

**SIMONA CUOMO**

è Associate Professor of Practice di Leadership, Organization & Human Resources e coordinatore del Diversity Management Lab presso SDA Bocconi School of Management.
simona.cuomo@sdabocconi.it

**MARTINA RAFFAGLIO**

è SDA Fellow di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi School of Management, Executive Coach, MBA SDA Bocconi.
martina.raffaglio@sdabocconi.it

Il coaching per lo sviluppo delle competenze di leadership

Il coaching individuale si basa sulla creazione di uno spazio-tempo personalizzato nel quale ripensare costantemente le proprie intenzioni e convinzioni, sentire e rielaborare le proprie emozioni, contestualizzarle nel presente e proiettarle nel futuro, progettare e ri-progettare le proprie azioni. L'articolo evidenzia il contributo del coaching allo sviluppo di una leadership autentica e responsabile e specifica i diversi livelli di sviluppo che il coaching può accelerare nel processo di interiorizzazione della leadership: quello squisitamente personale, quello di accompagnamento all'interpretazione del ruolo, quello di crescita organizzativa. Vengono inoltre spiegate le specificità metodologiche e le fasi in cui è articolato il percorso di coaching; in ultimo è descritto un caso aziendale di successo sull'utilizzo del coaching rispetto ai tre livelli di sviluppo della leadership interiore.

Parole chiave: autenticità, consapevolezza, crescita organizzativa, sviluppo personale, vision

The Coaching Process for Leadership Development

Individual coaching is based on the creation of a personalized time-space framework in which we constantly re-think our own intentions and beliefs, feel and re-elaborate our emotions. Then we contextualize them in the present, project them into the future, designing and re-designing our own actions. The article highlights the contribution of coaching to the development of an authentic and responsible leadership. Furthermore, it qualifies the different levels of leadership development that coaching can accelerate. Moreover, it argues that exquisitely personal internalization accompanies the interpretation of the role of leader and that of organizational growth. The methodological specifics and the phases in which the path of coaching is articulated are also explained. Finally, a successful business case is described concerning the use of coaching with respect to the three levels of development of inner leadership.

Keywords: awareness, authenticity, vision, personal development, organizational growth

Essere un leader oggi significa innanzitutto poter governare l'incertezza e la crescente complessità dell'attuale scenario economico e sociale, attraverso la gestione di un cambiamento costante che, oltre al raggiungimento dei risultati annuali, sappia guidare il team verso un disegno organizzativo a cui le persone desiderino appartenere nel futuro. La leadership richiede quindi non solo competenze gestionali, strategiche, di comunicazione e relazione interpersonale verso una molteplicità di stakeholder, di motivazione e allineamento del team; per affrontare la complessità è necessario identificare una visione responsabile che diventi un principio guida per l'agire quotidiano, spesso incerto e faticoso, dotandolo di senso e di direzione. Per sviluppare e chiarire a se stessi le proprie idee, i propri valori e dunque la propria visione, per condividerla e ottenere l'impegno degli altri a realizzarla, per tradurla concretamente in obiettivi, processi e progetti occorre acquisire una percezione più chiara del presente e di ciò che accade intorno a noi.

Imparare ad auto-osservarsi e a scoprire il proprio valore, incrementare la propria consapevolezza con un atteggiamento vigile nell'osservazione di ciò che si vede, si sente e si prova. In uno scenario incerto e complesso, la consapevolezza rende «più potenti»: possiamo infatti controllare solo ciò di cui siamo consapevoli, mentre veniamo controllati da ciò di cui non siamo consapevoli.

Per lo sviluppo di queste competenze, la formazione tradizionale appare insufficiente. Il coaching individuale, poiché si basa sulla creazione di uno spazio-tempo personalizzato nel quale ripensare costantemente le proprie intenzioni e convinzioni, sentire e rielaborare le proprie emozioni, riprogettare le proprie azioni, appare lo strumento più adeguato.

L'articolo illustra come il coaching riesca ad accompagnare un'espressione della leadership efficace all'interno dei contesti organizzativi contemporanei, evidenziandone il contributo ai diversi livelli richiesti (sviluppo personale, interpretazione del ruolo, crescita or-

ganizzativa), spiegandone le specificità metodologiche e descrivendo un caso aziendale di successo.

Essere leader oggi

La leadership è un processo di interazione sociale in cui i risultati di performance sono fortemente influenzati dalla capacità del leader di guidare i comportamenti di altri (Humphrey 2002).

Le ricerche sui temi della leadership si sono sempre più spostate dal focus sui tratti personali e di carattere del leader a una maggior attenzione ad aspetti di comportamento e di stile di relazione. Le sfide affrontate oggi giorno dalle organizzazioni rendono necessario il ripensamento della leadership e la creazione di un nuovo paradigma e di un approccio al tema differente rispetto al focus passato, coerente con un contesto altamente instabile nel quale i cambiamenti sono rapidi e poco prevedibili. Tra le ulteriori sfide organizzative che rendono necessario un nuovo approccio alla leadership vi sono la crescita di importanza degli aspetti valoriali e intangibili di un'organizzazione come premessa per il successo competitivo e la gestione di un pubblico di stakeholder sempre più ampio (Dulewicz e Higgs 2003).

In particolare, in relazione all'ultimo punto, le organizzazioni che riescono ad avere successo sono quelle che si dimostrano in grado di rispondere agli interessi di tutti gli stakeholder e di gestire situazioni in cui le esigenze dei vari gruppi di audience possono essere contrastanti. Essere un leader oggi significa, quindi, anche assumersi la responsabilità del proprio ruolo non solo verso i collaboratori, ma anche verso i clienti, i fornitori, gli azionisti, la società civile ecc.

