

Emanuela Del Pianto

Il piano di sviluppo nel team coaching

Gli strumenti del monitoraggio:
il report e il follow up



MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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.

Emanuela Del Pianto

Il piano di sviluppo nel team coaching

Gli strumenti del monitoraggio:
il report e il follow up

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2011 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.

*A tutti coloro che
hanno condiviso con me
il sentire e la via del cuore*

Indice

Premessa, a cura di <i>Emanuela Fattorini</i>	pag.	9
Perché questo libro	»	11
Ringraziamenti	»	13
1. Il team coaching	»	15
1. Gli obiettivi	»	15
2. L'architettura del processo	»	19
3. L'ambito di applicazione	»	22
2. Il piano di sviluppo	»	25
1. Lo strumento: il report	»	25
2. Il significato, l'obiettivo e il valore	»	26
3. La struttura	»	27
3.1. Il punto di partenza: dove eravamo	»	29
3.2. Il punto di arrivo: dove siamo e dove stiamo andando	»	32
4. Il "triangolo della riuscita"	»	34
5. L'alimento base del piano di sviluppo: i compiti a casa	»	37
3. Il back-stage del report	»	41
1. L'impostazione del report dal punto di vista del coach	»	41
1.1. Fedeltà, rigore, etica	»	41
1.2. Il dono: la pillola di saggezza	»	44
2. La stesura del report dal punto di vista dell'assistente del coach	»	46
2.1. Cosa scrivere e come: le testimonianze	»	47
3. Difficoltà nello scrivere le testimonianze	»	50

4. La “dialettica” del report	pag.	53
1. Dal punto di vista del coachee	»	53
1.1. La sintesi del delta di crescita	»	53
1.2. Il viaggio della scoperta	»	55
2. Dal punto di vista del responsabile	»	60
2.1. Una prova concreta della crescita del collaboratore	»	60
2.2. L'incontro finale tra coach/coachee/capo	»	62
2.3. Un incontro speciale tra capo e collaboratore	»	64
5. Il follow up	»	67
1. La verifica del piano di sviluppo: il follow up	»	67
1.1. Gli strumenti nell'incontro in team	»	69
1.2. Gli strumenti nell'incontro individuale	»	70
6. Anatomia di un caso	»	73
1. “Filippo”	»	74
Conclusioni	»	79
Appendice A – Un esempio di report compilato	»	81
Appendice B – Uno strumento per il follow up: “Io allo specchio un anno dopo”	»	89
Bibliografia e sitografia	»	91

Premessa

a cura di Emanuela Fattorini*

Ho conosciuto Emanuela Del Pianto oltre venti anni fa. Da subito ci ha unito il nome che condividiamo. Emanuela con la *e* iniziale.

Ci ha legato anche il rispetto per le persone e una profonda motivazione al lavoro, privilegiato, che svolgiamo.

In tanti anni con Emanuela abbiamo viaggiato insieme. Ma su due binari paralleli.

L'occasione per far convergere questi binari ci si è presentata grazie al Decreto Legge sullo "stress lavoro-correlato".

Dopo varie proroghe e il pronunciamento della Commissione Consultiva Permanente del Ministero del Lavoro, tutte le imprese italiane, grandi e piccole, pubbliche e private, devono procedere alla valutazione dello stress occupazionale e soprattutto ad attivare misure d'intervento che ne riducano il rischio, dal momento che il pericolo è inevitabile.

Emanuela mi ha parlato del coaching, una sorta di "formazione innovativa", e del team coaching, "punto di incontro tra formazione, sviluppo e consulenza", quali possibili misure di prevenzione e di gestione dello stress organizzativo.

Ho letto il suo precedente libro, *Coaching e team coaching*, e mi ha parlato di un altro, quasi il naturale sviluppo del primo, che era oramai in dirittura d'arrivo, *Il piano di sviluppo nel team coaching*.

Con l'entusiasmo di sempre mi sono lasciata coinvolgere dall'argomento, tanto da osare perfino scrivere la presentazione a questo secondo volume.

Leggendo i due testi, mi sono resa conto che effettivamente il coaching è un valido strumento organizzativo, che può trovare proficua applicazione anche in sicurezza. Infatti se il preposto e il manager sono competenti, se

* Psicologa clinica e del lavoro, già dirigente ISPESL (Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza nel Lavoro).

possiedono sane abilità sociali, l'ambiente non può che risentirne positivamente e molti dei fattori stressogeni, legati alla gestione delle persone, possono essere tenuti sotto controllo.

Non è un caso che di coaching e delle sue potenzialità trasversali oggi si parli molto.

