



OMEGA

La rivista del coaching umanistico

15 marzo 2019 - Numero 2

LA VISIONE: MATRICE DI IDENTIFICAZIONE, CAMBIAMENTO E SUCCESSO.

P.04

EDITORIALE

In ricordo di Daniele Mosca

P.08

PRISMA

Trasformiamo i problemi
in obiettivi di sviluppo:
il Caso LaFucina





La Rivista Omega, creata dalla Scuola di Coaching Umanistico e coordinata dalla sua Direzione Scientifica, si fonda sui Principi e i Valori che caratterizzano il Coaching Umanistico. Omega nasce per rispondere alle sfide che la nostra epoca pone al Coaching, come metodo, cultura e professione.

Nell'ambito della Ricerca, illustra le Best Practice, i Case Study più significativi, le scoperte scientifiche, e le prove dell'efficacia del Coaching, basate sul Metodo Evidence Based. Nell'ambito dell'Intervento, oltre a esporre progetti e report significativi, la Rivista si occupa delle Applicazioni del Coaching Umanistico (Life, Business, Corporate, Teen, Sport ecc. ecc.), degli Strumenti e delle Tecniche. I contributi sulla Ricerca e l'Intervento hanno lo scopo di sostenere la Formazione per chi è interessato al Coaching Umanistico, alla sua pratica e alla sua filosofia. La Rivista è anche strumento di Divulgazione: si occupa degli eventi, libri, video e pubblicazioni che i Coach Umanistici organizzano per farsi conoscere. Ricerca, Intervento, Formazione e Divulgazione sono le attività che contraddistinguono la Scuola di Coaching Umanistico e di cui la Rivista è specchio fedele. Il suo Scopo è soprattutto fornire un'informazione autentica e veritiera a chiunque sia interessato a sapere cosa è e a che serve il Coaching Umanistico.

INDICE

- 03 **EDITORIALE**
In ricordo di Daniele Mosca
- PRISMA**
- 06 La visione:
il sommo bene di ogni impresa
- 08 Trasformiamo i problemi in obiettivi di
sviluppo: il Caso LaFucina
- 12 Un progetto nelle PMI:
il caso Magica
- 16 La scuola come palestra
delle Visioni
- 20 La visione: una bussola fondamentale
per l'azienda
- 24 Comunicare la visione. Una questione
di integrità, non di marketing.
- 28 La Lean Umanistica: una possibile
contromisura alle mancate promesse
della Lean
- 32 Dalla Visione agli obiettivi: il caso
dell'equipe del Centro Diurno Disabili
Cooperativa La Mongolfiera di Brescia.



Dedicato a Daniele Mosca

Mentre chiudevamo la rivista, abbiamo saputo della tragica morte di Daniele Mosca. Daniele è stato un collega straordinario, impegnato nella costruzione del Coaching e protagonista di una visione dei coach come comunità umana fondata sul rispetto e l'amicizia. Siamo vicini alla famiglia e ai suoi cari e vogliamo dedicare questo numero della rivista a Daniele, che è stato un visionario, un coach, un umanista e soprattutto un amico sincero.

In ricordo di Daniele, vi invitiamo a leggere le parole di Barbara Mitelli che aprono questo numero di Omega.

In ricordo di Daniele Mosca

di Barbara Mitelli

Non mi sembra vero. Faticoso scriverne usando il tempo passato. Ho stampato nella mente alcuni ricordi che in questi giorni mi passano davanti agli occhi, alcuni freschissimi e altri più datati. Di certo ho impresso il piacere dello scorso week end trascorso insieme, il ritrovarsi per il tradizionale appuntamento della slittata notturna che di anno in anno si rinnova armonizzando i vecchi affezionati alle new entry, coach, colleghi, amici di Daniele e famiglie. Lui l'ideatore, il promotore e l'organizzatore di questa fantastica iniziativa, diventata un rituale da cinque, sei o forse sette anni, non ricordo. Ebbe inizio alla fine del corso di coaching come momento di condivisione con i compagni incontrati. Per Daniele il coaching è sempre stato un'occasione di incontro umano, di visione comune della vita e delle sue potenzialità, di confronto e costruzione impegnata e di divertimento, sempre leggero, sempre curato, mai volgare. Il coaching ci ha fatto conoscere in tanti, è stata un'occasione, un impegno e un pretesto. Perché in Daniele, lavoro, passioni, persone si intrecciavano in un'armonia spontanea, senza forzature.

Organizzatore impeccabile, pensava sempre a tutto e riusciva persino a portare la neve quando non c'era. Lui mi ha fatto scoprire il divertimento di scendere la notte con uno slittino e una luce frontale in mezzo ai boschi per cinque o sei chilometri, un po' come dei bimbi. Lui che sabato scorso mi ha sorpassato un paio di volte. Mi aveva promesso che il prossimo anno avrebbe prenotato anche per noi le terme dove aveva trascorso il pomeriggio insieme a Linda sua moglie, a Tania e Vito, suoi cari amici che ogni anno salgono dalla Puglia per questo appuntamento. Tutti sanno che partecipo poco alle occasioni extra-lavorative eppure questo era un'occasione che cercavo di non perdermi. Lui l'anima del gruppo con i suoi modi un po' paradossali: Daniele a prima vista sembra uno serio, ma poi rivelava dei tratti di goliardia spassosissimi, un po' "orso", ma sempre attento agli altri, spesso in modo silenzioso. Ogni anno, per fissare la data della slittata notturna, controllava il calendario della Scuola di Coaching in modo da scegliere il week end libero e permettermi di partecipare, una gentilezza di cui ero sempre riconoscente.

Durante l'anno ci si incontrava a spot, un pranzo quando io ero dalle sue parti o una cena con le famiglie quando lui era in zona bresciana. I nostri dialoghi partivano sempre dal fare il punto della situazione delle conoscenze in comune e che, per questioni di vita e di dislocazione territoriale, solo io o solo lui frequentiamo per accertarsi che tutti stiano bene e proseguano il loro progetto di vita, da lì poi ci si raccontava e ci si confrontava sulle nostre esperienze di vita o sui nostri progetti professionali. Abbiamo anche collaborato in alcune occasioni, come quando mi ha coinvolto nel progetto fotografico per l'Aicp: con lui era facile, tutto sempre chiaro, esplicito, funzionale, pratico, lineare.

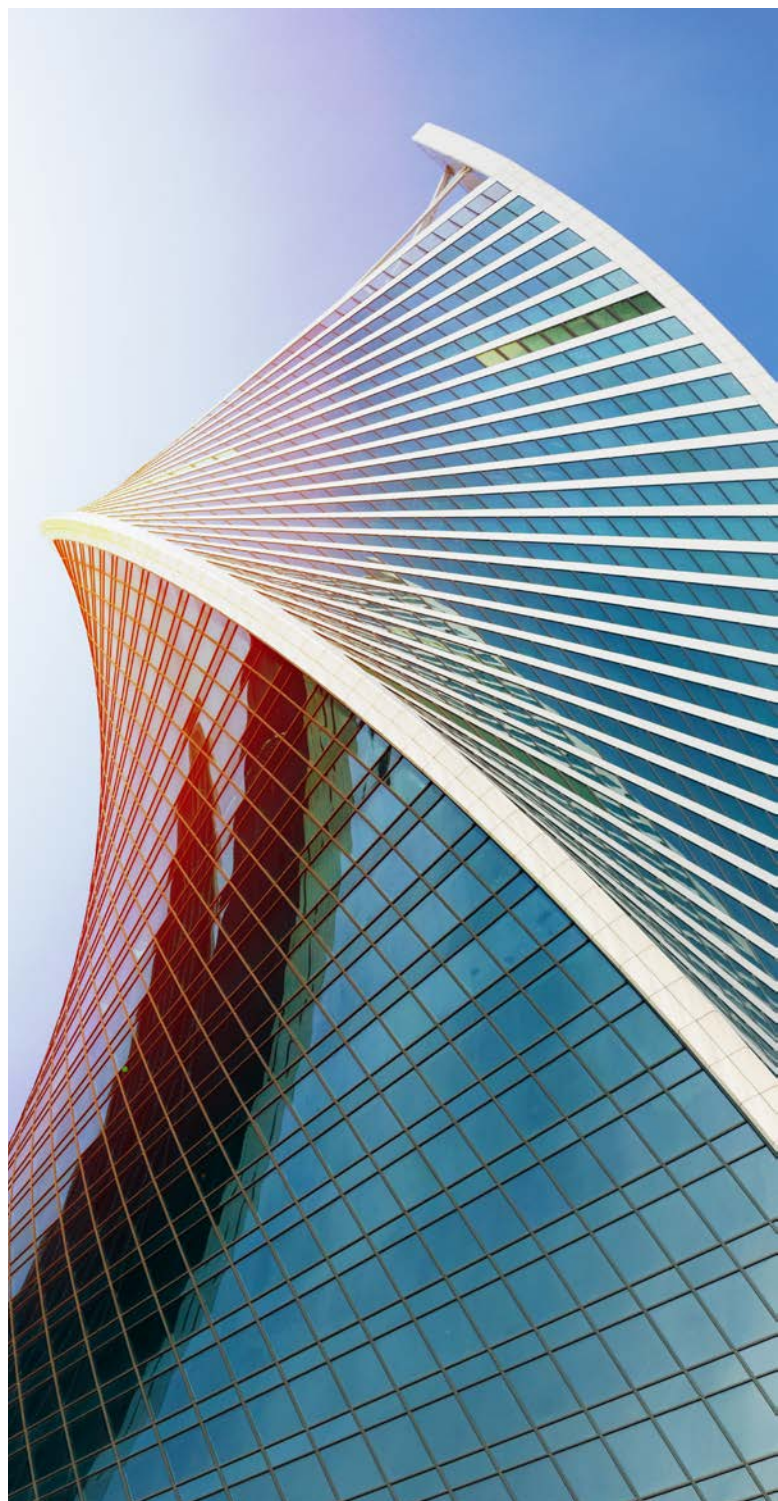
Amante dell'arte e forse in questo ha ispirato Samira, dei viaggi, della cucina e della vita buona. Destino beffardo, non amava volare penso e quindi prediligeva sempre viaggi in auto, anche per potersi portare Kiki con sé. Persona integra sempre, diretto, schietto, ma disponibile ad ascoltare un pensiero diverso dal suo. Daniele era un connettore di relazioni, creatore di ponti e progetti. La sensazione è che Daniele, attraverso il suo essere presente, il suo modo di porsi e il suo fare fosse un punto di riferimento per molti, in primis penso per sua moglie Linda e Samira, ma anche per colleghi e amici. Ne ho avuto la riprova diverse volte sentendo parlare le persone che lo circondavano.

Non penso esista qualcosa che lenisca il dolore della sua mancanza improvvisa e ingiusta, difficile immaginare come questo possa essere sopportabile. Penso a Samira che ho sentito tra le lacrime l'altro giorno e con grande forza ha avvisato le persone care, gli amici e che mi ha detto "Ora sono vicino alla mamma". Penso solo alla frase letta dentro un libro (Il lupo e il filosofo) e che dice che se vogliamo onorare una persona a noi cara che è venuta a mancare possiamo farlo concretizzando nella nostra vita quelli che sono stati i suoi insegnamenti e continuare a essere ispirati dal suo esempio, che solo così può continuare a vivere in ognuno di noi. ■

La visione: il sommo bene di ogni impresa

Ogni impresa nasce da un'idea, che è incorporea, immaginifica, soprafisica. Prima ancora che diventi organizzazione, macchinari, prodotti, un'impresa nasce nella testa di un imprenditore o di un gruppo di imprenditori. È vista e ammirata con gli occhi della mente e del cuore. Idea deriva dal greco antico. I pensatori ateniesi non la intendevano come un concetto, un pensiero, ma come un'entità complessa che veniva vista, prima ancora di essere pensata. La radice risale al verbo *idein* che vuol dire vedere. L'idea di un'impresa è dunque una visione, ovvero la visione. In un intervento di coaching umanistico, la visione assume un ruolo centrale, come una matrice che guida lo sviluppo e gli allenamenti. Il Coach attua tutto il suo progetto in funzione della realizzazione e dell'allenamento della visione, sia nella fase del concepimento che in quello della realizzazione. Il Coach è l'allenatore della visione, come essenza stessa dell'impresa e del suo sviluppo. La visione è architettura del futuro auspicato e matrice culturale della strategia concreta per viverlo da oggi. Nel corso di questo numero di Omega, parleremo dei diversi aspetti della visione.