Da alcuni anni in letteratura cresce l'importanza degli studi sulla cosiddetta «leadership autentica»: il percorso per la leadership deve, cioè, partire innanzitutto dal sé (leadership interiore) (Avolio e Gardner 2005; George *et al.* 2007). Tra le caratteristiche fondamentali del leader autentico vi sono l'autoconsapevolezza e la conoscenza di se stessi, con i propri valori, i propri punti di forza e anche i propri li-

miti. Interviste realizzate su 125 leader di importanti organizzazioni e all'interno dell'advisor board di note business school arrivano a risultati simili: l'esplorazione di sé è la base dello sviluppo della personalità e di ogni successo operativo (George *et al.* 2007). Diventa dunque importante acquisire la capacità di dialogare profondamente con se stessi per poter, poi, dialogare efficacemente con gli altri e poterli condurre verso gli obiettivi secondo il proprio disegno di leadership.

Il leader efficace è colui/colei che ha l'abilità di risolvere in maniera consapevole e creativa il cosiddetto «paradosso della leadership»: avere successo nell'integrare gli obiettivi e le esigenze personali con quelle dell'organizzazione, riuscendo a essere «autentico», operando cioè in stretta ottemperanza di quelli che sono i propri valori e le proprie credenze (Lee 2003).

Lo sviluppo della leadership deve andare a coinvolgere tutti i quattro quadranti che compongono la Figura 1: consapevolezza di sé,

abilità e capacità, business leadership e leadership motivazionale.

Altri autori aggiungono un'ulteriore componente alla descrizione della leadership autentica: l'autoregolazione (Gardner, Avolio e Walumbwa 2005). La capacità di autocondursi, ancora prima di condurre gli altri, dipende anche dalla piena conoscenza delle proprie emozioni, positive o negative e dei propri schemi e convinzioni autolimitanti, perché è proprio da queste che si determinano le decisioni. Le convinzioni si creano sulla base di esperienze passate e guidano gli individui a mettere in atto specifici comportamenti in modo ripetuto. Si tratta quindi di una sorta di «script» comportamentali, interiorizzati e consolidati nel tempo, che definiscono il modo in cui la persona affronta le relazioni, i problemi e il suo stare al mondo. La persona, quindi, si crea un bagaglio di azioni e reazioni già codificato e pronto all'uso, a cui spesso ricorre in maniera inconscia e automatica, anche quan-

FIGURA 1 | AREE DI SVILUPPO DELLA LEADERSHIP



Fonte: Lee (2003)

FIGURA 2 | COMPONENTI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA



Fonte: rielaborazione da Goleman, Boyatzis e McKee (2002)

do quei comportamenti si rivelano inefficaci o sono fonte di insoddisfazione. Tali convinzioni interiorizzate non si rivelano più adatte al contesto attuale, ma vengono comunque ripetute in maniera inflessibile e inconsapevole, diventando dei limiti al cambiamento e alla crescita individuale (Granata 2000).

L'autoconsapevolezza si fonda così con quella che può essere definita intelligenza emotiva, cioè con la capacità di monitorare i sentimenti e le emozioni propri e altrui. Vari studi (Alston e Sosa-Fey 2010; Mayer, Salovey e Caruso 2013) hanno dimostrato il ruolo dell'intelligenza emotiva nell'attribuire o meno successo a individui nella posizione di leader. Tale ruolo risulta essere tanto più rilevante quanto si sale nella scala gerarchica all'interno delle organizzazioni, soprattutto per il contributo che chi è in posizioni di vertice offre nel definire *mission* e valori dell'organizzazione e nel rapportarsi con tutti gli stakeholder (Dulewicz e Higgs 2003).

Le neuroscienze inoltre hanno dimostrato che una leadership intelligente dal punto di vista emozionale può rivelarsi potente nel suscitare ispirazione e passione negli altri (Goleman, Boyatzis e McKee 2002). Questa tipologia di leadership, quindi, è anche legata alla capacità del leader di avere una visione verso cui muovere il gruppo e le abilità per generare il giusto entusiasmo al fine di raggiungere la visione immaginata. Se si approfondisce la matrice descrittiva dell'intelligenza emotiva si nota come le caratteristiche evidenziate siano strettamente collegate a quelle proprie della leadership autentica: il leader è consapevole dei propri punti di forza e di quelli che necessitano di un percorso di sviluppo, sa essere empatico nella relazione con gli altri e sa gestire il «sequestro emozionale» delle emozioni limitanti. Le emozioni sono il cuore della leadership autentica: coloro che non le comprendono e non le gestiscono non si relazioneranno agli altri in maniera efficace e quindi non potranno motivarli (Lee 2003).

Lo sviluppo della leadership

Se il leader deve avere le caratteristiche indicate sopra vanno quindi ripensati i tradizionali strumenti e canali di sviluppo delle competenze.

Si è detto che tra i compiti del leader vi è anche quello di rendere l'organizzazione flessibile al cambiamento e addirittura di stimolarlo all'interno del contesto organizzativo stesso. Per poter fare ciò è necessario che il leader stesso sia creativo e aperto davanti ai mutamenti e sia in grado di cambiare se stesso se le situazioni contestuali lo richiedono. La crescita delle potenzialità, individuali o di chi si guida, passa infatti inevitabilmente da un percorso evolutivo personale.

La resistenza al cambiamento fa parte tuttavia dell'essenza umana e davanti a esso spesso gli individui mettono in atto comportamenti radicati in modo profondo e sovente addirittura inconsci.

La formazione tradizionale in aula, quando lavora principalmente su aspetti cognitivi e sullo sviluppo di conoscenze e skill legate al ruolo, non consente di agire in modo disruptivo su questi aspetti personali. Anche laddove utilizzi il lavoro in gruppo attraverso metodologie esperienziali, non sempre permette di approfondire e agire in modo diretto su tematiche, modelli e schemi di comportamento e di pensieri sottili e specifici del singolo individuo (Dunn 2009). L'esperienza del *coaching individuale*, che si basa sul fare vivere un'esperienza di sviluppo più personalizzata e *tailor made*, riesce invece ad agire in modo più significativo.

