

Una risorsa per affrontare il cambiamento

Il coaching in Coop Nordest

di Giacomo Mosca

Una decisione aziendale può mettere in moto una serie di dinamiche inedite all'interno di un'organizzazione. Come affrontare al meglio i mutamenti che comporta e la nuova situazione che si viene a delineare? Ad essere protagoniste dei cambiamenti organizzativi sono le persone, che attraversano nel contempo anche un rinnovamento personale e professionale. Ecco perché possono essere di grande supporto percorsi di coaching che aiutino a trovare una strada per ridefinire le proprie modalità d'azione e d'interazione nel contesto in cui si è inseriti.



Giacomo Mosca, Counsellor in Analisi Transazionale, dalla metà degli anni '90 aiuta i manager a esprimere il meglio di sé nel loro lavoro. Accompagna e promuove cambiamenti all'interno delle organizzazioni attraverso l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di percorsi di coaching e formazione manageriale

Il presente articolo racconta il percorso di coaching promosso e progettato nel 2010 da Scuola Coop presso Coop Consumatori Nord Est. Nella prima parte dell'articolo si descrive lo scenario organizzativo che ha innescato il progetto, gli obiettivi da cui ha preso le mosse e le persone coinvolte. Successivamente l'attenzione è rivolta a come il coaching individuale e quello di gruppo hanno lavorato per perseguire i risultati auspicati. L'ultima parte rivisita l'esperienza svolta come occasione di apprendimento organizzativo. In tutti i capitoli si è scelto di alternare il punto di vista del Coach con la voce dei Coachee e del Direttore Risorse Umane, utilizzando brani tratti dai report di fine progetto.

Quale scenario?

“Il percorso di coaching si è inserito in un momento cruciale della mia vita professionale. Fino a poco prima svolgevo un ruolo nel quale mi sentivo sicuro, in un ambiente in cui sono nato e cresciuto, in cui potevo contare su rapporti forti di stima, fiducia e anche affetto. Passare a un ruolo nuovo, tutto da costruire, a rapporti professionali con persone sconosciute, in un canale diverso e caratterizzato da dinamiche lontane da quelle da me precedentemente governate, non è stato così semplice come potevo pensare. L'entusiasmo e la curiosità non erano sufficienti. Mi sono ritrovato subito a provare una sensazione d'incertezza che non conoscevo da qualche tempo, in bilico tra la necessità e il desiderio di cominciare a 'fare cose' e l'insicurezza del mestiere. Mi sono sentito in difficoltà nel non riuscire a sfruttare il mio bagaglio di conoscenza perché ancora non padrone delle situazioni e soprattutto degli effetti che le mie scelte potevano comportare sui negozi e/o le altre funzioni. Per uno come me, piuttosto severo e esigente con se stesso, il rischio di abbattersi o tirarsi indietro rispetto alle situazioni difficili era forte”.

Le parole di Sergio pongono l'accento sul tema del cambiamento. Incertezza e senso di sradicamento, curiosità e desiderio di passare all'azione, voglia di valorizzare le precedenti esperienze e rischio di abbattersi, tutti questi elementi si sono sommati nel cambiamento di ruolo che ha visto Sergio come protagonista. Più in generale, quando in un'azienda una persona viene promossa a un ruolo di alta responsabilità scattano inevitabilmente una serie di domande; la persona si chiede: avrò fatto bene ad accettare? Sarò all'altezza? Il suo





nuovo capo: avremo scelto bene? I suoi nuovi collaboratori: cosa cambierà lavorando con lui? Se poi questa persona va a occupare un ruolo nuovo, che fino a ora non esisteva, le domande si moltiplicano: andremo nella direzione giusta? Questo nuovo ruolo ci farà fare il salto di qualità che attendiamo?