Quello che contraddistingue però, i lavori di Del Pianto da altri testi che ho avuto modo di consultare, è, prima di tutto, il rigore scientifico. Sia nel libro precedente che in quello attuale, si fa sempre riferimento alla letteratura in materia, alcune volte per... andare oltre, come fanno i bravi allievi quando hanno avuto dei bravi maestri.

Ne *Il piano di sviluppo nel team coaching* gli aggiustamenti, le ri-definizioni, le modulazioni della teoria e della prassi operativa vengono sempre correttamente esplicitati nel testo, "secondo la mia prospettiva..." e supportati dalla lunga esperienza di lavoro dell'Autrice, come si intuisce anche dalle numerose testimonianze riferite.

Un altro aspetto particolarmente apprezzabile ritengo sia la comprensibilità del testo, frutto di maturità e di competenza. L'Autrice ha chiaro in testa il percorso e ne vuol rendere partecipi tutti coloro che sono incuriositi dal tema del coaching, come espressamente dice in apertura del volume. Vuole anche offrire un ancoraggio teorico ai suoi *clienti* con cui evidentemente ha scambiato un vissuto che li ha reciprocamente trasformati ed è rimasto patrimonio della crescita comune.

Chi legge il libro di Emanuela, se vuole, impara veramente che cos'è un team coaching, quali sono i suoi obiettivi e il percorso corretto per raggiungerli, fino alla stesura del duplice report finale e al follow up. L'Autrice con parole semplici, ma mai banali, con esempi e metafore, con l'abilità del coach, accompagna il lettore nel processo di apprendimento insieme cognitivo ed emozionale.

Infine, nella lettura, mi ha colpita la generosità con cui si dà l'Autrice. Offre la sua competenza, acquisita in anni di studio e di lavoro, il suo know how, non per suscitare domande a cui *vendere* successivamente una risposta, ma, con un'espressione oggi un po' desueta, mi sento di dire in spirito di servizio nei confronti del lettore. Né forse poteva essere diversamente, stante l'assunto di base intorno al quale ruota la filosofia di vita e di lavoro dell'Autrice, sintetizzata nel testo dal *triangolo della riuscita* ai cui vertici troviamo la *fedè*, vale a dire la fiducia che è possibile cambiare, l'*azione*, attivata dalla fede verso uno scopo, e il *donò di sé*, ossia la passione con cui ci muoviamo verso lo scopo, la gioia nel portare avanti il proprio compito che rinforza la fede in una spirale virtuosa.

Perché questo libro

Da quando ho scoperto che scrivere mi appassiona, l'idea di cominciare un altro libro mi viene piuttosto in fretta. In questo caso, poi, mi è venuto quasi naturale dare un seguito al precedente (*Coaching e team coaching*, edito nel 2009, sempre con FrancoAngeli), visti anche i bellissimi risultati che emergono durante l'incontro finale con il coachee, nel momento della lettura e della consegna del report.

Si tratta di un momento quasi "magico" e sicuramente entusiasmante, nel quale respiriamo positività, solidarietà, energia e fiducia tali, che le considero un bellissimo dono, che mi dispiaceva tenere solo per me. È con questo spirito e con l'intenzione di trasferire qualche altro strumento, eventualmente utile per il lettore, che mi sono accinta a scrivere questo libro.

Rappresenta un poco la stagione in cui si raccolgono i frutti di un percorso che li ha prodotti e li ha visti piccoli e acerbi e poi, finalmente, maturi.

Ho pensato, anche, che poteva essere utile e più rappresentativo se, nella esplicitazione della sequenza dei passi del piano di sviluppo nel team coaching, fossero aggiunti alcuni inserti di eventi realmente accaduti, affinché queste testimonianze sottolineassero quanto veniva espresso dal punto di vista tecnico.

Nella parte finale, ho voluto poi raccontare tutta la sequenza del piano di sviluppo di un coachee "vero". Ho ommesso, per privacy, soltanto la narrazione riguardante episodi della sua vita privata e, naturalmente, l'ho chiamato con un nome di fantasia.

Ci sono infine due appendici (A e B), che riportano una (l'appendice A) l'esempio di un report compilato e l'altra (l'appendice B) un format che ho ideato e che è diventato uno strumento che utilizzo nel follow up del team coaching.

Come scrivo anche all'interno di una pagina di questo libro, il follow up è l'unico metodo di monitoraggio che ci dice se il coachee continua il suo cammino. È una finestra importante che, dall'opzionalità con cui fino ad adesso l'ho proposta, sto seriamente pensando di rendere parte integrante del percorso.