La percezione dell'efficacia del coaching è molto evidente da parte di chi utilizza questo servizio: lo studio condotto da McGovern *et al.* (2001) rivolto a 100 executive ha evidenziato che l'86 per cento degli utilizzatori del coaching e il 74 per cento degli stakeholder (direttori HR e capi diretti) ne sono stati estremamente soddisfatti; l'International Coaching Federation in una ricerca del 2012 ha rilevato che il 98,5 per cento dei rispondenti all'indagine è soddisfatto dei percorsi di coaching realizzati in azienda.

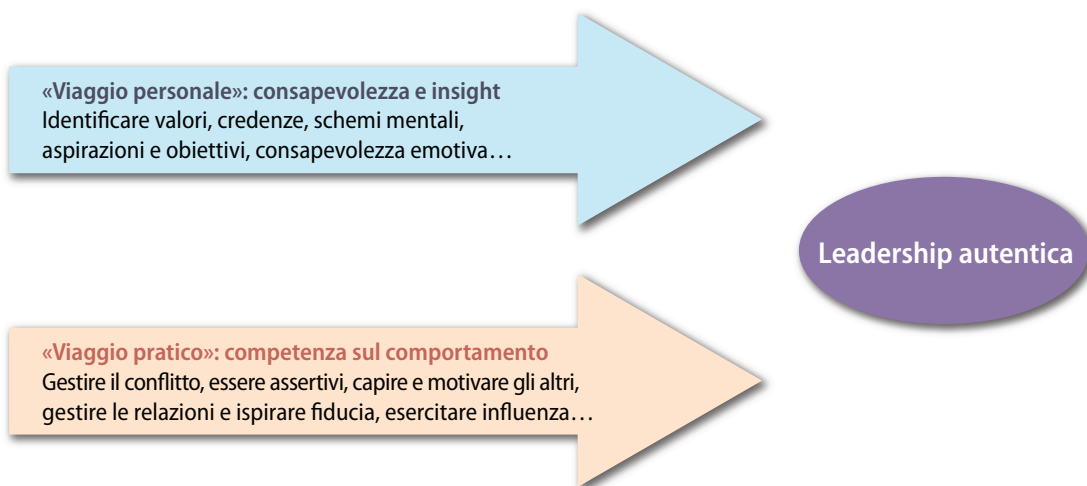
Il coaching individuale ha un ruolo rilevante, inoltre, nel favorire il trasferimento di quan-

to appreso durante il training nel lavoro quotidiano: lavorare con un coach consente infatti di sperimentare nuovi comportamenti, azioni e prospettive, in un contesto protetto e meno rischioso (Olivero, Bane e Kopelman 1997). La sperimentazione concreta agisce in modo più mirato ed efficace, rispetto alla formazione, sul senso di autoefficacia (Moen e Allgood 2009; Grant 2014).

In sintesi, si può dire che mentre la formazione in aula agisce sulla competenza, il coaching riesce a tradurla più direttamente in performance. Vari studi (Edwards e Lounsberry 2008; Homan, Miller e Blanchard 2002 in Crompton, Smyrniotou e Bi 2012) evidenziano come il carattere pratico del coaching abbia risultati concreti sulla produttività (riduzione del turnover dal 12 per cento allo 0 in aziende che l'hanno usato come programma di *retention* per i neoassunti, aumento della fidelizzazione dei dipendenti del 47 per cento, diminuzione dell'abbandono dei clienti del 21 per cento, risparmio sui costi delle assunzioni e del training del 18 per cento, aumento delle vendite del 14 per cento grazie a programmi specifici sul settore commerciale) aiutando le persone a gestire aspetti soft e intangibili che possono essere di ostacolo alla performance come per esempio le relazioni con gli altri, l'empatia, la gestione dello stress, la gestione dell'ansia, lo sviluppo della resilienza, la focalizzazione sugli obiettivi, l'orientamento a progettualità future, la valorizzazione delle risorse personali e di contesto disponibili, la capacità di scegliere e utilizzare strategie di azione diversificate ecc. (Grant 2014; Raffaglio 2014; Salicru *et al.* 2016).

Il coach infatti lavora con il cliente specificamente sulla definizione dei suoi obiettivi e di successivi piani concreti di azione. Questo consente lo sviluppo di una nuova prospettiva e di una modalità di pensiero focalizzata sulla soluzione rispetto a modalità più prettamente cognitive, come quelle centrate sull'analisi e sulla diagnosi del problema, tipiche dei training più tradizionali. Una modalità di pensiero *solution focused* sembra adatta a situazioni di instabilità, di causalità non chiare e in caso di necessità di decisioni con tempi limitati.

FIGURA 3 | IL PERCORSO PER LA LEADERSHIP AUTENTICA



Fonte: Lee (2003)

Sono due, quindi, gli ambiti di sviluppo per arrivare a una leadership autentica: l'azione sugli aspetti personali dell'individuo e quella su elementi più comportamentali. Il collegamento tra questi due ambiti consente ai manager di utilizzare gli *insight* personali per la messa in atto di nuovi cambiamenti e comportamenti (Lee 2003).

L'analisi di questi due ambiti di intervento consente di evidenziare come la formazione tradizionale, da sola, può rivelare un limite nello sviluppo del «viaggio personale». Vi è il rischio che anche il coaching cada nella stessa trappola di altri interventi di sviluppo in cui il focus esclusivo è l'acquisizione di skill nei discenti. Talvolta questi ultimi aspetti prendono il sopravvento rispetto a un uso del coaching come spazio di riflessione e scoperta personale. Il lavoro sullo sviluppo della leadership deve invece avere carattere olistico, nel senso strettamente etimologico di questo termine (dal greco *holos*: tutto intero), vale a dire che lo sviluppo di tutte le parti di un organismo in quanto totalità ha una maggiore compiutezza rispetto allo sviluppo delle singole parti in cui è suddiviso.