La visione è in primo luogo una prefigurazione sentimentale del futuro. Come si vede dagli articoli di Luna Tovaglieri (p.12), Domenico Giordano e Roberta Gandini (p.08), la visione imprenditoriale non è solo frutto di analisi e ragionamenti, per quanto la consapevolezza del contesto, degli alleati e dei competitor sia importante. Nell'impresa come in una cooperativa, il suo fondamento sta nell'afflato sentimentale che la ispira. Una visione, infatti, per essere attraente e coinvolgente deve essere calda. Deve incarnare l'amore per il proprio lavoro, la convinzione sulla bontà/bellezza della propria missione, la passione per le proprie idee imprenditoriali. Nelle parole dei leader di Magica e de La Fucina (vedi art. p.08 e art p.12), c'è anche ambizione, aspirazione, trascendenza, desiderio di realizzare qualcosa di altamente significativo, che possa rendere felice chi ne usufruisce. Ma amore e ambizione si combinano sempre con la paura, con l'insicurezza, con il perturbante, come ci racconta l'articolo di Patrizia Breschi (p.16). L'errore, la sconfitta, il fallimento, l'ostacolo e persino il possibile boicottaggio nutrono inquietudini. Non si può non tenerne conto, quando siamo nell'esercizio





Luca Stanchieri
luca.stanchieri@scuoladicoaching.it

dell'elaborazione di una visione. Chiunque abbia voluto realizzare un'idea imprenditoriale affronta ogni giorno queste paure. Nulla infatti garantisce il successo. Ma queste incertezze quando sono esplicitate diventano manuali di autodifesa indispensabili. La visione, fantastica e autentica al tempo stesso, si nutre di amore, di ambizione e di paura. Come ogni strategia valida, contempla lo sviluppo, la sedimentazione e la difesa.

La portata sentimentale e architettonica della visione ne fa lo strumento principe del cambiamento culturale in azienda. Come illustra l'articolo di Barbara Mitelli (p.20), la cultura come regista complesso di emozioni, pensieri e relazioni, non nasce certo dal leader. Schein lo ha teorizzato in un'altra epoca. Oggi il leader, anche fondatore, negozia incessantemente sulla cultura con gli altri leader, i collaboratori, il contesto e il cliente. La cultura emerge dalle interazioni quotidiane dentro l'azienda e con il contesto. La visione, contenendo il significato e lo scopo ultimo del lavoro, offre un insieme paradigmatico con cui leggere, interpretare e guidare il comportamento organizzativo e quindi modificare la cultura aziendale.

Per la sua funzione la visione non può nascere nell'eremo dell'imprenditore. Alla visione possono e devono partecipare tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti dalla visione stessa. Come sostiene Armando Floris (p.24), la visione è frutto di una comunicazione speciale. Prevede partecipazione responsabilizzante. Dai collaboratori ai clienti, quanto più sono le persone che vengono consultate per la visione, tanto più sono le persone coinvolte, tanto più la visione è efficace. La visione per essere efficace deve essere autentica, ma come direzione di una comunità è autentica nella misura in cui è frutto della condivisione e della comunanza di intenti.

E' per questo che la visione diventa un allenamento coinvolgente, motivante. Come un patto di collaborazione che indica la via da percorrere ma anche come percorrerla. Coinvolgendo ogni protagonista di impresa, lo rende costruttore affermativo. Come dimostra Massimo Pallotti (p.28), la visione si trasforma in energia per il miglioramento continuo dei processi produttivi. I processi non sono solo flussi organizzativi, sono sempre (anche nelle illusioni antiumaniste dell'ingegneria digitale) creazioni umane, persino quando si chiamano TPS.

Implementarle, sperimentarle, modificarle, dipende dalla mentalità che a sua volta forgia il grado di competenza. Il miglioramento continuo motivato dalla passione del lavoro e dal senso condiviso è stato alla base della Lean ed è il segreto per rendere sempre più efficienti i processi. La visione genera dunque il progetto e la gestione del flusso produttivo e il suo continuo miglioramento.

È possibile prevedere con un buon margine di precisione i comportamenti e le azioni di una persona o di un gruppo. Le ricerche scientifiche ci dicono come. Basta sapere quali sono gli obiettivi veri delle persone. Come ci dimostra Marina Alini, la visione come meta futura si può tradurre in obiettivi concreti, sfidanti, realistici e verificabili che realizzano attraverso scelte e decisioni le fantasie e le immaginazioni più audaci. Gli obiettivi sono frutto dell'incontro benefico fra sogno ad occhi aperti e comprensione della realtà. La trasduzione della visione in obiettivi concreti, con tempi specifici di realizzazione, è ciò che trasforma le scelte strategiche in realtà concreta. La performance diventa allenamento quotidiano, dove le persone migliorando processi e prodotti, migliorano sé stesse. Ciò che accomuna ogni visione forte sono i valori che la sostengono. Le imprese, le cooperative, le scuole, gli imprenditori che vengono presentati in questa rivista, nell'elaborare la loro visione, non partono da carenze, difetti, sprechi, inefficienze, mancanze o ostacoli. Partono dalle loro potenzialità personali e organizzative, ovvero da quei punti di forza che sono competenze e valori. L'impresa è investimento di un capitale prezioso di valori. Sono i valori le qualità esemplari che incarna ogni impresa. I valori diventano la matrice che ispira le scelte, i criteri attraverso cui si fanno le valutazioni (intese come dare valore), la motivazione per cui si fanno le cose, la chiave di interpretazione dei comportamenti, delle decisioni e delle azioni. Il Coaching Umanistico allena la dimensione valoriale come il sommo bene di ogni impresa che voglia rendere felici le persone che vi lavorano e le persone che ne acquistano i prodotti. Non pretendiamo certo la felicità assoluta. Siamo esseri perfettibili, non certo perfetti. Le aziende come laboratori valoriali sono una sperimentazione in corso d'opera. Ma i risultati sembrano molto promettenti.

Buona lettura ■

Trasformiamo i problemi in obiettivi di sviluppo: il Caso LaFucina

Che cosa permette ad un'impresa di uscire da quel fare convulso, spesso reattivo, alcune volte frustrante, schizofrenico ed addirittura conflittuale, in cui alle tante ore di duro lavoro per raggiungere i risultati spesso non corrisponde un senso di benessere e crescita dell'organizzazione?

Nella nostra esperienza, ci siamo spesso confrontati con imprese ed aziende che, seppur nate con uno scopo chiaro, capaci di tradurlo in un prodotto o servizio e popolate da persone con grandi esperienze e competenze, non riescono a raggiungere gli obiettivi o il coinvolgimento delle proprie persone, a volte la soddisfazione dei propri clienti, ma più di tutto un senso di benessere nel fare impresa.

È un po' come se, nel modo comune di fare impresa, in nome del risultato finale e dello stare sul mercato si fosse culturalmente predisposti al sacrificio, in cui il cosa fare prende il sopravvento sul perché e giustificasse il come, salvo poi rendersi conto che laddove queste dimensioni non sono in armonia le cose non funzionano, non girano, non sono sostenibili.

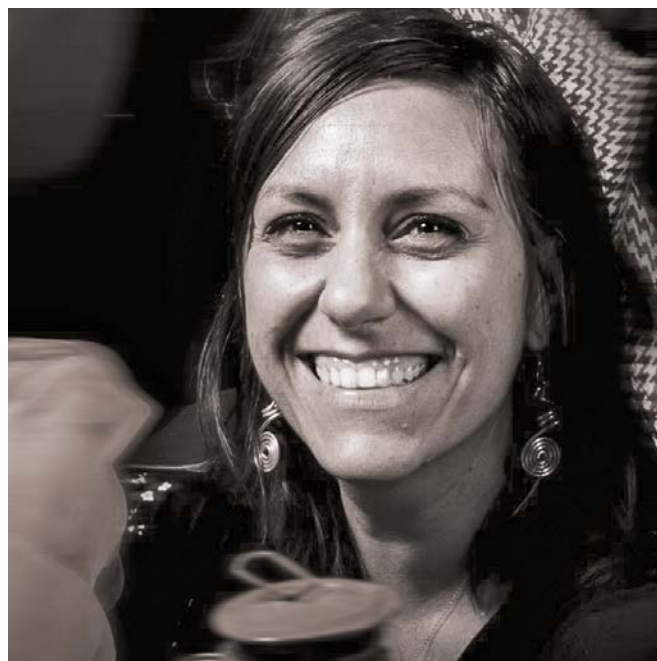
Mettere in armonia queste tre dimensioni, il perché, il significato di un'impresa, il cosa, lo scopo che vuole perseguire e il come, il senso, la strategia con cui lo vuole fare, vuol dire costruire una visione di sé come impresa, della propria unicità, del proprio contributo al miglioramento del mondo.

Implica un sentimento di amore e generosità, un pensiero architettonico, un paradigma affermativo e costruttivo, la capacità di rappresentare sentimentalmente e mentalmente la propria impresa nel futuro attraverso un lavoro di esplicitazione ed elaborazione di quello che di buono c'è, a livello embrionale, in qualità di valori, concezioni e potenzialità che, nella situazione attuale non trovano una loro espressione a causa di concezioni e modalità non funzionali, impedendo così la crescita dell'impresa.

Questa visione, sentita e partecipata, costruita e descritta in tutti i suoi aspetti, diventa la fonte di ispirazione del fare quotidiano, la bussola di scelte e decisione e la matrice attraverso cui rileggere la situazione attuale in termini di cosa funziona

e quindi lo rafforzamento e cosa invece non funziona e quindi lo trasformo in un obiettivo di sviluppo orientato verso la situazione ideale.

Questo lavoro permette all'impresa di uscire da quella dinamica emergenziale e riparatoria del fare quotidiano, spostandosi verso un fare direzionato, progettuale e architettonico che faccia vivere nella quotidianità quei valori, quelle concezioni e potenzialità che la rappresentano e che le permettono di riprodurre un senso di benessere nel farlo.



Ce ne porta testimonianza Monica Broto, Presidente di LaFucina, cooperativa sociale nata nel 2003 con una natura di impresa che ha mantenuto negli anni, prevalentemente femminile, formata da un'équipe multidisciplinare con una formazione eterogenea per un approccio educativo integrato.

Si propone di raggiungere questa finalità attraverso una politica di impresa sociale, che focalizza il proprio intervento nella risposta al bisogno crescente dei cittadini di essere protagonisti del proprio tempo, dei propri desideri e delle proprie capacità.

Domenico Giordano
info@domenicogiordano.com

e Roberta Gandini
gandini.roberta@gmail.com



Nel corso degli anni, nonostante LaFucina fosse sempre più una realtà riconosciuta in ambito socio-culturale, lo sviluppo delle diverse competenze e percorsi individuali ha fatto perdere di vista in qualche modo una meta condivisa per la quale fare squadra.

Questo disorientamento, in cui la ricerca dell'identità professionale individuale ha prevalso in alcuni casi sugli obiettivi dell'organizzazione, ha avuto inevitabili conseguenze economiche alle quali il CdA ha scelto di fare fronte. Nel 2016, infatti, è stato intrapreso un lavoro di corporate coaching per costruire un'impresa fondata su un modello di coaching umanistico in cui il benessere della persona coincidesse con il benessere dell'organizzazione.

Il progetto è partito dal prendere coscienza che a fianco di una situazione di forte crisi sentimentale ed imprenditoriale legata alla complessità della situazione economica, emergeva più forte il desiderio di provare a trasformare il problema in obiettivo di sviluppo dandosi una meta condivisa da perseguire e per cui valesse la pena la grande fatica davanti. "Abbiamo accettato, compreso e iniziato a sviluppare, rimettendo in gioco desideri, sogni e necessità. Volevamo valorizzare una lunga storia durante la quale abbiamo sbagliato e imparato, sentivamo di avere il desiderio ancora informe di intraprendere una nuova direzione, avevamo voglia di guidare un gruppo di persone verso obiettivi nuovi e sfidanti."