Queste domande si sono sommate in Coop Nordest



nell'anno 2010. L'azienda ha deciso di introdurre nella direzione commerciale il ruolo di Coordinatore area, e ha scelto per ognuna delle tre aree commerciali una persona che già in azienda ricopriva ruoli di responsabilità. La scelta è caduta su Sergio, Laura e Paolo. Con la loro nomina in

questa nuova posizione l'azienda intendeva dare un contributo di efficienza e di efficacia al funzionamento della Direzione commerciale e, in particolare, alla gestione della rete di vendita nel canale supermercati.

Le tre persone prescelte sono diventate le protagoniste di questo cambiamento organizzativo; a loro veniva chiesto di raggiungere obiettivi ambiziosi e di attivare risorse complesse. Per valorizzare l'introduzione del nuovo ruolo sarebbe stato necessario sviluppare un nuovo rapporto con i capi negozio, un nuovo rapporto con gli uffici di Sede e una collaborazione stretta con il Responsabile area (il capo dei Coordinatori area). Insomma i tre Coordinatori si avviavano a diventare un punto di riferimento fondamentale all'interno della Direzione Commerciale.

Il coaching come supporto organizzativo e personale

È di fronte a questi obiettivi che la Direzione Risorse umane ha cominciato a ragionare intorno a un ulteriore interrogativo: come supportare Sergio, Laura e Paolo nel loro nuovo ruolo? Come aumentare le possibilità di successo di ognuno dei tre? Nelle discussioni innescate da questi interrogativi il coaching si è subito proposto come una risorsa in grado di incidere nel momento di cambiamento che l'azienda stava affrontando. C'era la necessità di costruire un luogo di confronto tra i tre neo-coordinatori, in modo che



potessero riempire di contenuti il nuovo ruolo, dando omogeneità alle tre aree commerciali, caratterizzate, storicamente, da differenze e peculiarità. C'era l'esigenza di consolidare e potenziare il loro stile di leadership, consapevoli che il successo nel nuovo assetto organizzativo sarebbe dipeso molto dalla capacità di attivare risorse relazionali complesse e specifiche. S'imponeva anche l'esigenza, di fronte a questi obiettivi, di supportare ognuno dei tre in modo differente, poiché si partiva da tre storie professionali differenti, tre profili diversi, risorse e difficoltà differenti. Ci s'immaginava, quindi, un supporto che potesse dare un contributo in termini di concretezza, aderendo alle specificità delle tre aree commerciali, e di personalizzazione, aderendo ai tre differenti profili delle persone coinvolte. L'azienda decise quindi di puntare su una forma di supporto in grado di conciliare due aspetti del cambiamento in atto, quello organizzativo, l'introduzione del nuovo ruolo, e quello personale/professionale, il passaggio di ruolo delle tre persone prescelte. Per questi motivi la scelta cadde su un percorso di coaching.

Dopo tre incontri di progettazione svolti con tutti gli interlocutori aziendali coinvolti nel cambiamento, si decise che il percorso di coaching sarebbe stato strutturato su sei incontri individuali della durata di due ore ciascuno, e su tre incontri di gruppo, ciascuno della durata di una giornata. Gli incontri, quelli individuali e quelli di gruppo, avrebbero coperto un arco temporale di cinque mesi, il periodo necessario ai tre Coordinatori per prendere possesso del nuovo ruolo.

I colloqui

“Nell'ultimo incontro di gruppo il coach ci ha chiesto di pensare al nostro percorso di coaching sotto forma di metafora. Io ho pensato alla mia prima gita scolastica importante all'età delle scuole medie. Destinazione: Venezia! Ho ancora nitido il ricordo dello stupore e della meraviglia che ho provato una volta uscito dalla stazione ferroviaria di Santa Lucia, un impatto forte e sicuramente positivo, che prospettava una giornata indimenticabile, anche se lunga e faticosa. Ricordo che partimmo in gruppi per percorsi diversi ma verso mete definite: Rialto, a metà strada, e San Marco come punto d'arrivo.