È possibile lavorare con il coaching su due livelli differenti: a un livello più micro il coaching può focalizzarsi sulle competenze e la

performance includendo tecniche e skill, in maniera quindi poco differenziata e peculiare rispetto alla formazione in aula o esperienziale. Ma il coaching inteso a un livello più profondo, invece, può lavorare sullo sviluppo dell'intelligenza emotiva e sulla crescita personale nella sua complessità di sfaccettature. Un percorso evolutivo di questo genere sui leader può avere degli impatti macro e aiutare a trasformare anche la cultura organizzativa aziendale diffondendo quindi un cambiamento a più ampio respiro, in maniera più efficace e profonda rispetto al training classico in esclusiva (Kets de Vries 2008).

Alcuni studi recentissimi (Petriglieri e Petriglieri 2015) affermano addirittura che molti interventi formativi sullo sviluppo della leadership stiano fallendo, perché propongono una figura di leader legata esclusivamente al ruolo gerarchico e all'esercizio di un potere definibile come «disumanizzato». Molte scuole di formazione, infatti, concepiscono ancora il percorso di sviluppo verso la leadership come fornitura di un set di abilità e competenze di uso pratico all'interno dell'azienda. Per «umanizzare» il leader, quindi, risulta fondamentale un lavoro sull'identità e sulla storia personale di ognuno, attività questa che può essere fatta soltanto abbinando

ai training tradizionali anche momenti di crescita individuale.

L'analisi della letteratura relativa alle best practice di programmi di sviluppo della leadership evidenzia come sia funzionale creare un mix di strumenti e tecniche differenti, in modo, quindi, che siano adatte anche a persone con stili di apprendimento differenti. Tra questi casi, in particolare, i programmi in cui sono stati utilizzati workshop, coaching individuale e *peer learning* in maniera integrata hanno ottenuto importanti risultati all'interno delle organizzazioni prese in esame (Hewes e Patterson 2012). Interviste effettuate a manager che hanno affrontato percorsi di sviluppo di questo tipo hanno inoltre riscontrato che il coaching è stato valutato da tutti gli intervistati come fondamentale per il successo dell'intero programma, perché facilita e fa da catalizzatore alla messa in pratica delle nozioni apprese durante le sessioni di formazione e *peer learning* (Lawrence e Whyte 2012).

I tre livelli di azione del coaching per lo sviluppo della leadership

Il coaching è una partnership tra un *coach* e un *coachee* che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirando il cliente a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale (International Coaching Federation). L'obiettivo dell'intervento è supportare un cambiamento sostenibile nel coachee, massimizzando il raggiungimento di obiettivi precisi e concordati, di tipo personale e/o organizzativo.

Di fronte a situazioni di crisi o di continuo cambiamento il manager non può mettere in atto percorsi e comportamenti già noti e standardizzati, ma deve sperimentare nuove soluzioni, in un ripensamento continuo dei processi organizzativi: il coach può quindi supportarlo in questa sperimentazione. Il percorso di coaching accompagna infatti il manager a uscire dalla comfort zone, per entrare nella *learning zone* (Montalbano 2012), consentendo di realizzare un approccio sistemico all'apprendimento delle competenze di leadership, accelerando e ottimizzando i risultati dei pro-

grammi formativi e mettendo a sistema l'esperienza sul campo.

Il valore aggiunto per il coachee si può realizzare a diversi livelli:

1. Personale (life coaching): l'attività è diretta all'incremento della consapevolezza di sé e dei propri punti di forza e debolezza, sia in relazione al ruolo attuale sia in merito a sviluppi futuri nell'organizzazione di riferimento. Si tratta quindi di un lavoro olistico sul potenziale umano, finalizzato a potenziare il sentimento di potere personale (Nyman e Thach 2002). All'interno di questo ambito si possono ricomprendere i percorsi tesi a una rimodulazione del progetto di vita/lavoro, a rintracciare i reali valori personali, i bisogni e i desideri, anche in un'ottica di *work-life balance*: il coaching può quindi promuovere la «possibilitazione», cioè l'apertura di nuove possibilità per la persona, in modo che possa scegliere un ruolo da protagonista sia nella propria vita sia nel proprio lavoro (Bruscaiglioni 2007). In quest'area i temi che vengono affrontati riguardano dunque il sé e la *self leadership*.

2. Accompagnamento al ruolo: la finalità è quella di una migliore assunzione o interpretazione del ruolo manageriale, per gestire in maniera più efficace la relazione con singoli collaboratori o con gruppi, per agire sulla performance o lavorare sui risultati di un team di lavoro. In questo caso il coach può supportare il cliente sia su alcune aree comportamentali sia su contenuti professionali (metodi e processi) per facilitare la lettura del contesto e rafforzare alcune aree di competenza del manager (per esempio, la gestione delle priorità, l'identificazione delle aree di miglioramento della performance, la conduzione delle riunioni di management). Il coaching accresce la consapevolezza del ruolo e, indirettamente, la performance individuale. Anche il commitment nei confronti dell'organizzazione può avere effetti positivi, come conseguenza di una maggiore soddisfazione sul lavoro (Kim 2014). In quest'area i temi che possono essere affrontati riguardano le tematiche prettamente gestionali e quelle di relazione con i capi, il team, i *peer*:

per esempio il saper riconoscere e valorizzare le differenze per il successo del team; la capacità di gestire l'*underperformer* e/o comportamenti disfunzionali dei collaboratori; l'attivazione di un network a sostegno della propria unità e del proprio sviluppo; la capacità di acquisire una lettura strategica e politica dell'organizzazione, la capacità di prendere decisioni etiche e di saper risolvere i *trade off* del ruolo manageriale ecc.

3. Organizzativo: il percorso mira a supportare un processo specifico di cambiamento organizzativo nelle sue diverse fasi, al fine di poter gestire con efficacia progetti di *change management* guidando le persone nel momento delicato della transizione. I cambiamenti attuali nelle organizzazioni, sempre più repentini, complessi e frequenti (acquisizioni, fusioni, ristrutturazione, *downsizing* ecc.) possono generare pressioni e incertezza tra i manager; il coaching può supportare questa fase, aiutando a sviluppare le skill psicologiche e comportamentali necessarie affinché essi rimangano focalizzati sul raggiungimento degli obiettivi, seppur in un contesto di incertezza e turbolenza (Grant 2014). In quest'area i temi che vengono affrontati riguardano le transizioni organizzative che impattano sul ruolo manageriale: per esempio il *change management*, i processi di innovazione, gli impatti dell'internazionalizzazione, l'acquisizione di un nuovo business ecc.