Dall'analisi della situazione reale è emerso che LaFucina, per molto tempo, si era concentrata sul cosa e sul come realizzava il lavoro: ci si occupava di progetti sociali investendo energie e passioni, perdendo però di vista la direzione verso la quale si voleva andare. In qualche modo, il volersi occupare del benessere del cliente prevaleva sulla identità dell'impresa, il soddisfarlo dipendeva dalla capacità di sorprenderlo attraverso la creatività e la capacità di produzione individuale. Questi paradigmi, nel tempo, hanno portato ad un essere in balia delle richieste del cliente, al guardare

alle persone come mezzi per un produrre, al pensare a LaFucina come un'opportunità di lavoro, al considerare il cliente come un interesse individuale, dove il collante erano il rapporto personale e il senso di responsabilità.

Attraverso un importante lavoro, individuale e di gruppo, con il CdA della cooperativa sociale, caratterizzato sia da momenti di riflessione che da momenti di elaborazione che partissero dai valori fondanti e costitutivi l'impresa, si è architettata la situazione ideale, in termini di significato, scopo e senso della impresa.

"15 anni di esperienza hanno insegnato che l'età di un'impresa non corrisponde all'età di una persona, coincide con la sua capacità di rispondere ai bisogni provenienti dall'esterno, facendoli dialogare con i desideri emergenti al suo interno. Oggi la Fucina è un'impresa cooperativa consapevole, autentica, appassionata. Sa costruire, sa scegliere, sa osare."

I passaggi di lavoro hanno impegnato il CdA nel confrontarsi e costruire la nuova Visione e, successivamente, nel condividerla e parteciparla all'interno della cooperativa.

- Il significato: perché vogliamo esistere
LaFucina vuole produrre un cambiamento che generi impatto sociale. Ogni azione segue la direzione per contribuire a:

- creare un modello innovativo di didattica orientata all'apprendimento per competenze e alla valorizzazione delle eccellenze
- affrontare l'importante sfida di diventare un modello virtuoso di welfare
- promuovere e diffondere la cultura e i valori cooperativi come metodo di lavoro

- Lo Scopo: cosa vogliamo realizzare
Scegliamo di lavorare nel Tempo della Persona, nei diversi contesti quotidiani e nelle varie fasi di vita, dall'infanzia, all'adolescenza, fino all'età adulta.

LaFucina si prende cura del Tempo per la Persona

- Il Senso: come lo vogliamo realizzare ►

Attraverso un rapporto armonico tra il singolo e il gruppo. LaFucina sceglie di essere prima di tutto una squadra di professionisti fortemente motivata dalla volontà di realizzare lo scopo della cooperativa e fortemente orientati ad amplificare tutte le potenzialità trasformandole in competenze.

Facendo leva sui nostri Valori. Il gruppo sceglie di concentrarsi sulla qualità della relazione che deve essere basata su autenticità, ascolto empatico e alleanza (relazione leale come stile di lavoro). Vogliamo realizzare un'impresa cooperativa che punti all'eccellenza e che si possa distinguere in termini di valore (amore, cittadinanza, umiltà) in un'ottica di management umanistico.

Grazie ad un metodo di lavoro. La scelta è un metodo flessibile e rigoroso, che si definisce di volta in volta riferendosi al Coaching Umanistico e ad altri modelli teorici che mettono al centro il valore delle persone come fonte di ispirazione.

Da qui in poi, è diventato quasi immediato per LaFucina scegliere i progetti da sviluppare o da proporre. Gli stessi hanno avuto tutti una chiara direzione: contribuire alla costruzione di una nuova cultura per sviluppare una società orientata alla felicità, all'autorealizzazione e alla cooperazione.

“Vogliamo che il nostro lavoro semini nuovi modi di pensare e di ricercare la propria felicità, rendendo l'autorealizzazione, la valorizzazione dei talenti e lo spirito cooperativo principi e pratiche che

mettono in moto energia e cambiamento. Vogliamo produrre impatto sociale con l'impegno di ogni giorno contaminando territori, comunità e persone”

Avere una chiara Visione di chi vuole essere, cosa vuole perseguire e come lo vuole fare ha permesso a LaFucina di trasformare i problemi e le criticità della situazione attuale in obiettivi di sviluppo verso la situazione ideale su cui impegnarsi tutti i giorni attraverso obiettivi e piani di azione ben delineati e tempificati.

Quello che prima risultava faticoso, a volte frustrante e con un altro livello di sacrificio individuale e personale adesso è sempre faticoso, ma di fatica buona, densa di quella gratificazione di chi sa a che cosa sta contribuendo e ne trae soddisfazione e benessere.

Al benessere della persona coincide il benessere dell'organizzazione.

Ha funzionato perché è stato un lavoro di esplicitazione ed elaborazione creativa di qualcosa che era nella natura intrinseca di questa impresa, ma che paradigmi relazionali ed organizzativi disfunzionali ne impedivano l'espressione. L'indottrinamento dall'esterno di una nuova visione fondata su valori e concezioni non presenti nell'impresa sarebbe stata rigettata come una protesi.

Il cambiamento culturale di un'impresa non viene dall'alto verso il basso o da fuori verso dentro, ma da dentro verso fuori. ■



Workout



A partire dalla Visione, trasformare la situazione reale in una situazione ideale

Analisi della situazione reale

Elencare che cosa funziona e che cosa non funziona in termini di:

Scopo (motivo per il quale lavoriamo)

Definizione e chiarezza dei valori

Autonomia (capacità di prendere decisioni)

Relazioni (capacità di costruire relazioni sane e benefiche)

Competenze (competenze e abilità necessarie)

Leadership

Assetto organizzativo

Costruzione situazione ideale

Definizione della nuova cultura aziendale rispetto alla visione

Definizione dello stile di leadership

Definizione dei valori fondanti

Definizione dei paradigmi relazionali

Definizione di un nuovo assetto organizzativo

Declinazione in un sistema di obiettivi di sviluppo

Un progetto nelle PMI: il caso Magica

Dall'analisi della domanda alla co-costruzione della committenza attraverso la trasformazione del problema in obiettivo di sviluppo.

“Massimo, quali sono i problemi che ha l'azienda?”
“Luna, il problema è uno. Il problema nello sviluppo di questa azienda sono io”

Massimo Carta è il titolare di un'impresa di pulizie di Varese. Nata come impresa familiare nel 1985, negli anni, Magica si inizia a strutturare e sviluppa aree di competenza tecnica più elevata come pulizie di esterni, disinfestazioni, derattizzazioni, pulizie di pannelli solari. Nel 2018 Magica è diventata un'azienda di 10 dipendenti negli uffici e circa 120 dipendenti nelle squadre di pulizia, che lavora sul territorio con clienti che vanno dai privati alle grandi aziende come Amazon.

“Nel mondo delle pulizie si trova di tutto. Dalle piccole organizzazioni familiari che puliscono case e uffici, alle imprese enormi che vivono di appalti pubblici. Pensa che ci sono imprese di pulizie che vincono bandi di concorso, erogano il servizio e dichiarano fallimento prima di pagare dipendenti e fornitori. O ancora altri che pagano i dipendenti in nero. Noi ci distinguiamo da tutti questi perché vogliamo fare le cose in modo corretto. Quando parlano di noi, vorrei che dicessero tutti - dipendenti, fornitori, clienti, chiunque venga a contatto con noi - che Magica è un'azienda affidabile” mi dice l'imprenditore.

Conosco Massimo da quando lavoravo come manager in Pallacanestro Varese. Magica era nel Consorzio proprietario della Società e Massimo era anche parte del suo CDA.

A fine 2018, dopo aver partecipato a un corso di formazione di 4 giornate sulla Cultura Aziendale e la Leadership Umanista organizzato da me e dal coach e docente della Scuola Domenico Giordano, ci incontrammo per verificare quale potesse essere il lavoro da fare nella sua azienda.

La prima fase di un percorso di Corporate Coaching è quella del passaggio dall'analisi della domanda alla costruzione di una committenza competente, ovvero di una proposta di intervento.

La costruzione di una committenza competente si dà attraverso il passaggio dall'individuazione dei problemi da cui scaturisce la domanda alla loro trasformazione in obiettivi di sviluppo.

Il coach non è quindi un problem solver. Non funziona “a domanda rispondo”, ma elabora insieme all'imprenditore una situazione futura dell'azienda che contiene già la soluzione del problema, ma lo supera. Il problema diventa un'occasione per ragionare sul potenziale dell'organizzazione e per elaborare un obiettivo di sviluppo.

Ritorniamo allora a Magica.

Entriamo nel **problema** che Massimo ha posto.

“Il problema sono io” significa che la sua leadership accentratrice che finora era stata efficacissima, in questa fase, è un ostacolo allo sviluppo dell'azienda.

Massimo è oberato dalla quantità di lavoro che non gli permette di dedicarsi ad aspetti più strategici e allo sviluppo commerciale. Lui è in questo momento la persona migliore per ricoprire tutti i ruoli della sua azienda. E grazie alla relazione di fiducia e lealtà con i dipendenti, tutti fanno riferimento a lui per problemi e questioni operative di cui poi si prende carico e che lo inondano. La **domanda di coaching** di Massimo è quella di creare un sistema di decentralizzazione delle mansioni che gli liberi tempo.





Luna Tovaglieri
luna.tovaglieri@gmail.com

Attraverso le categorie del coaching, analizziamo la domanda, individuiamo il paradigma disfunzionale e ci addentriamo nell'azienda, nella sua storia, nei suoi paradigmi individuando i suoi punti di forza attraverso l'analisi degli eventi critici. Magica ha sviluppato negli anni un altissimo tasso di competenza tecnica nelle pulizie di ogni genere e tipo. L'azienda è dotata di macchinari e strumenti tecnici e ha sviluppato know how incarnato nei dipendenti storici di fiducia, i "capi squadra", e nel "controllore della qualità" del servizio. In più, dopo anni di turnover, Massimo ha sviluppato un sentimento di fiducia e speranza nei confronti dei suoi collaboratori. Ha trovato delle collaboratrici che da una parte sono in linea con i suoi valori -l'integrità, la correttezza, l'educazione, l'impegno, l'orientamento al cliente e al risultato- e dall'altra hanno quella che nel coaching si chiama motivazione all'eccellenza, ovvero la voglia di crescere e autosuperarsi come professioniste. Altro punto di forza strategico è la relazione di fiducia e la stima che tutti i dipendenti hanno nei confronti dell'imprenditore per cui è punto di riferimento. In ultimo, ma non scontato, la concezione della centralità delle persone e del loro

benessere come elemento funzionale all'efficienza e allo sviluppo dell'azienda.

Questa analisi ci permette di individuare i paradigmi disfunzionali e di ristrutturarli. Da questo cambio paradigmatico deriva l'obiettivo di sviluppo.

In Magica il paradigma disfunzionale è nella concezione della relazione che esiste tra ruolo del leader e autonomia dei collaboratori: "Il problema della centralizzazione delle mansioni lo risolvo decentralizzando e liberando tempo per me".

Massimo in realtà non dovrà lavorare meno con i suoi collaboratori, ma il triplo. Oltre che da direzione, il leader avrà anche la funzione di maestro e di coach e dovrà sviluppare il senso di autonomia dei suoi collaboratori, facendo leva sulle relazioni benefiche interne e sull'elevata competenza tecnica.

Massimo dovrà essere il punto di riferimento fondamentale di una leadership diffusa e si dovrà trasformare in un leader generatore di potere.

La squadra di manager attorno a lui, la "Squadra di Sviluppo", assumerà insieme a lui la funzione di direzione strategica d'impresa, i capi squadra diventeranno i "Punti di Riferimento (PDR)" sul campo che dirigono i progetti nella loro realizzazione e il ruolo del controllore della qualità sarà trasformato in "Trainer" delle competenze tecniche dei PDR.

In questo percorso di trasformazione del problema in obiettivo di sviluppo, inizia già **l'allenamento immaginifico e l'elaborazione della visione**. Il nuovo paradigma ristrutturato, che ci permette di elaborare un obiettivo di sviluppo, fa già parte di una visione diversa dell'azienda. L'elaborazione della visione è un percorso a spirale che inizia mentre si trasforma il problema in obiettivo di sviluppo.