La città dava infinite opportunità nella scelta dei percorsi, offrendo a ogni angolo scorci fantastici, ma con il serio pericolo di perdersi. Partita con tanto entusiasmo, ma con un po' di timore, man mano che ci si avvicinava alla meta mi sentivo più sicura e responsabile. Bellissimo l'arrivo in piazza San Marco, l'incontro con gli altri gruppi d'amici, lo scambio chiassoso di esperienze ed emozioni. E poi il rientro a casa, particolarmente significativo, quando raccontando la giornata ai miei genitori, mi proposi di fare da guida in una eventuale nostra visita alla città”.

Queste le parole di Laura per rappresentare il suo percorso di coaching. Le tappe principali di questo viaggio



sono state i sei colloqui individuali. Ma com'è iniziato questo viaggio? Il punto di partenza è coinciso con due interrogativi che il coach ha rivolto individualmente ai tre coachee:

- Se t'immagini un salto di qualità nel tuo stile di leadership in che direzione lo immagini?
- In che modo questo salto di qualità può aiutarti a interpretare il nuovo ruolo secondo gli obiettivi aziendali definiti?

Queste domande hanno inaugurato una fase di lavoro che ha consentito a ognuno dei tre Coordinatori di definire un proprio obiettivo di potenziamento. Paolo, nel suo report finale, descrive così il lavoro di coaching svolto in questa fase:



“Inizialmente avevo definito come obiettivo quello di motivare i capi negozio a svolgere un ruolo più manageriale, ad avere una relazione più attiva e propositiva con me e il mio capo, a essere meno passivi nell'applicazione delle logiche aziendali e commerciali.

Non è stato facile arrivare a capire che solo attraverso una mia modalità relazionale differente avrei potuto innescare meccanismi di comportamento e di stile diversi anche da parte dei miei collaboratori... L'obiettivo che ci siamo dati era quello di non escludere le emozioni dal mio comportamento e stile direzionale; bensì di cercare di riconoscerle, di accettarle e di gestirle in base alla situazione. «Imparare a gestire meglio le mie emozioni e farle diventare parte del mio stile manageriale»; mentre scrivevo questa frase pensavo: «che fatica arrivarci!» Sono partito dai capi negozio convinto di avere già in tasca la soluzione e invece guarda dove siamo finiti. E contemporaneamente mi chiedevo quali potessero essere gli strumenti per arrivare fino a quel punto”.

Con Paolo il percorso di coaching ha preso quindi questa direzione, quella di integrare il proprio stile di leadership con capacità empatiche e di gestione degli aspetti emotivi delle relazioni. Ecco ancora le sue parole:

“Il lavoro da fare su di me era quello di gestire elementi caratteriali e luoghi comuni che normalmente portano a escludere la sfera emotiva dalle questioni lavorative; si trattava di concentrarmi sì sull'analisi dettagliata delle singole situazioni e sull'attenzione molto spinta ai risultati, ma anche di considerare molto di più l'importanza di stringere legami, di motivare i collaboratori, di considerare e valorizzare le diversità dei singoli, di supportare il cambiamento da affrontare.

Ho trovato piuttosto singolare arrivare alle riunioni di lavoro, per la prima volta, non solo con dati e tabulati

commerciali, ma anche con un 'profilo motivazionale' della persona e cioè tenendo conto di che cosa potesse pensare rispetto a sé e al lavoro; è stato utile anche approfondire di volta in volta punti forti e deboli del mio interlocutore/collaboratore per riuscire a mirare meglio l'obiettivo di ogni colloquio”.

Gli stili di leadership

Per i colleghi di Paolo l'area di lavoro era la stessa: gli stili di leadership. Nello specifico, con Sergio il punto di partenza è stato la capacità di esercitare un ruolo di guida e influenza verso persone e situazioni percepite come inibenti; con Laura la possibilità di ottenere fiducia e riconoscimento da parte di collaboratori particolarmente 'critici'.