Un esempio di programma di coaching sviluppato sui tre livelli in parallelo è presentato nel Box 1, dedicato al caso Festo.

Come si sviluppa un percorso di coaching

Dal momento che il percorso di coaching si basa sulla relazione tra due individui, con le loro specifiche caratteristiche personali ed esperienze, non esiste un percorso standardizzato e replicabile in ogni contesto. Il punto di forza di questa tipologia di intervento risiede appunto nella personalizzazione e nella costruzione del «progetto di sviluppo» sulla base delle specifiche esigenze del coachee e del contesto organizzativo in cui opera.

Vi sono tuttavia alcuni elementi che sono sempre presenti in qualsiasi percorso si voglia intraprendere.

Innanzitutto, l'attività si basa su un contratto tra le parti: non si tratta di un contratto formalizzato e per forza messo per iscritto, ma si fa riferimento alla definizione delle regole chiave del *setting* (dove e quando ci si incontra, cosa succede in caso di spostamenti o cancellazione dei colloqui, quali sono gli obiettivi attesi e le aspettative realistiche a riguardo ecc.). Si tratta, cioè, dell'accordo tra coachee e coach per la costruzione della relazione in modo che sia efficace e produttiva (Hauser 2009). All'interno delle regole chiave, vi è poi l'impegno, da parte del coach, al rispetto della privacy e della confidenzialità di quanto emergerà dagli incontri.

Altro elemento peculiare per un percorso funzionale è la costruzione di un'alleanza tra le parti: il cliente deve potersi «affidare» al coach e avere fiducia nelle sue competenze. Il buon coach, da parte sua, deve sapersi mettere in relazione con utenti differenti e variegati. Perché la relazione funzioni vi deve essere infatti una reciproca compatibilità (caratteriale, cognitiva, linguistica ecc.) tra le parti in gioco (Natale e Diamante 2005).

Le aree di lavoro per cui si può ricorrere al coaching sono varieguate e cambiano, inoltre, a seconda che sia il singolo individuo ad attivarsi per agire su un problema contingente o che sia l'organizzazione a essere committente del coach. Tra le tipologie di ambiti più comuni vi sono: gestione di riorganizzazioni aziendali, come affrontare momenti di transizione professionale o personale, necessità di rapportarsi a crescenti complessità organizzative (per esempio, attività con persone e rami aziendali multiculturali e background differenti), assunzione di nuove posizioni, come prepararsi ad avanzamenti di carriera, problemi comunicativi, supporto per la presa di decisioni ecc. (Riddle 2009).

Le tempistiche del percorso quindi variano in base agli ambiti di lavoro, alla motivazione del coachee e al tipo di relazione che si instaura tra le parti: si possono infatti raggiungere importanti obiettivi in poche ses-

Il caso Festo

Festo è un'azienda familiare fondata nel 1925 ed è leader nella pneumatica e nell'automazione industriale nonché nella didattica. Festo è presente in oltre 176 Paesi nel mondo con oltre 18.700 dipendenti che lavorano coesi per la soddisfazione del cliente fornendo soluzioni per l'industria e per l'automazione di processo.

Da oltre cinque anni tutti i responsabili di team neo-nominati seguono un percorso di sviluppo delle competenze di leadership multi-metodo, progettato e realizzato in casa madre e offerto a tutte le *countries*, con l'obiettivo di lavorare ai tre livelli:

- personale (livello 1): offre la possibilità ai singoli manager di lavorare sulla consapevolezza e il potenziamento delle proprie risorse distintive, sui propri punti di forza e debolezza, nella convinzione che per poter interpretare il ruolo manageriale sia necessario partire da un approfondito e continuativo lavoro su se stessi;
- accompagnamento al ruolo (livello 2): consente di apprendere in modo mirato le competenze di leadership e, in particolare, di gestione dei collaboratori al fine di poter interagire con loro in modo motivante e attento al loro sviluppo;
- organizzativo (livello 3): supporta e promuove un indirizzo generale dello stile di leadership aziendale verso una cultura orientata al coaching e ai feedback finalizzati alla crescita costante dei collaboratori.

Il programma è articolato come segue.

Accelerated Leadership Program (ALP)

Un primo modulo di formazione classica è dedicato alle competenze organizzative ed economiche alla base del ruolo manageriale e alle competenze fondamentali della leadership; il modulo, tenuto da docenti universitari, è propedeutico per Festo Italia alla partecipazione ai moduli successivi organizzati internamente a livello internazionale (FLI/Manager as a coach) e si sviluppa lungo un arco temporale di sei mesi con una frequenza di due giornate ogni quattro settimane.

Fra il primo (ALP) e il secondo programma (FLI) viene realizzato un feedback a 360 gradi per tutti i partecipanti con l'obiettivo di valutare la capacità di gestire il team, la sua leadership, i valori aziendali. La scelta dei valutatori dei diversi cluster (collaboratori, peer, capi) viene fatta dai valutati. I risultati del feedback a 360 gradi saranno la base di partenza del lavoro di coaching sia personale (livello 1) sia di accompagnamento allo sviluppo delle competenze specifiche di ruolo (livello 2).

Festo Leadership Initiative (FLI)

Questo programma è articolato in due moduli dedicati interamente alla leadership.