Gli obiettivi di sviluppo sono già all'interno della nuova visione e allo stesso tempo la rinnovano.

"Se riuscissimo a fare tutto quello che ci siamo detti, sarebbe bellissimo!" mi dice l'imprenditore e il giorno dopo ha già convocato una riunione con la "Squadra di Sviluppo".

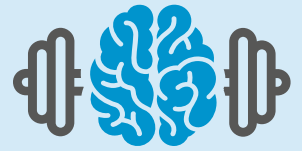
Si parte! ■



Luca Stanchieri "Essere leader non basta"

Renzo Carli "Psicologia della formazione" - Libro di psicologia. Approccio e differenza tra formazione data e co-costruita.

Workout



Pensa a un problema che hai nella tua organizzazione o nel tuo team. Costruisci una rappresentazione mentale del problema rispondendo per iscritto alle seguenti domande:

- Qual è il problema?
- Chi è coinvolto?
- Quali sono le sue cause e le sue conseguenze?
- Quali sono i valori che nel problema sono infranti o che a causa di questo problema non possono essere espressi?
- Cosa significa per te avere questo problema?
- Come hai provato a risolverlo?
- Qual è la storia dell'organizzazione?
- Quali sono stati gli eventi critici che ha vissuto in passato e come sono stati superati?

Prova ora a pensare a una situazione futura in cui i valori infranti o repressi sono invece espressi nella loro massima forma.

Come si ripresenta il problema in questa situazione?



23
Marzo
MILANO

**1° GIORNATA DEL PERCORSO
ANNUALE DI CORPORATE COACHING**
Percorso Annuale in Corporate Coaching

Dalle ore **9:30** alle ore **17:00**
Presso **Hotel Berna**
Via Napo Torriani, 18

Costo: 150€ + iva.

Per info e iscrizioni
segreteria@scuoladicoaching.it - 06 39031418



**SCUOLA
DI COACHING
UMANISTICO**

scuoladicoaching.it

La scuola come palestra delle Visioni



Patrizia Breschi
patbreschi@gmail.com

La vision della scuola

La scuola che si sviluppa nell'Età moderna risponde ad una precisa richiesta dello Stato di formare "cittadini" cioè persone che rispondano alle esigenze della società. Si avverte la necessità che le conoscenze non siano patrimonio di pochi, ma siano diffuse tra i molti che ne hanno sempre più bisogno nelle proprie attività e nei propri rapporti sociali.

La pedagogia però se da un lato risponde alla domanda di fornire uomini utilizzabili dallo Stato moderno come cittadini o come soldati, al tempo stesso è composta da maestri che incarnano l'idea che sia possibile migliorare e riformare il mondo attraverso la crescita e lo sviluppo di molte persone, tramite le discipline di elevazione dello spirito che erano prima destinate a pochi eletti, ma che dopo l'invenzione della stampa possono essere estese a molti

Secondo Peter Sloterdijk¹ se lo Stato pretende che la Scuola formi cittadini, e la Scuola non rinuncia a formare personalità autonome, si creano disfunzioni e delusioni.

Questa situazione giunge al momento odierno ad una crisi che investe entrambe le posizioni e non riesce più a formare né cittadini, dal momento che l'obiettivo è molto complesso e sempre in evoluzione per il rapido evolversi del mondo del lavoro, né personalità in quanto la spinta umanistica si è andata spengendo e ha perso il coraggio di essere sfidante e dirompente. La scuola, avvicinandosi a una doppia implosione, sembra essere un sistema autoriferito, chiuso, attento solo al suo mantenimento e riproduzione, la scuola insegna sé stessa, gli studenti che si adattano al sistema rinunciano a interiorizzare le materie ed escono dalla scuola totalmente disorientati.

La vision della scuola dovrebbe invece identificarla come il luogo dove i giovani possono allenare la loro intelligenza polivalente

attingendo al sapere accumulato dall'umanità nel corso della storia, ed essere in grado di capire i propri interessi e approfondirli adeguatamente. Dovrebbe essere una palestra in cui allenare e mettere alla prova se stessi e il proprio potenziale, in cui imparare a non adattarsi e accontentarsi ma a tendere al raggiungimento di alte vette, supportati da maestri/allenatori in grado di riconoscere l'unicità di ognuno e prepararli ad essere artefici della propria realizzazione e vettori di miglioramento e crescita nella realtà sociale in cui andranno a inserirsi.

La realtà con cui ci confrontiamo

La scuola italiana non è certo nelle condizioni che le consentono di assumere una vision che possa incarnare il suo ruolo ideale, ma può tuttavia contare sulla presenza di alcuni insegnanti che suppliscono con la loro passione, con l'amore del sapere e l'amore per i loro studenti alle mancanze e incongruenze istituzionali

In questa situazione, certamente non facile, il coaching umanistico non si arrende di fronte alle difficoltà, alla chiusura, alla diffidenza che incontra quando si propone di intervenire nelle scuole. Cerchiamo alleati, sponsor che ci permettano di presentare progetti e entrare in contatto con studenti e insegnanti nelle classi per cercare di diffondere quello in cui crediamo fermamente. Certamente cambiare la vision della scuola è estremamente ambizioso e pretenzioso, ma allenare la vision dei singoli è possibile, con la fiducia che gli studenti / atleti, che riusciamo a incontrare e iniziamo ad allenare, saranno veicolo di diffusione di un nuovo umanesimo, e con loro anche gli insegnanti che non si sentiranno più soli nello svolgere la loro missione. ►

1. Peter Sloterdijk *Devi cambiare la tua vita* Raffaello Cortina Editore 2010 pg.428

Un intervento di orientamento vocazionale

ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE "VIRGILIO"
SCUOLA MEDIA

DALLE POTENZIALITÀ ALL'AUTOREALIZZAZIONE

AICP - Associazione Italiana Coach Professionisti e
Scuola di Coaching Umanistico
con la Fondazione Italia Sostenibile Per Azioni

PREMESSA E CONSIDERAZIONI

Attraverso il metodo del Coaching Umanistico verrà sollecitata la ricerca consapevole e creativa della vocazione individuale, intesa come processo e allenamento per raggiungere la piena realizzazione di sé.

I ragazzi hanno lanciato uno sguardo sul futuro, lavorando attivamente e con curiosità sulla valorizzazione della propria unicità. Il lavoro di squadra ha permesso di sperimentare alcuni momenti di felicità trascendente: essere più felici rendendo felici gli altri.

PRIMA GIORNATA LE FELICITÀ

In apertura del primo incontro i ragazzi hanno scoperto la differenza fra la felicità e il piacere e che la felicità è uno dei mattoni fondamentali della nostra autorealizzazione. Le cose che ci rendono felici non sono le stesse per tutti, ma se impariamo a capire cosa ci dà gioia possiamo imparare a comprendere che la soddisfazione personale è un meccanismo molto più complesso della ricerca del piacere.

PRIMA GIORNATA LE INTELLIGENZE

Sempre nel corso della prima giornata, i ragazzi hanno scoperto che l'intelligenza non è una dote innata, che appartiene a pochi eletti. Tutti siamo intelligenti, solo che lo siamo in modi differenti e su aspetti differenti della conoscenza. Hanno scoperto la teoria delle 8 intelligenze e giocato a riconoscere le proprie.

CLASSI TERZE - OBIETTIVI

Permettere ai ragazzi di individuare le loro potenzialità, intelligenze e aspettative future, rendendoli inoltre consapevoli che lo sviluppo della propria autorealizzazione è frutto di una scelta che implica intenzionalità, impegno e perseveranza.

LE FELICITÀ

Su questo tema, pur essendo un argomento molto astratto, li abbiamo trovati straordinariamente partecipi e interessati, capaci di grande ricchezza nelle riflessioni fatte insieme ai compagni.

La cosa che li rende più felici è la possibilità di amare, spesso legata alla dimensione familiare. Seguita da vicino dalla voglia di fare, di realizzare qualcosa di concreto.

LE INTELLIGENZE

Hanno inoltre scoperto che l'intelligenza può essere sviluppata, allenata come un muscolo. La maggior parte di loro ha un'elevata intelligenza corporeo-cinestetica e musicale. Seguono l'intelligenza interpersonale, logico-matematica e linguistica. Qualcuno si è allarmato per un basso punteggio riscontrato nell'intelligenza logico - matematica e ha subito promessa di studiare di più :-)

SECONDA GIORNATA I SISTEMI SIMBOLICI

Nel secondo incontro, i ragazzi hanno scoperto che la formazione delle intelligenze non avviene attraverso generici processi mentali, ma grazie all'incontro con il patrimonio culturale di una società, suddiviso in differenti "sapere": le scienze, la matematica, la lingua, l'arte, ecc.. I saperi si trasformano in sistemi "simbolico-culturali" al cui interno possono dare forma e struttura ai loro modi di conoscere.

I SISTEMI SIMBOLICI

Hanno poi appreso l'importanza di scoprire quali sono le forme e le strutture nelle quali si sentirebbero maggiormente a loro agio, preparandosi così concretamente alle scelte future. I sistemi simbolici (ossia i raggruppamenti di professioni accomunati da una medesima finalità) cui sono maggiormente interessati sono risultati: Terapia, Formazione e crescita, Meccanica e Comunicazione.

TERZA GIORNATA COS'È IL SUCCESSO?

Abbiamo dedicato l'ultima giornata a comprendere il concetto di successo. Tutti gli alunni ci hanno colpito molto per la saggezza delle riflessioni che hanno condiviso sul tema, soprattutto ci ha sorpreso la capacità di concepire il successo come autorganizzazione e non come "fama e denaro". Abbiamo ragionato insieme sull'importanza della perseveranza nella realizzazione dei propri obiettivi e di quanto sia importante concedersi la possibilità di sbagliare, per imparare dagli errori. Alcuni ragazzi hanno sottolineato che la paura di sbagliare, di non essere abbastanza bravi o del giudizio, può portarli a rinunciare a perseguire le loro passioni. A tal proposito abbiamo riflettuto sul fatto che ogni eventuale fallimento a cui possono andare incontro, invece di portarli alla rinuncia, può essere utilizzato come una lezione da apprendere per migliorare.

IL FUTURO

Per chiudere il lavoro i ragazzi, divisi in gruppi, hanno giocato ad inventare e sviluppare idee utili e belle nel futuro.

I ragazzi hanno spesso ideato dei veri e propri progetti innovativi per migliorare la vita delle persone e risolvere questioni di interesse globale. Le più sentite sono attinenti all'ecologia, all'etica sociale (senza tetto, rifugiati e persone in difficoltà) e allo sviluppo della tecnologia.

CONCLUSIONI

I ragazzi hanno compreso che ognuno di noi può, attraverso le proprie passioni, dare un contributo sostanziale per il benessere collettivo e che la felicità personale raggiunge vette incredibili quanto trascende verso l'altro.

A livello individuale hanno avuto la possibilità di conoscere le loro diverse sfaccettature e valutare come l'omologazione a modelli prestabiliti non è una vera chiave di successo, ma un modo di mortificare la propria unicità.

CONCLUSIONI

Il lavoro svolto insieme ha permesso loro di riflettere non solo sulle professioni già esistenti, ma anche sulla possibilità di inventare creativamente nuovi percorsi lavorativi, partendo dalle loro passioni e dall'allenamento delle necessarie competenze.

