

Luigi Ranieri

FARE BUSINESS



DALLA TEORIA ALLE TECNICHE APPLICATIVE

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Luigi Ranieri



DALLA TEORIA ALLE TECNICHE APPLICATIVE

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Vittorio Martinelli* pag. 9

Introduzione, di *Luigi Ranieri* » 11

Prima parte – Teoria essenziale

1. Che cosa significa essere coach » 16
“Fare il coach” ed “essere un coach”: il mindset corretto » 16
Puntare al miglioramento continuo » 17

2. Che cosa significa fare coaching » 19
Che cos’è il coaching » 20
Origini e contesto » 22
Tipologie di coaching » 28
Che cos’è il business coaching » 29
Coaching a distanza » 33

3. Le competenze del coach » 37
Ascoltare » 37
Comprendere » 38
Domandare » 38

4. Modelli di coaching	pag.	43
Modello GROW	»	44
Modello ROUTE come guida di una sessione di coaching	»	48
Goal setting e modello EASY	»	52
5. Approcci al coaching	»	59
Approccio breve centrato sul problema	»	60
Approccio breve centrato sulla soluzione	»	61
Approccio narrativo	»	62
Programmazione Neuro Linguistica	»	63
Analisi transazionale	»	66
 Seconda parte – Il coaching nelle organizzazioni		
6. Il business coaching	»	70
Descrizione di un percorso di business coaching	»	70
Il coaching rispetto ad altre iniziative di People Development	»	71
Applicazioni del coaching all'interno dei processi HR aziendali	»	75
La relazione con il coachee	»	77
La relazione con il committente e con il manager del coachee	»	79
Il processo di business coaching	»	80
Definizione degli obiettivi	»	81
Gestione del primo incontro	»	85
Definizione di un piano di azione	»	88
Gestione degli incontri successivi	»	90
Chiusura di un percorso di coaching	»	91
Valutazione del percorso	»	93
Ending meeting	»	95
7. Fattori critici di successo	»	98
Resistenza al cambiamento	»	98
Convinzioni limitanti	»	100
Il contesto organizzativo	»	102
8. Leading by Coaching	»	104
Il coaching come stile di leadership	»	104
Il coaching nel feedback	»	112
Team leading	»	113

Creare una cultura organizzativa orientata alla crescita	pag. 117
La leadership interiore	» 120

Terza parte – Tecniche applicative

Gli strumenti del coach	» 125
▶ Il silenzio	» 125
▶ L'empatia	» 126
▶ Le imperfezioni del linguaggio	» 126
▶ Le metafore	» 127
Tecniche applicative ed esercizi da usare con il coachee	» 128
▶ I quattro livelli del cambiamento profondo	» 129
▶ Nine Dots puzzle	» 130
▶ Less is more	» 132
▶ Le domande propulsive	» 133
▶ Il genio della lampada	» 135
▶ Sperimentare il peso delle convinzioni limitanti o della realtà corrente	» 135
▶ Dall'alba al tramonto	» 136
▶ Il cambio di posizione	» 137
▶ Matrice di Eisenhower	» 138
▶ Il vaso della vita	» 140
▶ Make or delegate	» 142
▶ La finestra di Johari	» 143
▶ Far leva sulla routine	» 144
▶ Il cambiamento fisico	» 145
▶ L'esteriorizzazione del problema	» 146
▶ Il proprio lavoro da favola	» 146
▶ L'ancoraggio	» 147
▶ Ruota del lavoro	» 148
Action plan tra una sessione e l'altra	» 149
▶ Osservare	» 150
▶ Fare qualcosa di diverso	» 151
▶ Continuare	» 151
▶ Trovare le eccezioni	» 151
▶ Scrivere di sé	» 152
▶ Far finta	» 152
▶ Predire	» 152
Conclusioni	» 153
Bibliografia	» 156

Prefazione

di *Vittorio Martinelli**

Conosco Luigi da solo due anni ma, dal nostro primo incontro, avevo immediatamente capito che avevamo “missioni” simili, aiutare noi e il prossimo nella gestione del cambiamento.

