorativo a partire dai Punti di Forza fino ad arrivare all'individuazione delle Eccellenza già presenti nel Gruppo. In tal modo l'Energia è stata rivolta dove c'è l'Attenzione;

Conclusioni

Il tema del calo dell'empowerment nelle aziende è oggi universalmente avvertito come fondamentale per la tenuta di un'organizzazione.

Il repertorio delle metodiche e dei contenuti del TrainingCoaching® sembra offrire una serie di risposte competenti e funzionali alle aziende che sono alla ricerca di incrementare i livelli di qualità prestazionale del personale e di motivazione dei manager.