In nessuno dei tre casi si è trattato di costruire da zero uno stile di leadership; tutti e tre i Coordinatori hanno ricoperto in passato ruoli di responsabilità, maturando così un proprio stile; si è trattato, piuttosto, di integrare i propri stili di leadership con lo sviluppo e la valorizzazione di capacità che potessero consentire un salto di qualità nell'affrontare il cambiamento organizzativo in atto. In questo modo il coaching si è configurato come un acceleratore di questo percorso e ha consentito di individuare e fronteggiare con efficacia alcuni rischi presenti in questa fase di passaggio. In particolare si può dire che il potenziamento degli stili di leadership ha rappresentato la leva attraverso la quale, in un primo momento, i Coordinatori potessero ottenere riconoscimento nel nuovo ruolo da parte dei propri interlocutori (i collaboratori, il proprio capo e gli uffici di sede). In un secondo momento, una volta ottenuto il riconoscimento e la fiducia, si è lavorato affinché i tre Coordinatori potessero proporsi come motore propulsivo del cambiamento stesso; questo, soprattutto, attraverso una definizione dei confini con i loro interlocutori di ruolo (i Responsabili area, gli assistenti vendite e alcuni uffici di sede).



In particolare, un terreno d'azione privilegiato è stata la relazione con i capi negozio. Si è lavorato in modo che i tre Coordinatori potessero



aggiungere a un cambiamento di rapporti di natura quantitativa (più presidio dei punti vendita, più visite, più momenti di lavoro comune) anche un cambiamento di rapporti di



natura qualitativa. Questa seconda tipologia di cambiamento è stata possibile grazie ai nuovi stili di leadership sviluppati, ha cioè coinciso con la messa in campo, da parte dei Coordinatori, di un valore aggiunto in termini di coinvolgimento e di tecniche motivazionali. I due cambiamenti di rapporto, quello quantitativo e quello qualitativo, insieme hanno creato le condizioni perché la Direzione commerciale potesse implementare più velocemente nella rete di vendita progetti, procedure e decisioni.

Consapevolezza, apprendimento e sperimentazione

L'obiettivo di riformulare il rapporto con i capi negozio ha riguardato tutti e tre i Coordinatori. Ancora le parole di Paolo:

“Dal terzo colloquio ho avuto anche maggiore consapevolezza di quanto il raggiungimento di quell'obiettivo potesse veramente creare un mio stile di leadership che rafforzasse il forte riconoscimento che già ho in azienda per le mie precedenti esperienze professionali. Cominciavo a realizzare quali fossero realmente i miei bisogni e le mie necessità per affermare una leadership che non fosse solo riconosciuta per il mio livello di preparazione tecnica. Dopo ogni incontro compilavo una scheda, denominata ‘allenamento all'empatia’, e m'interrogavo sulle emozioni che la situazione generava in me, su quali bisogni avevo e, viceversa, quali emozioni attraversavano la persona di fronte a me e di quali bisogni era portatrice. Dopo quest'analisi decidevo quali interventi mettere in atto.

Questa fase mi è servita a capire quali strumenti relazionali attivare per porre maggiore attenzione ai bisogni dell'altro senza svilire i miei. I casi di successo mi hanno anche progressivamente convinto che la mia ‘immagine’ di leader non era in pericolo, anzi ne stava uscendo rafforzata”.

Questi e i successivi frammenti di racconto mettono in evidenza come nei colloqui di coaching si sia lavorato contemporaneamente su tre livelli: il livello della consapevolezza, il livello dell'apprendimento e il livello della sperimentazione. In primo luogo la consapevolezza, intesa come capacità di riconoscere i propri stili di azione e relazione sul lavoro, i propri punti forti e i propri punti deboli, i pensieri e le emozioni profonde che caratterizzano la nostra esperienza. Il dialogo all'interno dei colloqui ha consentito di riconoscere quest'universo soggettivo come una parte delle nostre possibilità di azione, ha permesso di riconoscersi come soggetti più ricchi rispetto alle proprie convinzioni limitanti.

Questa consapevolezza ha consentito a sua volta di spostare l'attività di coaching sul livello dell'apprendimento; coach e coachee hanno lavorato per darsi opzioni alternative rispetto a quelle abitualmente utilizzate,

per allargare le possibilità di scelta di fronte alle situazioni che si è chiamati a gestire, per fare proprie alcune tecniche manageriali in grado di dare forza al proprio stile di leadership.