Introdurre questo libro, dunque, per me non è solo un privilegio ma anche un pretesto per allenare l'imparzialità senza correre il rischio di dare un'immagine molto condizionata dalla stima che nutro verso di lui.

Questa conoscenza è nata nel mio passato ruolo di Business Director in Medtronic e si è rafforzata nell'esperienza attuale in Olympus. Allora come oggi, la possibilità di guidare dei team ad alto livello energetico e dei professionisti motivati resta un elemento che ricerco continuamente per vincere le sfide del business. Questo mi porta a dedicare personalmente molto tempo, e a farlo con disciplina, alla creazione di un ambiente di lavoro nel quale le persone siano portate a dare il massimo sentendosi realizzate, piuttosto che frenate dalla paura.

Fortunatamente, ho diversi alleati che mi forniscono questa spinta quotidiana, tra cui un ottimo staff e dei professionisti, come Luigi, che riescono a stimolare continuamente la mia squadra verso il miglioramento continuo, cosa per nulla facile in tempi di forte incertezza come quelli che stiamo vivendo.

* CEO Olympus Italia.

Il tratto distintivo del suo approccio e della community di coach che ha co-fondato (Bonsay), lo osservo costantemente nella voglia di comprendere fino in fondo le persone con le quali lavorerà e il contesto organizzativo nel quale innescare il coaching, nella visione d'insieme, con cui ricollega i suoi interventi alla *people strategy* aziendale, e nella sua profonda conoscenza dei processi HR, così come negli strumenti che ci fornisce, tanto intuitivi quanto efficaci.

Per citare due esempi, ho sperimentato personalmente l'efficacia del suo modello EASY per accelerare la definizione e il raggiungimento di obiettivi professionali, così come, parlando da coach (non di mestiere, ma certificato), ho trovato utile il suo modello ROUTE per condurre incontri di sviluppo improntati sul *coaching approach*.

Ho sempre considerato la leadership come un esercizio interiore, una sfida che abbracciasse me stesso a tutto tondo, andando oltre il mio ruolo istituzionale. Allo stesso modo, al di là del *coach*, ho apprezzato fin dall'inizio l'uomo che sta dietro il professionista Luigi, oltre che la sua storia personale: quel Luigi che è uscito dal terremoto aquilano più forte di prima, quello che subito dopo essere diventato padre ha lasciato una posizione di responsabilità in un'azienda MIB-30 per esprimere la sua passione per il coaching fino in fondo e quello che si avvicina sempre con autenticità e umanità al prossimo, senza abbandonare le proprie origini da ingegnere, che gli assicurano di agire con metodo e con visione d'insieme anche in una professione più "ambigua", come quella del coaching.

Tutto questo l'ho ritrovato leggendo queste pagine, piene di voglia di condividere le migliori prassi per fare del coaching una leva di cambiamento sempre più efficace per le organizzazioni.

Posso dire che, pur non essendo coach di professione, dopo la lettura di questo libro la mia visione del coaching si è arricchita come non avrei mai potuto immaginare.

Grazie, Luigi, per questa condivisione!

Introduzione

di *Luigi Ranieri*

Questo libro parla di coaching e di quella **relazione speciale** che si instaura tra un **coach** e il suo **coachee**. Parla di come essa solleciti il cambiamento sprigionando le energie verso un percorso di autonomia decisionale, nella direzione dei risultati desiderati.

Parla del contesto che accompagna questa relazione, specie nel mondo organizzativo, nel quale sono coinvolte anche altre figure come il **manager** del coachee e il **committente aziendale**, che in genere appartiene alla famiglia degli HR. Parla, in sintesi, di come ottenere cambiamenti professionali e personali nel modo più efficace possibile, in un sistema complesso come quello aziendale e in un mondo, quello del business, che si sta facendo sempre più dinamico.