Coach Responsabile del Progetto: dr.ssa Patrizia Breschi
Coach: dr.ssa Sibilla Ceccarelli, dr.ssa Daniela Lucchetti, dr.ssa Carla Paciotti

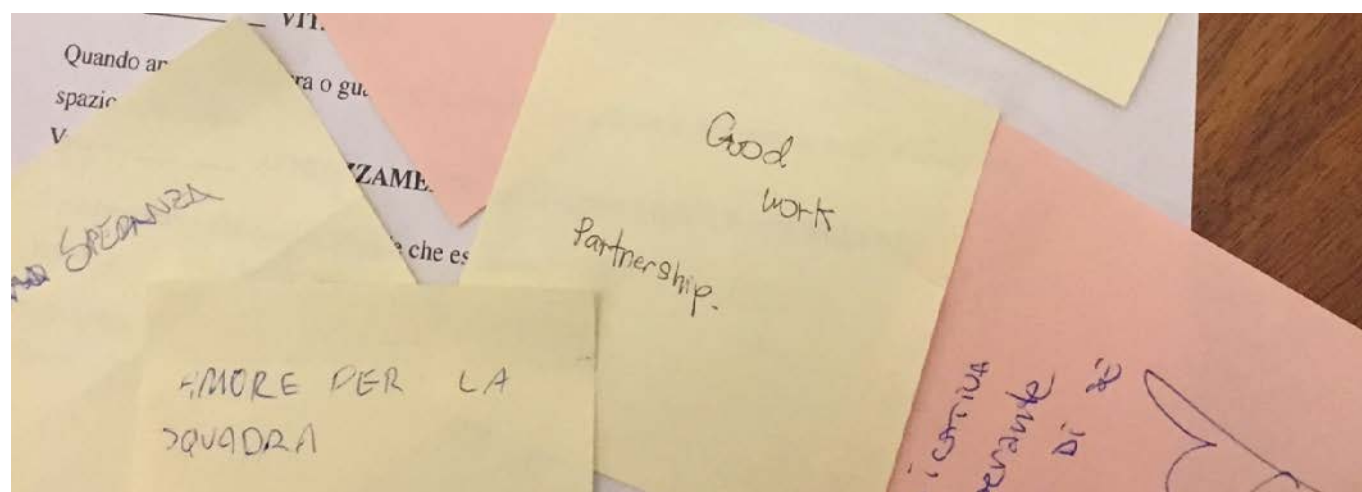
Si ringrazia la prof.ssa **Andreina Pagano** per aver presentato il progetto e per il supporto organizzativo e la Dirigente Scolastica **dr.ssa Rosa Isabella Vocaturo** che ne ha permesso la realizzazione. Si ringraziano inoltre **tutti i docenti** che hanno offerto il loro supporto nella gestione dell'aula.

Abbiamo avuto la possibilità di intervenire in una scuola media con un progetto di orientamento vocazionale e i report finali dell'intervento sono un modo schematico per capire come si è svolto il progetto e quali sono state le risposte conclusive degli studenti alle nostre sollecitazioni per cominciare a progettare un futuro di autorealizzazione. Le loro scoperte:

- Una migliore confidenza con le proprie potenzialità e di conseguenza una maggiore sicurezza in sé stessi.
- La necessità di allenare le potenzialità e svilupparle per trasformarle in competenze e in espressioni del talento
- L'apprezzamento di coloro che ci possono aiutare e sostenere nel processo di ricerca della vocazione e nella sua realizzazione.
- Il ruolo determinante della perseveranza per affrontare e superare gli inevitabili ostacoli, difficoltà e fallimenti.
- L'importanza di avere amore, speranza e fiducia nella vita.

Possibili sviluppi futuri

Ci rendiamo conto che è solo un piccolissimo contributo, ma fare ancora progetti nelle scuole e indirizzarli anche al corpo docente è uno degli obiettivi che ci siamo posti. Fare in modo che il coaching umanistico possa essere il veicolo con cui la scuola sia veramente un luogo dove crescere e svilupparsi in modo sano, una palestra in cui esprimere e allenare le potenzialità di specie e individuare e rendere eccellenti le potenzialità individuali in un'ottica di talento umanista. ■



Peter Sloterdijk "Devi cambiare la tua vita" Raffaello Cortina Editore 2010
 Luca Stanchieri "Scopri le tue potenzialità" Franco Angeli 2018
 Luca Stanchieri "Dispense Teen coaching" 2017



Per individuare le potenzialità individuali in un gruppo di studenti:

Divisi in piccoli gruppi proponete che ciascuno a turno racconti una sua esperienza di successo; chi ascolta scrive su un post it le qualità che rileva nella persona che racconta, relativamente al fatto narrato, e gli incolla il post.it sulla maglietta. Quando tutti nel piccolo gruppo avranno finito di raccontare, ciascuno prenderà i suoi post.it e leggerà le doti che gli hanno riconosciuto. È interessante anche chiedere se si sono fatte delle “scoperte”, cioè se sono state individuate potenzialità che non si pensava di avere, o se invece si sono avute solo conferme.

Per allenare il senso del futuro, la fantasia e l’immaginazione:

Proponete l’esercizio di scrivere il copione di una storia: Chi sarò tra 20 anni. Ciascuno avrà un po’ di tempo per descrivere chi sarà e come, ma nella stesura della sceneggiatura ognuno sarà collegato agli altri del suo gruppo, in una situazione immaginaria che li vedrà tutti coinvolti. Poi potranno metterla in scena, utilizzando anche una voce narrante che funga da filo conduttore.

Per sollecitare la creatività:

Sempre in piccoli gruppi stimolate la fantasia dei ragazzi a inventare una professione, o un oggetto che possa realizzare i loro sogni ma anche essere utile per la collettività

La visione: una bussola fondamentale per l'azienda

Che cosa sogna l'imprenditore? Come immagina il futuro della propria azienda?

Ogni imprenditore o leader ha l'opportunità di costruire una vision relativa alla propria organizzazione. Mi piace considerare la vision non come un documento formale, ma piuttosto una bussola essenziale e sostanziale che contenga il significato, il senso (ovvero la strategia) e lo scopo (ossia il progetto concreto) dell'impresa. La vision definisce dove voglio andare, che contributo intendo dare al mondo, quale è il progetto imprenditoriale a cui tendo, che tipo di prodotto offro, come immagino l'organizzazione e le relazioni tra le persone che collaborano a questa realizzazione e su quali valori poggia la mia impresa.

Da una parte la vision è frutto di un esercizio di prefigurazione futura, spazio di riflessione ed espressione della passione e motivazione del leader di un'azienda, anima pulsante in cui l'imprenditore si riconosce, dall'altra ne rappresenta una bussola attraverso cui prendere decisioni quotidiane, diviene il paradigma metodologico che il leader e i suoi collaboratori spesso usano in modo inconsapevole per agire. In questo senso la vision è fondamentale perché diviene così matrice della cultura dell'azienda.

La cultura di un'organizzazione

Ma cosa è la cultura aziendale? Possiamo paragonare la cultura alla "lingua" parlata da un gruppo di persone, ogni azienda esprime una cultura come insieme dinamico e complesso che scorre nelle vene dell'organizzazione e determina l'organizzazione stessa. Secondo Schein l'essenza di una cultura è data da assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui si basa il proprio comportamento quotidiano. La cultura esprime la concezione del cliente, del prodotto, della leadership, del processo di produzione, del team e delle relazioni interne e verso l'esterno.

La scritta "il tuo sorriso è la nostra missione" appesa dentro un bar esprime una certa concezione di cliente, mentre il cartello "siete pregati di lasciare il locale nelle stesse condizioni in cui l'avete trovato" ne esprime tutt'altra.

Come scrive L. Stanchieri "la cultura di un'organizzazione è un fatto potente che incide sulla vita e sul benessere delle persone che ne fanno parte. Essa, in parte è scelta, cosciente e voluta, in parte inconsapevole, incosciente, spontanea e subita. Si esprime attraverso concetti, artefatti, comportamenti, emozioni relazionali. Si forma grazie alle persone in relazione agli eventi critici". La vision se esplicitata, condivisa e assunta permette all'organizzazione di forgiare la propria cultura creando il terreno su cui i collaboratori fonderanno le proprie azioni, comportamenti e relazioni quotidiane.

L'intervento di coaching presso gli store di sigarette elettroniche

La vision è essenziale perché rappresenta il connubio tra la dimensione futura e quella presente di un'organizzazione, l'armonizzazione tra pensiero e azione, tra mezzi e fini. Potrebbe essere interessante analizzare ogni affermazione contenuta nella visione e capire come influenza l'agire quotidiano.

Da coach spesso abbiamo il privilegio di allenare imprenditori e leader a costruire, approfondire, innovare, esplicitare e condividere la propria visione o di affiancare i collaboratori nel viverla quotidianamente. Qui di seguito un esempio di come un semplice aspetto della vision possa fondare una cultura e i comportamenti concreti vissuti dentro un'impresa.

Silvia e Adriano, soci di Manzana azienda di comunicazione, decisero di diversi anni fa di cimentarsi in una nuova avventura e aprire prima uno e poi un secondo store di sigarette elettroniche del gruppo "Puff". Nel 2018 hanno chiesto un percorso di coaching per i loro collaboratori in un'ottica di sviluppo e miglioramento delle competenze. Il significato e motivazione forte da cui sono partiti i due imprenditori, entrambe ex fumatori, quando hanno avviato questa impresa, sono stati certamente la voglia di dare un contributo alla qualità di vita delle persone offrendo un prodotto che possa essere loro di aiuto nello smettere di fumare. Nel rendere esplicita la loro visione hanno



Barbara Mitelli
b.mitelli@ilcoachingumanistico.com

dichiarato infatti che ciò che a loro sta a cuore è “creare una nuova cultura rispetto alla salute della persona, sostituendo l’allenamento al fumo con l’uso della sigaretta elettronica”. Si tratta quindi di un compito che traghetta l’individuo verso un cambio di cultura personale. A partire da questo significato è emerso un afflato sentimentale e un forte orientamento al cliente come persona di cui prendersi cura, da conoscere e accompagnare in un percorso di trasformazione di abitudini di vita.

Come questo aspetto della visione e cultura vive dentro i comportamenti e le scelte quotidiane dell’azienda? Come ha inciso sul percorso di sviluppo che avevano richiesto Silvia e Adriano per i loro collaboratori?

Innanzitutto queste riflessioni hanno fondato il mio intervento di coaching su una rappresentazione mentale del ruolo dei collaboratori completamente diversa dalla classica figura commerciale. Se la richiesta di crescita delle loro competenze avrebbe potuto portare un percorso formativo a sviluppare protocolli rigidi, strutturati e decisi a priori su come gestire la vendita, in realtà, a partire da quanto emerso, abbiamo convenuto che il paradigma di riferimento fosse quello che definisce il collaboratore di questi due punti vendita “Puff” più come consulente che non come commerciale in senso stretto. Il paradigma che abbiamo condiviso può essere così sintetizzato: “ogni collaboratore è un consulente, non un commesso, è una persona

esperta che ascolta, capisce, consiglia, orienta accompagna e risolve i problemi del cliente”. Questo ha significato allenare il team, formato da persone ognuno con caratteristiche e potenzialità proprie, a sviluppare una competenza e una professionalità gentile, disponibile ed eccellente. Ogni giorno questo comporta per i collaboratori Paolo, Chiara e Gabriella un lavoro caratterizzato da un’opera di apprendimento sul prodotto e sulle novità continuamente introdotte, a vederne vantaggi e svantaggi, a conoscere i clienti, a capire quali siano i loro stili di vita, i loro bisogni, a risolvere problemi, a rispondere ad esigenze specifiche, ad aiutarli a conoscere l’innovazione “sigaretta elettronica”, a rendersi disponibili, a insegnare e a provare insieme come gestire il prodotto. Paolo, Chiara e Gabriella in sostanza ogni giorno si allenano nell’offrire un servizio e non semplicemente un prodotto. Questa cultura si respira quando si entra in uno di questi store dove il cliente si sente accolto e accompagnato e dove la qualità delle relazioni è divenuta nel tempo punto di forza riconosciuto dei due negozi. In conclusione, possiamo immaginare la vision come parte di un allenamento costante di ogni imprenditore, come un documento vivo che accompagni la vita dell’azienda, che da una parte ispira la direzione da perseguire, dall’altra ne diviene un punto di riferimento a cui tornare durante le decisioni quotidiane. ■



Edgar H.Schein “Culture d’impresa”, Raffaello Cortina editore, 2000
L.Stanchieri “Essere leader non basta”, Franco Angeli editore, 2006
L. Stanchieri, Dispense Corporate coaching, 2017

Workout



- Delinea la visione della tua azienda da qui ai prossimi 5/10 anni. Come la immagini? Prova a definire quale è il significato della tua impresa. Attraverso quale strategia cerchi di raggiungerlo? Come immagini il progetto nel concreto?
- Prova ora a trarne le caratteristiche principali e definisci quali sono i pilastri culturali su cui si basa la tua impresa, le caratteristiche che la contraddistinguono. Riassumili in massimo 10 punti. Quando devi prendere una decisione prova a riguardare questo documento e scegli in sintonia con esso.