Nel primo modulo, della durata di una settimana, oltre alle sessioni d'aula viene realizzato per tutti i partecipanti un colloquio di coaching individuale con un coach esterno per la restituzione dei risultati del feedback a 360 gradi. Parallelamente al coaching vengono organizzate sessioni di peer learning (lavoro in sottogruppi o a coppie fra partecipanti) finalizzati alla redazione dei Piani di azione individuali. Al termine del modulo i partecipanti vengono affiancati a uno dei colleghi con i quali hanno svolto le sessioni di peer learning, con il quale stabiliranno una partnership per tutto l'anno successivo finalizzata alla realizzazione del loro Piano di azione: a coppie i partecipanti si faranno una supervisione a pari livello, un controllo, un aiuto e un coaching reciproco (*reverse coaching*) per l'implementazione dei loro Piani.

Il secondo modulo, della durata di tre giornate realizzato a distanza di un anno dal primo, è dedicato alla revisione dei risultati dei Piani di azione e all'approfondimento dei temi della leadership (consapevolezza, gestione delle relazioni, comunicazione, feedback e lavoro in squadra). Il programma si sofferma poi in particolare sulla capacità di dare e ricevere feedback, tema sul quale è stata anche realizzata una pubblicazione interna, allo scopo di sviluppare le skill comportamentali adeguate a promuovere nell'organizzazione in generale (livello 3) uno stile di leadership omogeneo e condiviso.

Manager as a coach

A integrazione dei programmi ALP e FLI, a discrezione delle countries, i manager possono fare anche un ulteriore percorso di approfondimento per applicare al ruolo di leader le competenze del coaching: il programma *Manager as a coach*. Questo programma, che ha finalità sia di approfondimento delle skill di ruolo, sia di sviluppo organizzativo generale rispetto alla cultura manageriale, è articolato in tre fasi.

Il primo modulo, della durata di tre giornate, è dedicato all'apprendimento delle metodologie del coaching attraverso simulazioni in peer learning e sessioni di simulazioni valutate da un coach esterno; al termine del modulo viene consegnata un'agenda nella quale i partecipanti riporteranno gli incidenti critici, ovvero i fatti significativi relativi a difficoltà e successi nell'uso del coaching con i propri collaboratori; a distanza di un anno, nel secondo modulo, della durata di due giornate, viene realizzato un *follow up* sui principi base del coaching e sulla disamina degli incidenti critici individuali. L'obiettivo è duplice: attraverso il coaching vengono mobilitate nei capi le risorse più profonde di consapevolezza e sviluppo di comportamenti di leadership motivazionale; attraverso la formazione sulla metodologia del coaching vengono insegnati concreti strumenti di gestione dei collaboratori coerenti con questo stile di leadership. I risultati del percorso vengono osservati nelle interazioni dei manager con i loro capi e i loro collaboratori e vengono fatti oggetto di feedback costante da parte dei loro responsabili (che a loro volta hanno precedentemente seguito questo stesso programma).

Performance Coaching

Per i responsabili di team, può essere attivato solo su richiesta specifica e gestito nelle singole countries un programma di *Performance Coaching*: un percorso di coaching individuale, collegato alla valutazione della performance. Lo scopo è quello di allenare le competenze di ruolo relative all'area di gestione dei collaboratori, che sono ritenute un aspetto indispensabile per lo sviluppo della leadership. Se queste competenze risultano critiche in sede di valutazione, diventano il contenuto di un percorso specifico di allenamento e di sviluppo attraverso il coaching, che ha la precisa finalità di migliorare l'interpretazione del ruolo (livello 2). Questo percorso viene proposto ai manager dal loro responsabile diretto, in accordo con l'HR, al fine di riallineare le abilità espresse dai manager alle attese organizzative. Il percorso prende avvio attraverso una presentazione delle finalità e dei metodi del coaching in un colloquio alla presenza del manager, dell'HR e del coach esterno. Durante l'incontro vengono altresì presentati al coachee gli obiettivi di sviluppo, precedentemente concordati tra HR, manager e coach esterno, al fine di stimolarne l'assunzione di responsabilità individuale e verificarne la corretta interpretazione apportando eventuali messe a punto, laddove ci fossero delle dissonanze interpretative. Gli obiettivi sono strettamente legati allo sviluppo della performance attesa per quel ruolo, in quella funzione, in quello specifico team e tengono conto del ciclo di vita personale e professionale del coachee. Il percorso si articola in otto sessioni di coaching ogni tre/sei settimane, alle quali si aggiungono due restituzioni dei risultati (una intermedia e una finale) che il coachee illustra al suo manager e all'HR alla presenza del coach, che ha il solo compito di spiegare le metodologie utilizzate.

BOX 1

sioni, così come è possibile procedere con incontri cadenzati (con frequenza variabile) per otto-nove mesi.

In letteratura vengono descritti approcci variegati, che classificano e identificano le fasi del percorso in maniera differente.

Per esempio un modello noto è il cosiddetto GROW (Whitmore 2010): *Goal* (focus su obiettivi), *Reality* (analisi della situazione attuale), *Options* (valutazione delle opzioni di scelta disponibili e fattibili), *Will* (volontà e azione).

In generale, è possibile identificare uno schema procedurale onnicomprensivo che include, seppur talvolta con denominazioni diverse, le fasi identificate più comunemente dagli autori in questo ambito. Generalmente un percorso di coaching efficace dovrebbe comprendere i seguenti momenti:

1. definizione dell'obiettivo. Molte volte il manager inizia un percorso di coaching, perché si rende conto di vivere una situazione di difficoltà lavorativa, ma senza aver ben chiaro il focus del problema e l'ambito specifico

su cui vuole lavorare. Il coach quindi supporta il cliente nel mettere a fuoco le sue priorità e nel definire le singole aree di azione su cui concentrare gli sforzi e l'attenzione. Già questa prima fase può essere utile a riconoscere e consapevolizzare determinati schemi di pensiero o comportamenti abituali che risultano essere poco funzionali. Le domande che caratterizzano questa fase sono: cosa desideri? Cosa vuoi? Non sempre le persone si sono fatte queste domande, né sanno darsi immediatamente delle risposte. L'obiettivo verrà perciò chiarito progressivamente e sarà quello su cui coach e coachee si impegneranno a lavorare. Viene fatto un lavoro specifico anche sul modo di esprimere l'obiettivo in modo efficace (deve avere le caratteristiche di specificità, misurabilità, commisurazione alle risorse di chi lo esprime, possibilità di temporizzazione, espressione in modo positivo, essere sotto la responsabilità diretta di chi lo formula). L'obiettivo viene quindi declinato in un obiettivo guida (per esempio: voglio crescere e nel tempo diventare direttore vendite) e in uno o più obiettivi di performance più specifici e concreti (superare il target di vendite dell'anno del 20 per cento; ottenere delle referenze dai clienti *core* della mia impresa). Dunque, l'obiettivo generale fornisce l'ispirazione; gli obiettivi di performance consentono di attivarsi in comportamenti concreti definendo le aree chiave di lavoro (in questo esempio l'attività di vendita e la relazione con i clienti);