Ho cercato di rendere viva questa descrizione attingendo sia dagli anni di esperienza come coach per organizzazioni, multinazionali e locali, sia dal mio passato di HR manager. Questo mi ha consentito di **vedere il coaching da più direzioni**, come cliente e come fornitore. Da questa molteplicità di prospettive è scaturito l'approccio presentato in questo libro. Verranno presentati, infatti, suggerimenti utili affinché il business coaching riesca ad attivare la motivazione del professionista per sprigionare il suo potenziale e trasformarlo in performance.

Certo, gli avversari in azienda sono molti, talvolta esterni (es. la cultura organizzativa prevalente), spesso interni (l'avversario più impegnativo risiede dentro di noi). Ma la vera sfida, per vincere in un mondo iper-competi-

tivo, è certamente quella di non rinunciare a mettere a terra tutto il talento delle persone che lavorano insieme, per consentire una piena espressione di sé a lavoro.

Se solo un'organizzazione riuscisse a motivare i propri collaboratori così come accade quando si ha a che fare con le passioni più profonde di una persona, che cosa osserveremmo di diverso nei nostri luoghi di lavoro? Le aziende sono ormai abituate ad ottimizzare i processi (attraverso *redesign*, *lean organization*, *smart manufacturing*...), ma fino a quando questi processi saranno governati da persone in carne ed ossa, sarà impensabile che producano i risultati desiderati se non "ottimizziamo" anche la **motivazione** umana sottostante.

È la motivazione, in definitiva, che non solo concorre a governare i processi quotidianamente, ma li **innova**.

Anche le modalità tradizionalmente utilizzate nel coaching si stanno, ancor più in questi ultimissimi tempi (vedi coronavirus), velocemente innovando, abbracciando sempre più l'utilizzo delle **video-sessioni**.

L'umiltà, l'approccio critico, la voglia di condivisione e di avere un impatto che potesse andare oltre l'operare come singoli professionisti, ha spinto me e molti altri coach a creare quella che oggi è una delle **community** di riferimento nel mondo del business coaching, ovvero **Bonsay**¹. Questa realtà ha dato origine ad una tra le primissime piattaforme internazionali di distance coaching e di *eLearning* in ambito business. Tecnologia e community ne sono il cuore pulsante e, attraverso il confronto quotidiano tra centinaia di coach, psicologi e counselor esperti di dinamiche organizzative, cerca ogni giorno di trovare risposte per migliorare continuamente i nostri interventi.

Grazie a questo network, alla miriade di relazioni che ho potuto allacciare con coach di tutto il mondo e grazie a tutti i partecipanti incontrati nel master Bonsay in business coaching, ho riscontrato che solitamente c'è un tratto di vita che ci accomuna: il fatto di essere caduti, più e più volte, talvolta in modo grave, e di esserci rialzati. (Personalmente, ad esempio, uno degli eventi che mi ha spinto ad abbracciare un mestiere ricco di significato come quello del coach, è il terremoto che nel 2009 ha colpito la mia città, L'Aquila). Anche grazie a quel gesto antifrangibile, e ringraziando ciò che da "coach di noi stessi" abbiamo fatto di quelle "buche", siamo riusciti ad andare oltre, per essere liberi di vivere e far vivere questi "doni" con chi entra in relazione con noi.

Raccogliendo anche i contributi emersi da queste costanti condivisioni e considerando che il coach è ancora un mestiere relativamente nuovo, ho

1. www.bonsay.me.

scritto questo libro per descrivere alcune modalità utili a diffondere il coaching all'interno delle organizzazioni, fornendo anche strumenti operativi da utilizzare con il proprio coachee, come il **modello ROUTE** per scandire una sessione e il **modello EASY** di *goal setting*.

Sebbene il libro sia stato scritto in un'ottica pragmatica e raccolga dettagliati **processi, modelli, tecniche applicative ed esempi** che stimolano il coinvolgimento, per accompagnare il coach nel mondo aziendale, occorre ricordare che queste “mappe” sono solo dei possibili orientamenti. Sarà il coach, di volta in volta, a decidere se metterle in pratica o modificarle, nella ricerca delle soluzioni che ritiene più utili da adottare in base al contesto e alle proprie preferenze.