Infine il livello della sperimentazione. Ecco le parole di Sergio:

“Tra un colloquio e l'altro ho cominciato a osare nel proporre alcuni interventi; una modifica al layout di un negozio, l'intervento su un capo negozio per richiamarlo maggiormente alle sue responsabilità; mi sono ritrovato a intervenire maggiormente nelle riunioni anche se non ancora sicuro della situazione, o anche, addirittura, manifestando la mia difficoltà con i nuovi colleghi senza paura e ricevendone supporto.

Poco per volta l'obiettivo ha cominciato a essere più vicino, non più solo desiderabile ma anche raggiungibile”.

Il passare all'azione nei momenti di lavoro quotidiano ha consentito di valorizzare i risultati raggiunti sui due precedenti livelli (la consapevolezza e l'apprendimento) e di dare, quindi, un tratto di concretezza all'intero percorso. I colloqui di coaching in questo senso si sono configurati come una cabina di regia in grado di definire strategie per affrontare la complessità del cambiamento.

Gli incontri di gruppo

“Il nostro percorso prevedeva alternanza di colloqui individuali e incontri di gruppo. Nei primi si ha la possibilità di lavorare in profondità su se stessi; s'impara a conoscersi meglio, a individuare punti di forza e punti di debolezza; nei secondi è stato bello scambiare esperienze con i colleghi, aprirsi a loro per esternare dubbi, ma allo stesso modo cogliere dai loro racconti spunti interessanti da far diventare propri. Ho avuto l'impressione che nei colloqui individuali organizzassi le



idee, individuassi gli obiettivi e definissi una strategia, mentre negli incontri a tre cercavo la condivisione del gruppo, l'approvazione rispetto alle strategie e la gratificazione per i risultati raggiunti”.

Con le sue parole Laura evidenzia come nei tre incon-



tri di gruppo si sia lavorato per moltiplicare le risorse e le energie che i tre coachee scoprivano e utilizzavano all'interno del proprio percorso individuale. In questo senso le tre giornate di lavoro di gruppo hanno rappresentato un supporto al lavoro condotto individualmente. In primo luogo il gruppo ha condiviso le difficoltà e le potenzialità di questo momento in una logica di aiuto reciproco; l'entrare in contatto con gli stili e le modalità di lavoro dei colleghi ha permesso di visualizzare opzioni di comportamento alternative alle proprie e utili per il raggiungimento dei propri obiettivi individuali. In questo modo ognuno dei tre Coordinatori ha attivato un atteggiamento di coaching nei confronti dei due colleghi.



In secondo luogo il gruppo si è costituito come uno spazio propriamente formativo. Le tre giornate di lavoro di gruppo hanno permesso di consolidare alcune tecniche manageriali importanti per il raggiungimento degli obiettivi individuali. Da qui la decisione di scegliere dispositivi didattici esperienziali, in grado di visualizzare le tecniche manageriali proposte, innescando fin da subito percorsi di sperimentazione nella quotidianità lavorativa.

I confini del ruolo

I tre incontri di gruppo si sono poi configurati anche come spazio di lavoro autonomo, indipendente dai tre percorsi individuali. Ecco le parole di Sergio:

“Rispetto alla forza degli incontri individuali il lavoro in gruppo rischiava di perdere d'importanza. Un elemento però li ha resi strategici; farci ragionare insieme circa la direzione che stavamo intraprendendo. Soprattutto nel secondo incontro questo è avvenuto fortemente. Siamo stati sollecitati a riflettere sulla componente più discrezionale del nostro ruolo. Ho cercato di capire cosa mi piace fare, quali cose mi danno potere, che tipo di carattere stavo dando al ruolo, se più operativo o manageriale. E soprattutto ho messo in luce l'importanza di osare, uscire dai confini anche rompendo schemi pre-costituiti, sostenendo il carattere innovativo del ruolo. Questo è stato il momento più speciale del percorso di gruppo: mettere al centro i desideri, le aspirazioni, la possibilità di influenzare gli eventi secondo i miei principi, i miei sentimenti, i miei valori”.