Il contenuto di questo libro rappresenta un po' il naturale seguito del *Coaching e team coaching*, per come io impostò la mia modalità di team coaching, ma gli strumenti in esso contenuti, possono essere anche parzialmente o totalmente utilizzati in collegamento con altre modalità di strutturazione di coaching.

Dedico, quindi, questo libro a tutti coloro che sono incuriositi dal tema del coaching, ai responsabili del personale e ai loro collaboratori, ai manager che hanno a cuore la crescita delle persone che gestiscono, agli studenti e a tutti i coachee, del passato e del presente, che hanno fatto crescere anche me. Naturalmente anche a chi, tra consulenti e colleghi coach, abbia voglia di fare un giro su una giostra diversa dalla propria.

Come sempre desidero ringraziare Flavia Zampa, con la quale abbiamo costituito un tandem indissolubile, perché mi aiuta con discrezione e grande sensibilità e sintonia, a fare in modo che la "creatura" prenda corpo. In un certo senso, Flavia è il mio filo di Arianna quando scrivo ed è bello per me che ci sia sempre.

Ringraziamenti

Voglio ringraziare con tutto il mio cuore: Michele, che con la sua energia alimenta la fiammella che sento dentro di me.

Enrico, perché continua a illuminarmi la strada, anche quando mi sembra troppo buia.

Mia madre, perché da dove si trova comincia a guidarmi anche lei.

Ringrazio di cuore la comunità spontanea Amicoach e tutti i suoi componenti, per il confronto che mi regalano, ma soprattutto Antonella Pane e Rosaria Montalbano, perché l'hanno ideata e Myriam Ines Giangiacomo, per l'ospitalità che ci offre nel suo "Spazio dell'anima".

Ringrazio anche e con calore Ilaria Angeli, che stimo molto, tra le altre cose, per la sua capacità di discernere e di essere schietta e naturalmente per la fiducia che continua a riporre in me.

E, infine, Valeria Mastrantoni, che oltre a essere la mia assistente è anche l'assistente del coach quando vesto quei panni. La ringrazio per la sua competenza, puntualità e capacità di sintesi, nel trascrivere le testimonianze dei report e per la sua sensibilità nel diventare l'"angelo custode", durante gli incontri in team.

PS: uno speciale ringraziamento va a Punto, il mio cane filosofo e al mio gatto Briocche, che ora non c'è più. Entrambi hanno accompagnato la stesura di questo libro con un grande "ascolto attivo", che trapelava dallo sguardo fisso, puntato su di me, mentre dettavo. Loro volevano le coccole, ma io volevo credere che approvassero.

1 Il team coaching

In questo primo capitolo, credo opportuno riassumere, a grandi linee, le fasi chiave del percorso di team coaching, per come io lo intendo, ponendo anche la lente di ingrandimento su: obiettivi, architettura e ambiti di applicazione.

Il piano di sviluppo, infatti, è una sorta di approfondimento, da un punto di vista diverso, di una fase specifica descritta nel mio precedente libro (Del Pianto, 2009). Questo collegamento, però, non è così intimo da rendere questo libro vincolato al precedente. Può essere, infatti, letto come un testo a sé, anche perché al suo interno vi saranno, all'occorrenza, dei riferimenti sintetici, ma sufficienti per il lettore che ancora non conosce il mio approccio al team coaching.

1. Gli obiettivi

Il *coaching*, è ormai assodato, è un processo di sviluppo in cui un coach esperto aiuta a incrementare nel coachee nuovi atteggiamenti, azioni e competenze. Si articola in una serie di incontri, in un arco di tempo a breve/medio termine. In particolare, il *team coaching* può essere considerato come il punto di incontro tra formazione, sviluppo e consulenza. La sua peculiarità consiste nell'adottare un focus di osservazione attento, tanto alla dimensione individuale, quanto alle dinamiche di gruppo che emergono nel corso degli incontri.

La metodologia che caratterizza un percorso di team coaching, si riferisce al "qui ed ora" per orientarsi al futuro: *dalla attualità, alla possibilità*. Tale metodologia risponde all'esigenza delle aziende di permettere alle proprie risorse di sviluppare e armonizzare competenze, individuali e collettive, indispensabili per l'evoluzione e il successo nei contesti organizzativi.