Al tempo stesso, così come alla lunga può risultare noioso leggere solo libri di Georges Simenon (anche se personalmente non smetterei mai), questo testo contiene molti modelli di riferimento, in modo da far pratica anche con modalità di intervento diverse da quelle abituali e trovare così nuovi approcci più funzionali.

Il mio invito è, quindi, quello di **andare oltre la semplice lettura**, ma sperimentare e farsi dire dall'esperienza quelle che sono le soluzioni migliori da adottare.

Il **testo**, tuttavia, non è **dedicato** solo ai **coach** che intendono rivolgersi al mondo aziendale in modo più strutturato, ma contiene una parte dedicata a tutti i **manager** che vogliono arricchire il proprio stile di **leadership** anche attraverso un approccio ispirato ai principi del coaching. Inoltre, attraverso continui rimandi agli altri processi HR e alle iniziative di *people development* toccate dal coaching, anche **HR manager e imprenditori** potranno trovare spunti per vincere le sfide di business future grazie a team motivati.

La **prima parte** del testo è rivolta prevalentemente al coach che vuole arricchire il proprio bagaglio di conoscenze. La **seconda parte** tocca specificatamente le dinamiche del business coaching e potrà risultare interessante anche ai professionisti nel campo HR. Il capitolo *Leading by coaching* è rivolto a tutti i leader che vogliono fare tesoro degli insegnamenti del coaching per agire al meglio il proprio ruolo. Infine, la **terza parte** propone un ampio ventaglio di *Tecniche applicative* che il coach può usare e adattare nel corso delle sue sessioni².

Buona lettura.

2. Queste tecniche ed esercizi, insieme ad articoli sul coaching, saranno continuamente alimentati sullo spazio web www.coachingforbusiness.it, nel quale invito tutti i coach a condividere i propri suggerimenti in modo da crescere ulteriormente insieme.

Prima parte

Teoria essenziale

Che cosa significa essere coach

“Fare il coach” ed “essere un coach”: il mindset corretto

Il coaching non è semplicemente un metodo ed una serie di tecniche da usare all'occorrenza, perché coinvolge il modo in cui percepiamo il mondo e il prossimo, il nostro modo di pensare e di relazionarci, il nostro modo di *essere*.

In altri termini, il coaching è l'**espressione della nostra intelligenza emotiva** e, di conseguenza, qualcosa di molto più radicato di una semplice tecnica comunicazionale appresa.

Essere coach significa sentirsi a proprio agio quando si può essere al servizio del prossimo e trasferire il focus dell'attenzione da se stessi all'*altro*. Significa rinunciare a voler apparire l'esperto della situazione che deve dire la sua per dimostrare il proprio bagaglio di conoscenze o la propria intuizione. Il coach non usa le relazioni per alimentare il proprio ego ed è disposto ad accettare anche piccoli passi in avanti da parte delle persone con cui entra in relazione, assecondandone il percorso di crescita man mano che questo si fa strada. Al tempo stesso, non strumentalizza la relazione per soddisfare il proprio bisogno di riconoscimento, e ricerca l'empatia piuttosto che la simpatia. Non ha difficoltà a comunicare assertivamente e lanciare delle sfide, laddove sente che è ciò di cui il prossimo ha bisogno. E non vive questa affermazione in contrasto con quelle precedenti perché il suo **focus** non è su se stesso ma **sull'altro**.

Essere coach significa **avere fiducia nel potenziale umano** e nel fatto che ognuno di noi già possiede dentro di sé tutte le risorse per realizzarsi al meglio. Il punto è favorire una piena espressione di queste risorse. Un coach, quindi, non usa “etichettare” il prossimo o diagnosticare i problemi altrui, perché sarebbe un modo per limitare la libertà di essere.

Un coach crede profondamente nell'**unicità** di ciascuno e sa che ogni relazione è qualcosa di non replicabile e, pertanto, un dono ancora più prezioso nella sua diversità. Non adotta, quindi, approcci standardizzati con le persone con le quali ha a che fare (e questo è da tenere a mente quando si parlerà, nel seguito, di possibili modelli da seguire).