ALLENA LA FELICITÀ

Diventa un coach professionista.

Nuovi corsi in partenza ad aprile
a Roma e Milano.

Corso riconosciuto da AICP



**SCUOLA
DI COACHING
UMANISTICO**

scuoladicoaching.it

Comunicare la visione. Una questione di integrità, non di marketing.



Armando Floris
armandofloriscoach@gmail.com

Il leader visionario: solo, con tutti.

Immaginiamo un imprenditore alle prese con il compito di definire la nuova Visione della sua azienda. E' seduto nel suo studio con i piedi ben piantati a terra, ogni tanto cerca in aria un concetto che tenta di fuggire prima di divenire più chiaro, le sue mani disegnano le forme di un futuro possibile e poi abbozzano, sui foglietti sparsi sulla scrivania, il tentativo di sintetizzare cosa può diventare quell'organizzazione.

E' immerso in un atto di creazione individuale ma con vocazione tendenzialmente universale. Il suo sogno deve nascere come aspirazione collettiva, deve realizzare qualcosa di utile alla felicità altrui e così produrre fatturato.

La visione è lo sforzo intuitivo di un organo monocratico che nasce da subito per includere, emozionare e creare condivisione con i collaboratori. L'imprenditore nel formularla è in un certo senso, solo con tutti!

E allora proviamo a pensarlo mentre comincia ad avere un'immagine meno confusa di ciò che la sua azienda sarà tra 10 anni. Proviamo anche a percepire il sentimento di fierezza che vive mentre verifica che quell'opera si identifica con un cambiamento sociale e culturale, avendo un impatto positivo sul contesto.

Il leader è il custode della meta. Per trasmettere il senso, lo scopo e il significato della stessa deve innanzitutto crederci profondamente, esplorare il possibile, sentire il richiamo di una nuova vetta e trovare il coraggio di sfidarla. Deve essere credibile per quello che rappresenta e propone. La visione funge da elemento catalizzatore del miglioramento ma la fase più complessa del percorso di realizzazione della stessa non è il momento in cui il capo intuisce il traguardo ma quello in cui riesce a farlo diventare un progetto condiviso.

Comunicare la Visione.

Capita spesso di leggere che la Visione deve essere divulgata e generare senso di appartenenza. Tale impostazione potrebbe rappresentare una scelta per alcuni versi fuorviante.

La divulgazione è un atto di trasferimento di un'informazione. Questo è proprio il primo errore da evitare. La Visione infatti non è una notizia da rendere nota, bensì l'immagine autentica ed emozionante di un futuro che coinvolge perché è, almeno in parte, costruita insieme e non semplicemente recepita.

Anche il concetto di senso di appartenenza può essere un'arma a doppio taglio. I dirigenti ed i collaboratori non dovrebbero appartenere a qualcosa o a qualcuno ma identificarsi con qualcosa o qualcuno. Qual è la differenza? lo sforzo di pensiero, il senso di autonomia, lo spazio di scelta.

La domanda più stimolante per l'imprenditore alle prese con la prima fase della comunicazione interna della visione, non è come divulgare la stessa ma come generare un pensiero intorno alla stessa che sia capace di completarla e meglio definirla in modo che risulti chiara, semplice, sintetica. Il momento più delicato è quindi quello in cui la bozza del nuovo futuro auspicato viene sottoposta ad un gruppo ristretto di collaboratori-alleati per essere elaborata insieme e condivisa. E' una forma di pensiero sul pensiero per la quale serve un ambiente favorevole. Nel coaching si chiamerebbe set, lo spazio fisico e temporale nel quale si sviluppa il confronto. Possiamo dire che le caratteristiche della relazione e la cultura della stessa determineranno il successo della riunione. E' difficile trovare sincerità e apertura se c'è una cultura di sospetto reciproco e scarsa fiducia nell'intelligenza altrui. Il confronto con l'alta dirigenza mira a porre le basi per un'opera di rinnovamento creativo che nasce da un riesame critico del passato anche quando quel passato è pieno di successi.

La peculiarità della visione però è nell'esame critico del futuro possibile. ►

Per questo necessita della forma più alta di coraggio e integrità: non lasciarsi addomesticare dalla paura dell'innovazione e non lasciarsi legare dalla forza dell'abitudine. Dinanzi ad una nuova visione, presentata per la discussione al gruppo dei dirigenti, la mancanza di resistenza è un indizio pericoloso perché la visione ambiziosa scardina, modifica e mette in discussione paradigmi consolidati, rinnova valori o criteri di realizzazione degli stessi.

La comunicazione in questa fase è un momento di scambio e costruzione per individuare una formula sintetica, vera, emozionante e chiara per tutti: L'Università a portata di clic! Un personal computer su ogni scrivania!

L'aspetto più delicato deriva dalla qualità delle domande che guidano la riflessione e dalla qualità dell'ascolto. Ci saranno probabilmente coloro che fanno finta di sentire, quelli che si preparano solo a dire la loro, quelli attenti a chi parla e qualcuno che ascolta in modo più profondo e più ampio: osserva cioè il linguaggio, il respiro, gli sguardi, le mani, le metafore, le reazioni. E' necessario agganciare la metafora o la convinzione che possono facilitare o bloccare il cambiamento: "solo nel disagio c'è crescita", "siamo bravi a gestire l'emergenza" sono formule che possono frenare lo sviluppo insieme a quella classica: "abbiamo sempre fatto così".

C'è sempre un'immagine impressa nella testa e nella pancia delle persone. Se lo spazio nella testa è occupato da una vecchia immagine accompagnata da sentimenti consolidati è difficile credere in altro.

Il leader visionario: solo, con tutti.

Offriamo benessere in acqua, non un semplice abbonamento in piscina! Vogliamo diventare un modello organizzativo gestionale per tutti perché lo sport è vita, benessere sociale, culturale, educativo.

Tutte le organizzazioni hanno dei miti, dei riti ed una cultura riassumibile nella formula "qui da noi si fa così". Per la Pinguino Nuoto la mitologia narra di un pulmino che, nel 1985, girava per la Città di Avezzano per portare i ragazzi ad allenarsi prima nel calcio, poi nel volley, infine nel nuoto. I riti riportano le immagini di convegni sullo sport, sulla salute,

sulle tematiche politiche sociali e culturali, un premio, il pinguino d'oro, carico di significato, una presenza costante sui temi più rilevanti, contatti con le istituzioni, a volte anche critici ma costanti.

Chi viene a contatto con gli uomini e le donne del Pinguino Village nota innanzitutto che non è solo una piscina: corsi sul controllo di gestione, verifiche periodiche dei numeri, appuntamenti per la definizione degli obiettivi, cura delle relazioni interne e con il cliente. Da tutto ciò non passa l'idea di una piscina intesa come servizio sociale da offrire a costi irrisori ma di un luogo che offre benessere e vuole contribuire allo sviluppo dell'ambiente circostante: per questo fa reddito, per questo innova realizzando un impianto fotovoltaico e per lo stesso motivo modifica anche i compiti, non avendo una segreteria tuttotfare ma figure addette ai singoli campi di attività.

Qui le domande più importanti vengono lavorate mensilmente: amo quello che faccio? Sto aiutando qualcuno? Sto imparando qualcosa?

Da 12 anni ogni collaboratore della Pinguino partecipa ad attività formative, mettendosi in discussione come i leader. Le gare degli atleti si alternano ai concerti all'aperto, alle presentazioni di libri, alle attività di beneficenza, alle attività in acqua per i ragazzi con disabilità. La comunicazione diviene un processo strutturato per fasi (elaborazione individuale e poi collettiva della visione, riunioni mensili, eventi, pubblicità, social, partecipazione ad iniziative esterne) in cui vivono sempre autonomia, eccellenza e relazionalità: allenare il pensiero intorno al benessere e alla qualità della vita, trovare un modo per costruirlo dentro la struttura con nuove attività, costruire relazioni che diano valore. Non c'è solo il nuoto: c'è la medicina preventiva, il cardiologo, il nutrizionista e comunicano un'identità.

Venendo a contatto con la stessa sembra che il processo di comunicazione della nuova visione sia frutto di un movimento automatico, come una bracciata ben eseguita. E' invece l'esito di un programma strutturato di allenamento nel quale la visione vive in ogni istante viaggiando insieme al coraggio sempre dimostrato e ad una significativa forma di integrità che vieta a chi la guida scorciatoie e patti col diavolo.

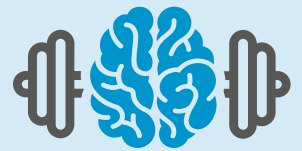
Forse, il diavolo, ama poco il benessere in acqua!

La sfida futura.

L'imprenditore rappresenta una forma di eccellenza tanto più efficace quanto meno è replicabile. Per diventare un modello gestionale deve trasformare la propria eccellenza in qualcosa di esportabile anche in contesti culturali molto diversi. Quando prendi la gestione di strutture derivanti dal pubblico, come una piscina comunale, la Visione si confronta con un contesto del tutto differente e d una mentalità allenata ad altri parametri. Come esportare quel modello? Come comunicarlo ai nuovi partner dando loro la consapevolezza della necessità di migliorare? Come integrare due mondi diversi in un'unica realtà? Questa è la sfida futura di tante organizzazioni e quella degli uomini della Pinguino. ■



Devi cambiare la tua vita, Peter Sloterdijk, Raffaello Cortina 2010
Non c'è problema, Luca Stanchieri, Bur, 2016
La passione di Comunicare, Armando Floris, Historica, 2016



Il Cruscotto della comunicazione

- Elaborazione bozza di Visione. Definire Senso, scopo, significato.
- Definire un'espressione della stessa che declina autonomia, competenza, relazionalità.
- Avviare con il gruppo dirigente la riflessione intorno alla bozza.
- Contesto. Definire bene il problema e l'obiettivo di sviluppo. Cosa sta accadendo. Informazioni dettagliate, semplici, chiare.
- Gestire le fasi di condivisione autentica della nuova visione: Comprensione, Accettazione, sviluppo.
- Posizionamento. Percezione azienda. Cosa mi distingue? Con quale sfida mi identificano?
- Definizione ruoli. In caso di crisi, portavoce unico per la comunicazione esterna. Definire alleati e mappare l'organizzazione in base alle forme di resistenza verso il nuovo percorso.
- Obiettivi di comunicazione. Cosa vogliamo ottenere. Perché.
- Lavorare per cerchi concentrici. Comunicazione a spirale. Dal centro si estende la consapevolezza della nuova Visione ai collaboratori secondo il piano di comunicazione interna.
- Messaggi. Posizione dell'azienda. Qual è il messaggio chiave? A chi deve essere rivolto? Quale è il momento giusto per parlare ai media?
- Allineare comunicazione interna ed esterna.
- Cartella stampa. Materiali pronti. Offrire la tua visione altrimenti emergerà solo l'interpretazione di altri.
- Ruolo media. Interazione aperta e disponibile.
- Eventi. Coerenza con la Visione, la missione e i valori aziendali.
- Mantenere/costruire contatti con pubblici esterni e gruppi di interesse.
- Mezzi. Monitorare social e stampa. Cercare testimonial e alleati autorevoli.

La Lean Umanistica: una possibile contromisura alle mancate promesse della Lean



Massimo Pallotti
massimo.pallotti@gmail.com

Un'esperienza comune.

Nel corso del mio mestiere di coach e consulente aziendale, ragiono spesso su concetti teorici con i clienti: come “flusso” o “motivazione”, “empatia”, “efficienza”. Naturalmente sono contestualizzati, tipo il “flusso nella realizzazione di progetti edili”. Sembrano noiosi, ma vi assicuro che quando sono utilizzati a proposito, si accende una luce d'intesa negli occhi e nella voce: così si può davvero dare quel punto per assodato e costruirci sopra qualcosa.

C'è un concetto che, per quanto generico, sbaraglia tutti gli altri in quanto a capacità di accendere quella luce: è quello di “senso di alienazione”. Che esprime quanto una persona vorrebbe essere altrove e invece è costretta a stare là, sul posto di lavoro, tra quei colleghi e con quel capo.