2. *assessment della situazione iniziale.* Serve per costruire una fotografia di se stessi, dei propri comportamenti e degli impatti che hanno all'interno del contesto in cui si opera. Tale fase risponde alla domanda: dove sei adesso?, e può essere condotta con la somministrazione di questionari autocompilati, con tecniche per favorire la narrazione autobiografica o, eventualmente, coinvolgendo colleghi e superiori nella raccolta di feedback su se stessi. Se l'obiettivo del coachee è quello di incrementare la propria carriera assumendo il ruolo di direttore vendite, si inizieranno ad analizzare i gap di competenze rispetto all'assunzione di un ruolo manageriale e alle competenze di leadership che attraverso il ruolo sarebbe impor-

tante trasmettere; si prenderà consapevolezza della propria reputazione organizzativa (come mi vedono gli altri rispetto allo sviluppo della carriera), delle proprie motivazioni e risorse rispetto all'obiettivo indicato. Questa analisi consente di verificare il potenziale di partenza rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, quali sono le direzioni per irrobustire e rendere più efficace questo potenziale e il grado di fattibilità oggettiva dell'obiettivo desiderato (è possibile o meno; quali condizioni si devono verificare affinché sia fattibile; in quanto tempo è realisticamente raggiungibile ecc.);

3. *analisi dello scenario e delle opzioni.* In questa fase il coachee è condotto ad ampliare la sua visione e punto di vista e a riconsiderare anche possibilità a cui non aveva mai pensato. Il percorso funziona infatti quando il coachee sperimenta e considera nuove soluzioni o approcci alla problematica. In questa fase, cruciale per individuare come raggiungere i propri obiettivi, possono essere usate diverse metodologie sia di tipo cognitivo/razionale sia di tipo immaginale/metaforico. Se l'obiettivo è quello di diventare direttore vendite, al coachee è richiesto di analizzare il contesto organizzativo dal punto di vista delle regole formali e informali che guidano lo sviluppo e la carriera; di analizzare il proprio network a sostegno; il proprio capitale di relazioni e di clienti esterno ecc. L'analisi stimola il coachee a trovare nuove azioni organizzative da porre in campo: per esempio lavorare non solo sui risultati delle vendite ma sulla visibilità del proprio ruolo; inoltre si spinge il coachee a immaginare, disegnare, raccontare ulteriori scenari per accedere a soluzioni e comportamenti differenti da quelli ipotizzati e praticati fino a quel momento attraverso l'accesso al pensiero divergente e a risorse emotive ed energie spesso sottoutilizzate;

4. *action plan.* Questo è il momento di definizione delle azioni concrete per il cambiamento e della sperimentazione di nuovi comportamenti, nuovi modi di pensare, di agire e di relazionarsi. Per action plan si intende infatti la delineazione concreta, in termini cognitivi o comportamentali, di quello che il manager ha bisogno di fare e con quale tempistica (Natale e

Diamante 2005). La domanda in questa fase è: cosa farai per ottenere ciò che vuoi? In questo momento il cliente conosce ormai le sue risposte automatiche (cognitive, comportamentali o emotive) e ha l'opportunità di scegliere consapevolmente una gamma di nuove reazioni che meglio si adattano al contesto. In molti casi infatti sono le dinamiche interiori a influenzare i comportamenti esterni e per modificare un comportamento esteriore è necessario comprendere e ricalibrare proprio i meccanismi interni (Goleman, Boyatzis e McKee 2002). Si tratta dunque di dettagliare in comportamenti operativi gli obiettivi di performance individuati nella fase di definizione degli obiettivi e rivisti e ampliati nella fase di assessment e di analisi dello scenario e delle opzioni: se per esempio uno dei temi cruciali per diventare direttore vendite è quello di incrementare la visibilità del proprio ruolo e dei propri risultati, si tratta di identificare quali azioni specifiche è necessario mettere in campo: quali riunioni; quali incontri (pranzi, convegni, attività sui social) e con quali interlocutori ecc.;

5. feedback e valutazione dei risultati. Questo è il momento in cui il coachee ripensa al percorso, per dargli un significato e una catalogazione sia cognitiva sia emotiva. Si valutano quindi gli apprendimenti, le risorse utilizzate e/o scoperte e le aree di intervento ancora da migliorare. In fase iniziale è opportuno, quindi, identificare le metriche di misurazione appropriate (per esempio, stabilire un momento di assessment *ex post*). Rimanendo nell'esempio di incrementare la propria visibilità a sostegno del proprio sviluppo di carriera (diventare direttore vendite) si ripercorrono le azioni identificate e praticate; si analizzano gli eventuali ostacoli/criticità incontrati per decidere se questa strada è quella più efficace per raggiungere l'obiettivo, se è necessario incrementare alcune competenze rimanendo fermi sulla decisione di incrementare la propria visibilità, se è necessario intraprendere ulteriori azioni ampliando l'obiettivo di performance ecc.

Il coaching offre la possibilità ai leader (ma non solo a loro) di acquisire l'abilità di ricalibrare il proprio stato individuale (fisico, intellettuale, emozionale, comportamentale) con

le richieste esterne provenienti dall'organizzazione in modo autentico e rispettoso della loro individualità ma anche congruente con la strategia organizzativa, trovando quell'equilibrio che è stato precedentemente descritto come la risorsa fondamentale del leader di oggi (Lee 2003; Avolio e Gardner 2005; Cuomo, Mapelli e Raffaglio 2005).