Puntare al miglioramento continuo

Il coaching è un processo di crescita personale; così, chi lo conduce, ovvero il coach, deve credere in prima persona nel miglioramento continuo.

Chiedersi come poter diventare più efficace, quale sia il proprio stile di intervento, quali i valori d'ispirazione, gli aspetti che ama del mestiere e quali le tecniche migliori è estremamente utile per alimentare la crescita, perché si tratta di domande che il coach rivolge **a se stesso**.

Questo sviluppo professionale può essere facilitato da una **formazione** permanente attraverso la partecipazione a corsi e seminari, leggendo **libri** e **riviste** di settore e, nel caso dei business coach, approfondendo anche il contesto aziendale¹.

Imparare da altri coach può essere di aiuto, sia guardandoli all'opera attraverso dei video, sia rivolgendosi a loro come cliente. In quest'ultimo caso il beneficio è doppio perché si potrà anche lavorare come coachee rispetto a propri temi di crescita personale. Anche la **supervisione**, da parte di professionisti certificati in tal senso, non solo è utile ma è addirittura richiesta da parte di alcune associazioni di categoria.

Tuttavia, anche se tutte queste attività possono migliorare le nostre conoscenze sulla professione, l'unico modo per trasformarle in un coaching più efficace è quello di **metterle in pratica** nelle proprie sessioni e allenarsi *on the job* il più possibile. Così facendo e chiedendo ai coachee dei feedback diretti, si riceveranno ulteriori spunti per guidare la propria crescita.

A tal proposito, questo libro riporta un'ampia gamma di suggerimenti pratici, nella forma di modelli, tecniche e domande da formulare. Basterà **farne esperienza** per poi acquisire solo ciò che si ritiene utile ad arricchire il proprio approccio come coach.

1. Per esempio, abbonandosi a magazine come *Harvard Business Review*.

Il capitolo in breve

- ▶ Essere coach vuol dire sapersi focalizzare su chi si ha di fronte e usare la propria intelligenza emotiva a suo vantaggio.
- ▶ Il coach confida pienamente nel talento che l'individuo già possiede per realizzarsi al meglio e valorizza l'unicità di ciascuno senza adottare approcci standardizzati.
- ▶ Il coach cerca di migliorarsi continuamente mettendosi in discussione, formandosi e lasciandosi ispirare ad altri coach.
- ▶ Al centro della sua crescita c'è l'esperienza, per questo un coach non esita a mettere in pratica nuove strategie.

Che cosa significa fare coaching

Così come il buon vino, con la sua essenza, il suo profumo e le note che ci fa percepire, non è la descrizione che ne fa il sommelier né tanto meno il messaggio riportato sulla sua etichetta, così la relazione di coaching è **difficilmente esprimibile** attraverso l'uso del nostro **linguaggio**.

Perché la condivisione che si instaura tra un coach e un coachee è fatta di sogni e aspirazioni, paure e blocchi che sono tra le più potenti spinte motivazionali o resistenze al cambiamento che ci portiamo dentro.

E la naturale spinta alla crescita, tanto nella sua forza latente quanto nelle sue esplosioni impetuose, è una caratteristica umana di spettacolare bellezza.

L'essenza di questo contatto tra coach e coachee, l'energia e il talento sprigionati sono materiali difficilmente rappresentabili attraverso la carta stampata o il digitale, perché fare coaching non è quanto qui descritto, ma un'**esperienza mille volte più potente**.

Poiché non è possibile raccontare in un libro che cosa voglia dire *fare* coaching, l'intento di queste pagine è quello di **dare spunti teorici e pratici** al riguardo.

Ho cercato cioè di esplicitare alcune **cornici di riferimento tipiche** del coaching e del business coaching, per poi lasciare alle sessioni *vere e proprie* la libertà di mostrarsi.

Volendo iniziare questo percorso di ricerca di punti di riferimento, non possiamo che partire da alcune possibili definizioni del coaching.