Mi è capitato ad esempio la settimana scorsa. Analizzavo con un cliente, una persona colta e gradevole, le performance di un Ufficio Tecnico. Dopo aver percorso gli sprechi nella struttura legati in particolare alle interruzioni nel flusso di lavoro, ho interpretato la bassa proattività presente come un sintomo di alienazione: quelle persone – alcune di esse – non avevano voglia di essere là dentro. Prima di analizzarne le cause, ho notato quanto quel concetto parlasse forte e chiaro al mio interlocutore. Riandava certamente a suoi ricordi, a sue sensazioni vissute.

Il ricordo che a me evoca è quello di una pausa caffè. Lavoravo in un contesto molto competitivo, la guardia era sempre alta. Verso le 11h c'era la pausa, il capo ci chiamava e, pur se non esplicitamente richiesto, “dovevamo” andare a prendere il caffè assieme, “dovevamo” fare squadra: sorridere e scherzare. Avrei preferito essere in capo al mondo.

È per questo senso di alienazione diffusa, di cui la pausa caffè era solo un picco, che quando ho incontrato la Lean sulla mia strada professionale

(attorno al 2006) mi si è scaldato il cuore. Perché la Lean, se leggi bene fino in fondo, promette l'annientamento dell'alienazione.

Breve introduzione al metodo Lean.

Una breve introduzione per chi la Lean non la conosce. È un “sistema”, un insieme di rappresentazioni mentali che riguardano l'azienda. È la trasposizione in “regole generali” di un caso particolare di azienda di successo: Toyota. Contempla, quindi, tutti gli aspetti: culturali, di leadership o di produzione, e tutti correlati tra loro. La Lean è quindi frutto di un percorso induttivo, così come è stato inventato da Cartesio: dallo studio del particolare ad una legge generale, che poi si propone di tornare al particolare ogni qualvolta si tenta un intervento in azienda.

Nel movimento Lean, si fa riferimento al Toyota Production System per gli aspetti di produzione e al Toyota Way per quelli culturali e di leadership. Due gambe, ugualmente importanti. È il Toyota Way¹, che sottolinea più gli aspetti culturali: perseguire la passione nei collaboratori, collaborare assieme per un risultato sfidante. Il punto di partenza è il “mutual trust” autentico tra azienda, leader e collaboratori; contempla leader che si tirano su le maniche della camicia per affondare le mani nell'olio del motore di una macchina che non vuole andare; ricerca il miglioramento soprattutto in funzione dello sviluppo delle competenze; si basa su una fondamentale e incrollabile fiducia nelle potenzialità dei collaboratori, e sulla necessità del loro rispetto.

Sono passati molti anni da quando ho incrociato la Lean, e l'ho vista affermarsi prepotentemente. Un po' come la Apple nel mondo dei computer, essa è esplosa da pensiero di nicchia a idea “mainstream”. Non c'è AD che non abbia sperimentato il “gembu”, ossia il concetto di andare a vedere con i propri occhi sul luogo di produzione; non c'è manager cui ormai sia estraneo il “lead time”, gli “sprechi”, il “right first time”. ►

1. Leggete l'omonimo libro di J. Liker, uno dei pilastri dell'intero pensiero Lean, che approfondisce con equilibrio illuminante i due aspetti.

Non c'è grande azienda (e neppure molte medie e piccole) che non abbia sperimentato un "programma Lean", spesso battezzandolo con un nome ad hoc. O che non abbia costituito una struttura di "Kaizen Promotion Officer": promotori del miglioramento continuo, spesso certificati attraverso percorsi interni ben disegnati.

Ne ho frequentate molte, di queste strutture interne. E spesso chi ci lavora è un appassionato idealista Lean che combatte dall'interno la sua battaglia all'alienazione. Non viene espresso in questi termini, ma la spinta profonda in quel ruolo proviene dalla volontà di rendere il posto di lavoro un posto migliore dove stare. È la voglia di ricondurre i litigi "io contro te", a discussioni "io e te contro ciò". È la speranza di dare un significato al proprio lavoro nel tentativo di rendere significativo il lavoro degli altri. È, infine, l'ambizione di ottenere migliori risultati, per sé e per i clienti, come conseguenza dello sviluppo delle persone.

Da alcuni anni si continua a leggere di risultati mirabolanti della Lean, ed io stesso ho assistito a miglioramenti impressionanti. Le promesse Lean che sono state mantenute, riguardano la produzione. I principi proposti sono davvero migliori per produrre con meno sprechi e miglior qualità. Davvero funzionano.

Tuttavia altre promesse, le più essenziali, quelle che accendono i cuori, sono state ampiamente disattese. Non vedo, cioè, modifiche sostanziali a quel "senso di alienazione": talvolta ci sono dei miglioramenti, ma talvolta cresce l'insofferenza tra un lavoro che non si può lasciare e la voglia di fuggire via. Perché non ha funzionato?

D'altra parte a ben guardare, questo momento di fulgido splendore del movimento Lean, in cui tutti i manager hanno i suoi concetti alle labbra, sembra precedere un declino. Infatti, già si è prepotentemente affacciato un altro movimento, quello dell'Agile, per molti versi analogo, ma nuovo. Anche l'Agile arriva con le sue promesse intrinseche di sconfitta dell'alienazione. Anche l'Agile è un pensiero sviluppatosi in seno a contesti fortemente motivanti.

La forza della cultura dominante.

Lo scrivo in altri termini. La speranza che il pensiero Lean trasformasse il pensiero nelle aziende è stata sconfitta. Ciò che in realtà è accaduto è che il pensiero nelle aziende, diciamo la cultura aziendale dominante orientata alla ricerca del risultato, del successo personale e del potere, senza neppure scomporsi troppo ha preso gli indumenti della metodologia Lean (mentre si riempiva la bocca con il pensiero Lean: e questo è marketing, ragazzi!), li ha provati ad uno ad uno e ha messo in guardaroba (dopo qualche taglia e cucì) quelli che la rendevano più performante. Il resto, al cestino grazie. Passatemi una nuova metodologia. C'è l'Agile? Uhm... sì grazie, va benissimo. La assaggio prima in salmì,.. un coltello e una forchetta puliti, per piacere.

Non c'è stato un cambio di pensiero: c'è stato un affinamento del pensiero esistente. Il cliente non è diventato centrale perché è un valore buono da perseguire, ma perché questa è una strategia più redditizia. Il problem solving non si fa perché consente lo sviluppo delle potenzialità dei collaboratori, ma perché è efficace nelle performance. E così via.

Non sto dicendo che non ci siano persone o squadre che perseguono, in modo autentico e appassionato, la ricerca di significato nelle aziende attraverso la Lean. (E questo, naturalmente, è bene ed ha valore in sé, soprattutto dal punto di vista individuale.) Sto dicendo che le aziende (la maggior parte di esse) digeriscono queste persone come funzionali a valori e obiettivi preesistenti. Non è bastato modificare alcune pratiche per modificare la cultura.





Cause e tentativi di contromisura.

Perché è accaduto? Per molti motivi, storici e culturali che si sono manifestati in un sintomo preciso della metodologia Lean: una sola delle sue due gambe è stata disegnata bene.

Facciamo un gioco. Prendete il TPS, che cura la parte processi, e mettete su un piatto di bilancia i capitoli di libro in cui è stata approfondita. Poi prendete il TW, e fate lo stesso sull'altro piatto. Risulterà una cosa tipo Everest contro Monte Conero.

Detto in altri termini: sono state create ed elaborate categorie raffinatissime per comprendere come e perché i processi Toyota funzionano meglio. Invece la sua parte "culturale" è stata descritta in termini generici, tipo "quella roba lì". Non è un caso, ma una conseguenza: perché anche sul campo, consulenti e manager si sono arrovellati il cervello soprattutto sull'aspetto meccanicistico, produttivo, mentre il resto è stato lasciato sullo sfondo. Si è stati disposti a mettere in discussione il modo di produrre, non il modo di concepire l'azienda.

Il risultato è che la quasi totalità degli interventi Lean, anche nei casi in cui i promotori desideravano fortemente tener conto delle persone e del loro sviluppo, si è trovata a corto di categorie interpretative, di strumenti, di metodi d'intervento. Anche gli specialisti meglio intenzionati e preparati non avevano i mezzi.

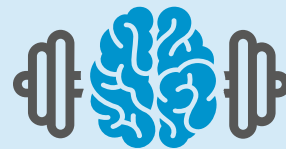
Ad esempio, se davvero è così importante la motivazione, allora quali sono le categorie di

motivazione? Come riconoscere e classificare gli ostacoli motivazionali con la stessa accuratezza utilizzata per gli sprechi di processo? E se davvero c'è il rispetto del potenziale umano, quali sono le forme specifiche di potenzialità? Come far leva su di esse? Infine, in questa brevissima carrellata di esempi, se è davvero fondamentale il "mutual trust" tra leader e collaboratori, qual è lo stile di leadership che si vuole perseguire e come costruirlo? Quali sono gli indizi di una "leadership negativa", come li denominiamo con esattezza, di quali immagini popoliamo l'immaginario collettivo del gruppo così da riconoscerla subito e denunciarla?

Ciascuno di questi temi è trattato in letteratura, al di fuori della Lean: ma a sua volta senza parlare mai di processi efficienti, snelli, stabili. Il risultato è una serie d'interventi sbilanciati in modo speculare dal lato "risorse umane", spesso senza idee a sufficienza nei confronti dei processi produttivi e di progetto dell'azienda.

Quando parliamo di Lean Umanistica, intendiamo quindi una teoria e un metodo di intervento che basa gli interventi di miglioramento di processi e progetti su un lavoro di coaching all'intero soggetto organizzato. Che recupera tutte le categorie del Coaching Umanistico per cercare di accenderla, quella luce negli occhi: perché quando è accesa che poi gli strumenti di miglioramento dei processi vengono chiesti proattivamente dai collaboratori, e non è necessario – come di solito avviene – "implementarli". ■

Workout



- Organizza degli incontri periodici (es. mensili) di almeno 2 ore nel tuo ambito di riferimento: se un ufficio, con tutti i suoi membri; se una struttura o un'azienda, con i suoi leader. Questo è utile solo se si può porre, come regola base, l'"autenticità": tutti i partecipanti devono sentirsi in grado di uscire allo scoperto con i propri pensieri. Ricorri a un facilitatore se ritieni necessario.
- Poni sul tavolo, ogni volta, un tema "culturale". Ad esempio: "il concetto di visione è...", oppure "i valori sono..." o ancora "un buon feedback è... ed è importante perché...", "lavorare bene vuol dire..."
- Dedica il resto della riunione a riflettere collettivamente su cosa evoca il concetto così delineato nel vostro contesto: è vero per il tuo gruppo? In che senso è applicabile? Come può essere precisato? Cosa si può decidere?
- Raccogli le riflessioni su una lavagna, riordinalo e diffondilo.

L'incontro funziona se, ogni volta, al suo termine c'è la sensazione diffusa di essere più squadra, più allineati.

- Il tempo tra due incontri deve essere investito nel capire come la riflessione fatta impatta sui processi: prova a cercare gli "sprechi" Lean. Avvaliti di un facilitatore che abbia quella competenza tecnica specifica: probabilmente c'è qualcuno all'interno della tua azienda che non attende altro.

Se il lavoro nel corso dell'incontro sarà stato ben fatto, le "lenti Lean" saranno più nitide, gli sprechi visibili e condivisi e le iniziative partiranno con maggior facilità.

Dalla Visione agli obiettivi: il caso dell'equipe del Centro Diurno Disabili Cooperativa La Mongolfiera di Brescia.



Marina Alini
marinaalini@hotmail.com

Visione e Missione nell'organizzazione: facciamo chiarezza

Nella letteratura aziendale e manageriale incontriamo i termini Visione e Missione e abbiamo imparato a considerarli elementi costitutivi di ogni progetto d'impresa. In sintesi: la Visione si colloca in una dimensione futura, definisce il significato e il potenziale di sviluppo dell'organizzazione; la Missione declina la fase della realizzazione della Visione e contiene le decisioni che saranno assunte, gli obiettivi che saranno realizzati.