Conclusioni

L'efficacia del coaching per lo sviluppo della leadership è testimoniata dalla diffusione crescente di questo servizio presso le imprese, rivolto a chi ricopre posizioni manageriali e di vertice.

Sottolineano questa tendenza i dati di una recentissima ricerca commissionata a PricewaterhouseCoopers da International Coaching Federation (*Global Coaching Study*, 2016), rivolta a 15.000 fra coach certificati o accreditati (cioè che hanno seguito un percorso formativo) presso un ente certificatore, specialisti della funzione HR, manager che usano le competenze di coaching operanti in 137 diversi Paesi. Il giro d'affari del coaching è triplicato in quattro anni e l'80 per cento del mercato è proprio quello dedicato alle aziende, mentre il 20 per cento è costituito da privati che affrontano il percorso per finalità personali (*life coaching*).

La percezione di utilità del servizio e l'aumentata consapevolezza sui suoi benefici sullo sviluppo della leadership è testimoniata dalle percentuali di coachee che occupano posizioni di vertice nelle imprese (i manager, gli executive e gli imprenditori costituiscono rispettivamente il 29, il 23 e il 14 per cento dei clienti dei coach rispetto a un 19 per cento di clienti privati e a un 15 per cento di team leader e personale di staff). Queste evidenze sono indicative di come le organizzazioni più sensibili e attente allo sviluppo di una leadership autentica dei propri lavoratori adottino il coaching sia come strumento di apprendimento e allenamento delle competenze di leadership, sia integrandolo nello stile di leadership desiderato per i propri manager a livello organizzativo generale, così come descritto nel caso Festo. ■

Riferimenti bibliografici

- Alston B.A., Sosa-Fey J., 2010. «Emotional Intelligence and Leadership: A Study of Human Resource Managers», *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), pp. 61-75.
- Avolio B.J., Gardner W.L., 2005. «Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership», *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315-38.
- Brusciaglion M., 2007. *Persons Empowerment*, Milano, FrancoAngeli.
- Crompton B.M., Smyrniot K.X., Bi R., 2012. «Measuring the Influence of Business Coaching on Fast-growth Firms», *Small Enterprise Research*, 19, pp. 16-31.
- Cuomo S., Mapelli A., Raffaglio M., 2005. «Oltre l'aula: i servizi one-to-one per lo sviluppo individuale: counseling, mentoring, coaching, tutoring», *Economia & Management*, n. 6, pp. 79-96.
- Dulewicz V., Higgs M., 2003. «Leadership at the Top: The Need of Emotional Intelligence in Organizations», *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), pp. 193-210.
- Dunn M.W., 2009. «Leadership Coaching: The Developmental Power of the One-on-One», *Employment Relations Today*, 35(4), pp. 25-29.
- Gardner W.L., Avolio B.J., Walumbwa F.O., 2005. «Authentic Leadership Development: Emergent Themes and Future Directions», in W.L. Gardner, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa (eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, London, Elsevier, pp. 387-406.
- George B. et al., 2007. «Discovering Your Authentic Leadership», *Harvard Business Review*, 85(2).
- Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., 2002. *Essere leader*, Milano, Rizzoli.
- Granata G., 2000. *PNL la programmazione neurolinguistica*, Milano, De Vecchi.
- Grant A.M., 2014. «The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change», *Journal Of Change Management*, 14(2), pp. 252-80.
- Hauser L., 2009. «Evidence-Based Coaching: A Case Study», *OD Practitioner*, 41(1).
- Hewes R.P., Patterson A., 2012. «A Three-Pronged Approach to Leadership Development», *T+D*, 66(9), p. 52.
- Humphrey R.H., 2002. «The Many Faces of Emotional Leadership», *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 493-504.
- International Coaching Federation, 2016. *Global Coaching Study*, disponibile online su: https://www.icf-italia.org/wp-content/uploads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf.
- Kets de Vries M., 2008. *Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes*, Fontainebleau, INSEAD.
- Kim S., 2014. «Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes», *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), pp. 59-85.
- Lawrence P., Whyte A., 2012. «Designing Leadership Development Programs: The Case for Coaching», *Training & Development*, 39(6).
- Lee G., 2003. *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*, London, CIPD Publishing.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R., 2004. «Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications», *Psychological Inquiry*, 60, pp. 197-215.
- McGovern J. et al., 2001. «Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment», *Manchester Review*, 6(1).
- Moen F., Allgood E., 2009. «Coaching and the Effect on Self-efficacy», *Organization Development Journal*, 27(4), pp. 69-82.
- Montalbano R., 2012. «Le evoluzioni del Coaching», *Sviluppo e Organizzazione*, n. 248, pp. 31-44.
- Natale S.M., Diamante T., 2005. «The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice», *Journal of Business Ethics*, 59(4), pp. 361-74.
- Nyman M., Thach L., 2002. «Coaching as a New Leadership Development», *Supervision*, 63(9), pp. 3-6.
- Olivero G., Bane K.D., Kopelman R.E., 1997. «Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency», *Public Personnel Management*, 26(4), pp. 461-69.
- Petriglieri G., Petriglieri J.L., 2015. «Can Business Schools Humanize Leadership?», *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), pp. 625-47.
- Raffaglio M., 2014. «Uno strumento one-to-one: il coaching», in B. Manzoni, M. Raffaglio (a cura di), *HR management: far crescere le persone per far crescere il business*, Milano, Egea.
- Riddle D., 2009. «Learning and Change: Deciding Whether and How to Take on a Coach», *Leadership in Action*, 28(6), pp. 3-8.
- Salicru et al., 2016. «A Case Study of Global Leadership Development Best Practice», *Od Practitioner*, 48(2).
- Whitmore J., 2010. *Coaching for Performance*, London, Nicholas Brealey Publishing.