La questione posta da Sergio pone il tema di quali possano essere i confini del ruolo di Coordinatore. Le aspettative di Coop Nordest rispetto al coaching coincidevano anche con la necessità di omogeneizzare le modalità di interpretazione del ruolo nelle tre aree commerciali.

Da qui l'esigenza di interrogarsi sui confini del ruolo; da un lato i confini esterni, cioè la ripartizione delle responsabilità tra i tre Coordinatori e i loro interlocutori, dall'altro lato i confini interni, cioè come conciliare la dimensione prescrittiva del ruolo e la sua dimensione discrezionale. È sui contenuti di quest'ultima dimensione che il gruppo di Coordinatori ha lavorato. Quale potere decisionale ha e avrà il Coordinatore? Quali possibilità d'influenza? Quali forme di cooperazione con altri ruoli può determinare? Quali stili relazionali possono far vivere il nuovo ruolo nella quotidianità lavorativa? La risposta a questi interrogativi ha innescato un percorso finalizzato alla definizione di differenti possibili identità di ruolo; da un lato un'identità che il gruppo ha definito 'esecutiva', dall'altro un'identità definita 'manageriale'. Il confronto che il gruppo ha attivato sulla possibile dialettica tra queste due differenti identità ha consentito a ogni Coordinatore di autovalutare con continuità le proprie scelte e i propri comportamenti, cioè la propria modalità di interpretare la componente discrezionale

del ruolo.

Ognuna delle attività descritte ha avuto inevitabilmente l'effetto, nel suo svolgimento, di incidere sui livelli di coesione del gruppo. Le tre giornate di lavoro si sono quindi configurate anche come un percorso di team building. Ancora Paolo:

“Credo che in questi mesi il rapporto con Laura e Sergio si sia rafforzato, soprattutto perché abbiamo imparato a confrontarci in maniera molto aperta sulle nostre problematiche. Ritengo inoltre utile continuare a incontrarci per supportarci nell'andata a regime del ruolo, per scambiarsi idee, metodi e strumenti. Il confronto è utile soprattutto per dare a questa nuova figura un taglio prevalentemente manageriale e non solo esecutivo, visti gli ambiti di relazione e di progettualità che abbiamo definito”.

Omogeneizzare i metodi di lavoro, affrontare problemi comuni, 'rubare' professionalità ai colleghi, continuare la riflessione comune sulla discrezionalità del ruolo, queste sono state le tematiche affrontate, con la finalità di creare le condizioni perché le attività del gruppo di Coordinatori sopravvivessero alla conclusione delle attività di coaching. Così configurato, il percorso di gruppo si è profondamente intrecciato con i percorsi individuali. L'influenza tra i due livelli, quello individuale e quello di gruppo, è stata quindi reciproca. Se il lavoro di gruppo ha consentito di liberare energie per ognuno dei tre percorsi individuali, questi ultimi, lavorando sulla possibilità di stili comunicativi assertivi, hanno riempito il gruppo di idee e contributi.

Oltre i confini del gruppo: l'organizzazione

Il lavoro individuale e quello di gruppo hanno dato forma a un'esperienza il cui significato è stato anche di natura organizzativa. A conclusione del progetto, il



Direttore Risorse umane ha così commentato l'esperienza:

“Credo che il coaching possa essere utilizzato in tutte



le situazioni in cui sia il committente che il futuro coachee sentono la necessità di ridefinire o mettere a fuoco alcuni aspetti della vita dell'organizzazione di cui fanno parte. Sentire questa necessità credo sia il prerequisito essenziale per l'avvio di un intervento di

coaching. Può trattarsi, come nel nostro caso, della creazione di un nuovo ruolo e del suo inserimento. Molti altri tipi di cambiamento (nuove procedure, nuovi assetti organizzativi, nuove policies di relazione con i clienti ecc.) possono servire da stimolo per gli interventi di coaching”.