La visione e la sua realizzazione

La visione rappresenta il primo passo, definisce ciò che l'organizzazione vuole diventare - è lo sguardo lungimirante dell'imprenditore che immagina la sua Azienda nel futuro.

Una Visione deve essere immaginifica, raccontare cosa l'organizzazione vuole creare nel futuro, rappresentare i valori chiave della cultura organizzativa, descrivere il significato del suo esistere, essere conosciuta e condivisa all'interno. Una visione costruita nel rispetto di questo processo rappresenta il meccanismo più potente per la sua realizzazione. La costruzione e la condivisione di una visione ispira e guida l'azione. La visione descrive le scelte di fondo e anticipa le decisioni che saranno assunte.

Scelte e decisioni: dalla visione agli obiettivi

Nel libro di Luca Stanchieri "Scopri le tue potenzialità" troviamo un'interessante parallelismo tra la vita delle persone e quella delle organizzazioni: "Le scelte sono diverse dalle decisioni. Le scelte impostano la vita, sono elementi di carattere strategico, analizzano il potenziale di sviluppo della propria esistenza. La scelta non è collegata all'azione ma più all'immaginazione, alla ragione, alla memoria e all'impostazione della vita.... La scelta, complessa e di lungo periodo, si accompagna a delle

decisioni che valutano la possibilità di successo e sfociano nell'azione".

Stabilire la Visione significa definire le scelte di fondo che governeranno la vita dell'organizzazione. E' tracciare la via maestra, quando questa è chiara le decisioni saranno conseguenti. La visione si trasforma in strategia e le decisioni assunte stabiliscono le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi che la realizzano.

Come accade nella realtà? Il Centro Diurno Disabili La Mongolfiera - La domanda dell'equipe

Il primo contatto è con la responsabile che anticipa con una mail la richiesta; lei e la sua equipe hanno bisogno di "un accompagnamento che, partendo dalle fatiche presenti, permetta di capire il reale bisogno dell'equipe per orientare il successivo intervento". La incontro per comprendere la natura della domanda, conoscere la cultura del gruppo e costruire il progetto d'intervento.

La domanda nasce da un problema, la fatica nel lavorare. L'intervento di coaching ha esplorato la fatica e l'ha trasformata in un'ipotesi di sviluppo che si è definita in una nuova visione a partire dalla potenzialità che l'equipe non riusciva ad esprimere. ►

La lettura degli incidenti critici in un'ottica di cambiamento: quando l'incidente critico capita al coach

Ogni intervento di coaching in un contesto organizzativo si costruisce come un abito su misura e ogni sarto sa che s'imbastisce il modello che poi va adattato alle esigenze del cliente. Allo stesso modo è avvenuto con il CDD. Formulo un'ipotesi d'intervento. Sono previsti incontri in plenaria e sessioni individuali con gli educatori. L'impostazione risponde all'esigenza di potenziare le figure educative, senza perdere di vista il funzionamento dell'intera equipe, e ragiona con l'ammontare delle ore messe a disposizione per il progetto.

Il primo incontro con l'equipe ha l'obiettivo di condividere il metodo di lavoro e il progetto d'intervento, esplorare la situazione di difficoltà, completare la lettura della cultura organizzativa, delineata durante l'incontro con la responsabile, favorire l'emergere di contributi per migliorare la situazione.

Durante l'incontro avviene l'incidente critico. Presento l'articolazione del progetto e gli educatori si dichiarano contrari all'ipotesi d'escludere il personale ausiliario dalle sessioni individuali. Il messaggio è chiaro: o tutti o nessuno. Rivedo l'impostazione e mi apro uno spazio di riflessione su quanto è accaduto. Cosa significa la reazione degli educatori? Il sentimento di ingiustizia che ha mosso le loro osservazioni, cosa racconta in termini di potenzialità? Solo dopo l'accordo per proseguire l'intervento, inizia il lavoro di confronto. Gli interventi si concentrano prevalentemente sulle dinamiche interne: difficoltà a confrontarsi e fare sintesi, problemi di comunicazione, vissuti personali che ostacolano il confronto, difficoltà a ottimizzare il tempo e l'organizzazione, conflitti nel confronto.

Osservazione di una riunione d'equipe
Partecipo alla riunione settimanale di programmazione, presto attenzione agli aspetti

evidenziati durante il primo incontro e cerco elementi che mi aiutino ad esplorare l'ipotesi di una potenzialità propria dell'intera equipe che non riesce ad esprimersi generando la fatica a lavorare. Verifico la presenza di abitudini relazionali non funzionali al lavoro del team e, nello stesso tempo, incontro i loro punti di forza: passione per il lavoro, ricchezza di competenze ed esperienze, riconoscimento e rispetto dell'ospite, motivazione al miglioramento, desiderio di condividere e costruire con i colleghi.

Prima sessione con tutti i componenti dell'equipe
Mi confronto con le singole "fatiche", esploro le condizioni di lavoro ritenute ideali, gli aspetti maggiormente apprezzati e il grado di soddisfazione complessivo, la loro idea di sviluppo professionale, i punti di forza e il loro possibile utilizzo per la crescita professionale personale e dell'intera equipe.

Secondo incontro d'equipe: costruire una nuova visione

Ritrovo l'intera equipe, sarà un incontro di costruzione della loro visione come base strategica per stabilire allenamenti alternativi nelle relazioni e liberare energie per l'autorealizzazione del servizio.

Riprendo il problema che ha generato la domanda d'intervento: "c'è una situazione di malessere nel lavoro che si ripercuote nelle relazioni (tra colleghi e con gli ospiti)". Propongo una riformulazione che evidenzia la potenzialità d'equipe inespressa come causa del malessere: "ci sono problemi nelle modalità relazionali che creano una situazione di malessere nel lavoro: siete una squadra ma vi confrontate come se foste soli". La nuova impostazione permette un cambio di paradigma nell'approccio al problema: da "provo malessere sul lavoro, non capisco perché e quindi non so come intervenire" a "si sono sedimentati allenamenti relazionali sbagliati che posso sostituire con altri funzionali al benessere interno". L'equipe recupera il governo della propria situazione e può introdurre cambiamenti sotto il suo controllo.

Presento una sintesi delle loro abitudini relazionali e le trasformo in alternative che mettano all'opera la potenzialità della "cittadinanza/senso di appartenenza".

La nuova visione esprime la potenzialità della cittadinanza

La riflessione sui punti di forza mette in evidenza una potenzialità che caratterizza l'equipe e fatica a esprimersi anche alla luce di abitudini relazionali non funzionali: la cittadinanza. La potenzialità riconosciuta permette di comprendere "l'incidente critico" iniziale. Nonostante le difficoltà relazionali, il malessere, a tratti la diffidenza reciproca, gli educatori non erano disposti a sacrificare il valore della cittadinanza accogliendo la proposta di esclusione di una parte della loro equipe.



La potenzialità della cittadinanza (responsabilità sociale, lealtà, teamwork) appartiene alla virtù della Giustizia. Il potere della cittadinanza nasce dal senso d'identificazione ad una comunità o a un gruppo e si riflette nella dedizione verso il bene comune.

L'espressione e il rafforzamento della cittadinanza sono la risposta al problema; si allena una caratteristica forte dell'equipe per superare le difficoltà e la fatica e costruire una nuova Visione dell'equipe nel futuro.

Visione: l'equipe come laboratorio di significato, solidarietà e sostegno reciproco. ▶



Dalla Visione agli obiettivi

Dentro questa cornice l'equipe può costruire obiettivi di lavoro condivisi. La nuova visione proietta l'equipe nel futuro e definisce una scelta di campo: passare da una competizione individualista a un confronto collaborativo da costruire attraverso un dialogo costruttivo e benefico.

Gli operatori sono invitati a riflettere sulle potenzialità personali e il loro utilizzo attraverso la scelta di obiettivi e piani d'azione per raggiungerli, nella direzione del rafforzamento del senso di appartenenza.

Sessioni individuali per definire il piano di allenamento

Ogni operatore si presenta con un'ipotesi di lavoro. Durante le sessioni gli obiettivi prendono forma e s'impone il piano d'azione. Pur nella diversità degli approcci individuati, ogni obiettivo è risultato in linea con il processo di rafforzamento del senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

Terzo incontro d'equipe

E' il momento conclusivo. Tutti hanno compiuto uno sforzo straordinario per riflettere sulla loro storia come equipe, osservare i loro processi interni, cambiare il loro atteggiamento come team e mettere in campo idee da realizzare nel servizio in un'ottica cooperativa e di sostegno reciproco.

L'equipe ha scelto di muoversi dentro un nuovo paradigma: allenare i punti di forza per migliorare e crescere. Ha condiviso e assunto una nuova visione della propria identità: un gruppo di lavoro che desidera costruire significati e progetti d'eccellenza, attraverso un modello relazionale cooperativo e di supporto reciproco. Ha messo in pratica, attraverso gli obiettivi e le azioni scelte a livello individuale, gli strumenti proposti dal coaching umanistico: l'allenamento dei punti di forza per superare le difficoltà. Come team hanno assunto l'approccio del coaching umanistico: la soluzione dei problemi non avviene riparando i difetti ma potenziando le risorse. La loro risorsa più forte e il loro valore fondante è "essere una squadra".

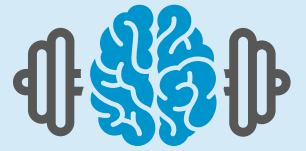
Osservazioni conclusive

Mi ha colpito la grande passione con cui ogni operatore svolge il proprio lavoro. Il livello di soddisfazione complessiva per la professione è elevato. Attenzione agli ospiti e desiderio di garantire le condizioni migliori d'ospitalità e benessere, sono elementi costanti che orientano i comportamenti professionali. La relazione professionale si sovrappone a quella umana con l'ospite ed è una relazione d'amore e cura autentica. Le difficoltà e fatiche si determinano nella relazione con il contesto organizzativo, culturale e sociale. Il mondo cooperativo deve fare i conti con risorse economiche sempre più scarse, un aumento degli adempimenti burocratici, la presenza di rapporti di lavoro precari che spesso non possono essere stabilizzati perché non sono certe le risorse economiche per farlo. Dentro il servizio poi si aggiunge la difficoltà determinata dal progressivo peggioramento dei livelli di autonomia degli ospiti e la conseguente difficoltà a costruire progetti educativi nella direzione della loro autonomia.

Le fatiche del contesto intervengono nelle dinamiche relazionali mentre risulta complessivamente salvaguardata la relazione con gli ospiti. Il punto di forza di questa tipologia di lavoro è la relazione, il livello di benessere degli ospiti e degli operatori s'incrementa attraverso l'innalzamento della qualità delle relazioni dentro l'equipe. Una relazione di lavoro collaborativa e cooperativa promuove benessere e alimenta la creatività perché, dentro la cornice di riferimento definita dai progetti educativi stabiliti per i singoli ospiti, il livello di autonomia è elevato pur in presenza di risorse di tempo e economiche sempre più scarse.

L'intervento ha posto le basi per un nuovo modo di lavorare, la potenzialità della cittadinanza sentita come valore dall'equipe ha liberato risorse individuali costruttive. La fase successiva dovrà rafforzare il nuovo modo di procedere. L'esercizio, l'allenamento sono più importanti della consapevolezza per determinare cambiamenti duraturi. Per consolidare le nuove acquisizioni è auspicabile formare coloro che hanno compiti di coordinamento nel ruolo di coach (coach interni), per sostenere e rafforzare i processi. ■

Workout per un team



Il tuo team ha una Vision?

Sapresti descriverla?

Utilizzate la vostra Vision per le scelte strategiche?

I vostri obiettivi sono in sintonia con questa Vision?



30
Marzo
ROMA

CORSO DI APPROFONDIMENTO SUL REPORT

**Il report come strumento
di formazione e ricerca**

Dalle ore **10:00** alle ore **17:00**
Presso **Sede Nazionale della Scuola
di Coaching Umanistico**

Costo: 150€ + iva.

Per info e iscrizioni
segreteria@scuoladicoaching.it - 06 39031418



**SCUOLA
DI COACHING
UMANISTICO**

scuoladicoaching.it