Nel mio precedente libro, ho paragonato il percorso del team coaching ad un “viaggio”, in cui uno “skipper esperto” (il coach) aiuta a fare i movimenti giusti per giungere ad un “governo efficace della propria dimora”. Alla fine di questo viaggio, infatti, il coachee avrà sviluppato le competenze e i “movimenti giusti” per diventare uno skipper lui stesso, che sa facilmente condurre la propria dimora e lasciare alle proprie spalle, a testimonianza delle consapevolezze raggiunte, le “imperfezioni” e le “vecchie abitudini”, che prima lo tenevano legato (Del Pianto, 2009, p. 35).

Alla luce di questo, ho preferito presentare il mio modo di intendere il team coaching, come “l’idea attuativa di un lavoro sulla persona, intesa come essere umano complesso, unico e rappresentante miracoloso di un *olos* che nessuna separazione, opera di altre mani, può portargli via” (Del Pianto, 2009, p. 43).

Le autrici Luisa Adani e Marina Fabiano, nel loro recente libro *Diventare coach*, propongono un’interessante rassegna di definizioni del coaching, che qui avrei piacere di condividere. Citando Paolo Terni, infatti, definiscono il coaching come “un processo che permette di acquisire e applicare precise competenze professionali grazie alla guida di un professionista qualificato, che segue una metodologia specifica caratterizzata da un accurato e rispettoso orientamento per la persona” (Terni, 2007). Inoltre, sottolineano che “il coaching insegna semplicemente (si fa per dire!) ad imparare: costruisce infatti i tasselli di quel patrimonio di ‘cultura intrinseca’ che aiuta a cogliere e acuire le proprie possibilità. Il coaching è quindi un processo di sviluppo tagliato e cucito addosso alle capacità di crescita personali” (Adani, Fabiano, 2009, p. 19).

Dello stesso avviso è anche l’autore del libro *Il tao del coaching*, Max Landsberg, che presenta il percorso del coaching come un’insieme di tecniche che aiuta a “migliorare la performance e la capacità di apprendimento di altre persone” (Landsberg, 2009, p. 14). Il coach, secondo lui, instaura con il coachee “un’interazione dinamica che non consiste semplicemente nel dare disposizioni o fornire istruzioni” dato che “il coaching consiste nel dare feedback, ma anche nell’utilizzare tecniche per sviluppare la motivazione e imparare a porre domande efficaci” (*ibidem*, p. 14).

È tutto questo che contribuisce a rendere il coaching una modalità di formazione decisamente innovativa, che riscontra sempre più pareri favorevoli da parte delle aziende e che registra sempre maggiori successi, in termini di efficacia e di esiti positivi raggiunti.

Parlando, in particolare, di team coaching, ho notato che alcuni autori (in particolare Corcos, 2008) ne parlano in termini di *peer coaching* (dall’inglese, *coaching tra pari*): l’idea di base è che sia possibile “imparare da pari a pari con e dai membri del gruppo di lavoro, a risolvere problemi quotidiani

complessi” (da www.corcosconsulting.com). In particolare, Alberto Corcos, nel suo libro *Leaders' Peer Coaching*, definisce il peer coaching come “un programma” nel quale

“un piccolo gruppo di lavoro apprende a risolvere problemi operativi complessi o ad affrontare i cambiamenti in modo collaborativo, prendendo spunto dalle esperienze e competenze dei colleghi, con il ritmo più consono, il linguaggio più chiaro, operando insieme in modo più efficace di come avrebbero fatto lavorando da soli. In questo senso tutti sono alla pari, indipendentemente dal loro status nella vita o nel lavoro” (Corcos, 2008, fonte: www.corcosconsulting.com).

Su internet, inoltre, è facile imbattersi, da più fonti, in una definizione di team coaching, suddiviso in *verticale* e *orizzontale*. Cito testualmente da www.outplacement.it:

“il team coaching verticale è il processo che coinvolge un team con il suo responsabile (il leader formale del gruppo partecipa agli incontri). Il gruppo è composto da persone che lavorano abitualmente insieme. Il team coaching orizzontale, detto anche *peer coaching*, è il processo che coinvolge persone dello stesso livello gerarchico, le quali possono appartenere o meno alla stessa azienda. Nel caso di peer coaching interno all'azienda, i membri del team appartengono spesso a settori (business units) diversi. Si tratta di persone che hanno la stessa funzione, livelli di responsabilità simili, poco o per niente abituate a lavorare insieme”.

Utilizzando per un attimo questa suddivisione, in questo libro si parla di team coaching *orizzontale*, così come anche nel precedente testo che ho scritto.

Sinteticamente, ricordo al lettore che, a mio parere, il team coaching, rispetto al coaching individuale:

- velocizza i risultati;
- permette di sperimentare in diretta il teamwork;
- permette all'azienda di ottenere risultati su 4/5 persone contemporaneamente.