Queste parole pongono ancora una volta il tema del cambiamento organizzativo e configurano il coaching come possibile risorsa per affrontare le implicazioni di tale cambiamento. In particolare, le organizzazioni che decidono di attivare un percorso di coaching a fronte di un cambiamento, decidono intenzionalmente di presidiare gli aspetti “sociali” del cambiamento, le sue implicazioni relazionali. Come conseguenza di questa decisione, all'interno dell'organizzazione diventa una priorità prestare attenzione ai vissuti delle persone rispetto alle novità, alle loro reazioni emotive, all'integrazione tra differenti stili relazionali, alle modalità scelte per fronteggiare gli inevitabili conflitti innescati dal cambiamento. C'è un presupposto che motiva la scelta di considerare questi aspetti come prioritari: la consapevolezza che essi rivestano, nel tempo, un ruolo cruciale per la riuscita o meno del cambiamento.

Il feedback come risorsa per creare alleanze

Il percorso di coaching diventa quindi un'occasione di apprendimento, nel senso che offre occasioni per sperimentare soluzioni finalizzate alla gestione del cambiamento. In Coop Nordest tutti i soggetti (i tre Coordinatori, il Direttore Risorse umane, i tre capi dei Coordinatori) coinvolti nella progettazione e gestione del percorso di coaching sono stati sollecitati ad attivare risorse in ognuna delle fasi del cambiamento: la pianificazione, l'attuazione e la valutazione. In questo modo l'introduzione del nuovo ruolo è diventata un'occasione

per costruire un metodo di lavoro da spendere a fronte di altri cambiamenti organizzativi.

In che modo questo avviene? Può essere utile un esempio. Le persone coinvolte nel percorso di coaching sono state sollecitate a scambiarsi continuamente feedback. Nella relazione tra i tre Coordinatori e i loro capi si è lavorato molto in questa direzione. Così Paolo commenta il rapporto con il proprio capo:

“Ciò che ho realizzato sin dai primi incontri è che in effetti un patto chiaro tra me e lui non c'era stato, o per lo meno non era stato dichiarato.

Ricordo che in un primo momento facevo fatica a parlargli delle cose che stavamo facendo, un po' perché in un certo modo il patto di riservatezza aveva posto qualche barriera e un po' perché pensavo che forse non gli interessasse più di tanto l'obiettivo personale che stavo perseguendo.

Un giorno trovai il tempo di raccontargli cosa stavamo facendo e gli accennai anche al mio obiettivo personale. Fu un momento di sblocco vero e proprio con lui, anche perché si dimostrò molto interessato. In quel momento mi fu chiaro anche che appoggiava quel tipo di leadership e il modo in cui stavo muovendo i primi passi nella rete di negozi”.

Dare e chiedere feedback diventa, nello svolgersi del percorso di coaching, la modalità attraverso la quale le persone possono costruire alleanze, stringere patti, darsi, quindi, di quelle risorse necessarie per affrontare i cambiamenti in modo efficace. Si tratta di feedback la



cui necessità viene continuamente evocata da alcuni interrogativi che tutti, individualmente, tendono a porsi: di cosa ho bisogno per affrontare il cambiamento con efficacia? Come posso muovermi per gestire i problemi che ho di fronte? Come il mio capo mi vede in questo specifico momento? Quali aspettative ho nei suoi confronti? Sono domande alle quali si può dare risposta individualmente, ma anche collettivamente. Il coaching spinge in questa seconda direzione,

verso la condivisione di queste domande e verso la ricerca di risposte comuni, condivise. Il feedback è lo strumento tramite il quale questa condivisione si realizza. In questo senso il coaching può rappresentare una sponda utile per dare forza a una cultura organizzativa dove lo scambio di feedback sia visto come una risorsa per fortificare le relazioni.

Attraverso questi passaggi si configura l'ultima ricaduta organizzativa di un percorso di coaching: la possibilità di essere partner delle Direzioni Risorse umane nel promuovere stili di leadership che sappiano coniugare efficacia ed efficienza di fronte ai problemi e capacità di valorizzare le potenzialità di cui le persone sono portatrici.