Gli obiettivi di un percorso di team coaching, sinteticamente esposti, sono i seguenti:

- aumentare la consapevolezza di sé;
- rendere più efficaci le metodologie di comportamento;
- accrescere l'autostima per padroneggiare criticità e relazioni in modo positivo e propositivo;
- offrire un'esperienza concreta e realistica di crescita e di cambiamento.

Giunti al termine del percorso, i coachee si trovano, però, non ad un punto di arrivo, bensì a un punto di partenza, come ho sottolineato nelle conclusioni del libro *Coaching e team coaching*, dato che “l’allenamento non finisce mai e ora sono chiari gli strumenti per poterlo attuare” (Del Pianto, 2009, p. 117).

Riassumo, nello schema che segue, gli obiettivi chiave di un percorso di team coaching:

Schema: obiettivi del team coaching



Il team coaching permette, quindi, di sviluppare nel coachee nuove consapevolezze, nuovi atteggiamenti e comportamenti, aumentando l’autostima e incrementando le performance a livello professionale. Inoltre, fornisce alla persona un *piano di sviluppo individuale*. Quest’ultimo rappresenta e può rappresentare in futuro, una chiave di lettura, che è ormai patrimonio consolidato per il coachee, dei comportamenti che lo riguardano o che riguardano gli “altri”, spendibile a livello professionale e non solo.

Molte volte, infatti, mi è capitato di constatare come le esperienze vissute all’interno delle sessioni in team si rivelino utili anche nella vita privata dei coachee. Ricordo, ad esempio, l’episodio di un coachee, che chiamerò qui Giovanni (nome di fantasia), per il quale l’esperienza del team coaching ha avuto un esito tanto inaspettato, quanto rivoluzionario, per la sua vita privata e professionale: le dimissioni dall’azienda presso cui lavo-

rava e la decisione di aprire un'attività in proprio. Grazie al coaching ha trovato il coraggio di fare il salto.

Una mattina, mentre aspettavo lui e il suo responsabile per fare l'ultimo colloquio, mi vedo spuntare, era estate, Giovanni con il suo figlioletto, che sperava, come mi ha detto poi, di incontrarmi prima che arrivasse il suo capo. Sorridente, anzi raggiante, mi ha detto: *Voglio ringraziarti di due cose. Di questo percorso di team coaching e del libro¹ che mi hai suggerito di leggere. Era il libro giusto per me, in questo momento, e mi ha dato il coraggio di prendere la decisione di lasciare l'azienda e di mettermi in proprio.*

Giovanni aveva partecipato con molta intensità, durante le sessioni in team, ma non era mai venuto fuori questo suo desiderio. Evidentemente, ha maturato la consapevolezza del suo intento, proprio sciogliendo gli schemi in cui era intrappolato e il libro gli ha dimostrato che se si vuole, ogni sogno è possibile.

Io mi sono sentita onorata del fatto che lui mi volesse comunicare, con tanto entusiasmo, la sua decisione che, per altro, il suo responsabile già conosceva, ma Giovanni ha voluto personalizzare il nostro incontro per condividere, insieme al suo coach, l'eredità che aveva scoperto di possedere. Di solito un'eredità si riceve ma, in questo caso, era già dentro di lui; doveva solo accorgersene.

2. L'architettura del processo

Dell'architettura del processo di un team coaching ho già detto molto, nel libro più volte citato (Del Pianto, 2009), che ha come argomento principe proprio l'articolazione del percorso. Riproporrò, in questa sede, solo i punti salienti della struttura, al fine di rendere più fruibile al lettore quanto seguirà nei prossimi capitoli.

Secondo la mia prospettiva, riguardo l'architettura dell'intero processo, nel team coaching è necessario un corretto dosaggio di tempi dedicati agli incontri individuali e a quelli di gruppo. Il rispetto dei tempi è molto importante. Infatti, la cadenza degli incontri così stabilita, permette ai coachee di metabolizzare e far maturare le consapevolezze raggiunte, di poterle mettere in pratica con l'allenamento, di poterle consolidare e di potersi confrontare in team, qualora riscontrino difficoltà nell'abbandonare vecchi schemi e abitudini. Nella mia pratica professionale ho avuto, più volte, l'occasione di constatare che l'articolazione dei vari incontri, così elaborata, risulta essere molto efficace e, nonostante l'intero processo si dipani in un arco di tempo di 7/8 mesi, lo sviluppo dei coachee è davvero considerevole.

¹ Coehlo, P. (2001), *Il cammino di Santiago*, Bompiani, Milano.