



EMPOWERMENT COACHING. Il caso concreto di un'industria aeronautica

Da talenti a manager

Come accompagnare le persone in un salto di qualità personale e manageriale, rendendole più consapevoli e protagoniste del presente e del futuro, così che possano contribuire alla performance dell'azienda in modo più efficace

di **Elena Zucchi**



Elena Zucchi è psicologa, consulente in ambito organizzativo e responsabile della divisione Potenziale di SeStante. È docente presso la facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano Bicocca e autrice di diverse pubblicazioni

La crucialità distintiva dell'empowerment coaching consiste nello sviluppo del potenziale della persona e nell'innescare di un *salto di qualità* nella direzione di una posizione (di sé con sé e di sé con l'intorno) di maggior interezza e autenticità e, conseguentemente, nel raggiungimento di una *performance* aziendale più impattante e generativa. L'approccio dell'empowerment coaching consente, infatti, l'innescare di un processo di sviluppo e l'apertura di nuove possibilità, a partire dalla rilevazione dei bisogni/desideri della persona e dell'organizzazione e attraverso un percorso che persegue l'individuazione e il reperimento di opportune risorse (interne ed esterne), nonché l'aggiornamento dei fattori di blocco dell'individuo.

I suoi elementi caratterizzanti e distintivi, rispetto ad altri approcci, consistono soprattutto nei seguenti aspetti.

Dai comportamenti alle meta capacità. Spostamento del focus di lavoro dai comportamenti alle meta capacità (quali ad esempio: coraggio manageriale; autenticità; comunicazione incisiva; generatività e imprenditorialità; intelligenza emotiva e relazionale). Solo lavorando sulle metacompetenze, cioè sulla persona "tutta intera", è infatti possibile produrre un effettivo salto di qualità e incidere, quindi, anche sui comportamenti di ruolo.

Trasferibilità e impatto in azienda. Trasferibilità e impatto incisivo nel contesto aziendale del lavoro individuale di coaching. Ciò è facilitato dall'alternanza di colloqui individuali di empowerment e di specifiche azioni ad hoc (ad esempio momenti di affiancamento "sul campo" e di consulenza di processo).

A ciascuno il suo percorso. Strumenti diversificati combinati tra loro in modo personalizzato per ciascun coachee: ciascun percorso è costruito in base ai bisogni/desideri di sviluppo di ciascuna persona, attingendo all'occorrenza da diversi strumenti: individual assessment come strumento di autosviluppo per il percorso; analisi di autocasi e relativo empowerment della persona a partire dalla situazione specifica; consulenza di processo/affiancamenti a riunioni e incontri cruciali sul campo; colloqui capo collaboratore di feedback e team building. L'effettiva configurazione che il percorso può assumere deriva da numerose variabili relative agli obiettivi, alla persona e all'azienda, che consentono e richiedono un'ampia flessibilità nella scelta e nell'utilizzo degli strumenti di coaching.

Un caso esemplare

Il caso qui presentato ha avuto come destinatari dell'intervento 80 persone identificate dall'Azienda (leader nel settore aeronautico) quali talenti, impegnate in un percorso formativo articolato della durata di due anni, che ha previsto l'utilizzo integrato di differenti strumenti formativi e organizzativi (laboratori formativi su specifiche competenze; outdoor training; business game; project work aziendale).

Le sfide cruciali e al contempo contraddittorie che convergono su tale popolazione sono così sintetizzabili:

- essere scelti ed "etichettati" come talenti (coesistenza di orgoglio, senso di responsabilità, timore di non corrispondere le proprie e altrui attese);
- crescere da adulti, dentro a un ruolo, attivando un processo di auto sviluppo per acquisire le potenzialità utili a porsi come



classe dirigente di domani;

- costruire una nuova identità professionale che da una caratterizzazione tecnico/specialistica o gestionale si sposti verso profili manageriali, in grado di ispirare, trainare e coinvolgere anche altri;
- essere generatori della nuova azienda, facendosi portatori di uno sguardo divergente, producendo un “cambio di marcia” utile per far accadere le cose. Il che implica il non focalizzarsi sui limiti organizzativi presenti ma, a partire dagli stessi, sviluppare vision e self-efficacy di poter spostare il limite e passare “dall’impossibile al possibile”, disinnescando dinamiche di deresponsabilizzazione e di attribuzione esterna delle difficoltà;
- muoversi nell’organizzazione come un gruppo compatto e generativo, solido nei valori e negli intenti, capace di “impollinare” l’intorno, incarnando in azienda l’esperienza formativa, non solo trasferendola alla propria realtà quotidiana, ma riuscendo a fare la differenza anche in modo più allargato.

Il punto di partenza

A partire da queste sfide e obiettivi al coaching è stata affidata la responsabilità di filo rosso dell’intero intervento formativo. La valutazione del potenziale, realizzata all’avvio del percorso, ha mostrato che la popolazione aziendale destinataria dell’intervento era composta da persone portatrici di significative risorse personal professionali. Si è evidenziato anzitutto un buon livello di potenziale, soprattutto di tipo cognitivo e realizzativo (problem solving, orientamento all’obiettivo, determinazione, ambizione). E anche un atteggiamento nei confronti del proprio lavoro fatto di serietà, professionalità, passione e orgoglio, accompagnato da senso di appartenenza all’azienda, percepita in grado di garantire sicurezza, potenzialità di sviluppo e opportunità di operare in ambito internazionale e di confrontarsi con realtà e culture diverse.

Il salto di qualità sui due fronti

Gli aspetti più salienti di salto di qualità, necessario e auspicabile, sono stati invece identificati nello sviluppo di alcune metacapacità cruciali del moderno e nella costruzione di un modello manageriale a valore aggiunto. Si è quindi lavorato paral-

L’articolazione del percorso di coaching



lamente su due direttrici principali.

1. Il lavoro sul salto di qualità personale, attraverso:

- restituzione di feedback empowerment oriented per provocare il coachee rispetto al proprio autosviluppo;
- lavoro sulle meta-capacità attraverso una dimensione di counseling;
- esercizi specifici di empowerment (volti alla costruzione di nuova pensabilità; a costruire strategie per andare “a caccia” di nuove risorse interne ed esterne alla persona; a bypassare i fattori di ostacolo e limite);
- progettazione concreta del proprio salto di qualità in azione nell’organizzazione;
- utilizzo di strumenti manageriali diagnostici del potenziale e dell’empowerment;
- costruzione di sperimentazioni per la “messa a terra” del proprio salto di qualità.

2. Il lavoro sull’impatto e sulla trasferibilità nel contesto aziendale del coachee, che si è perseguita attraverso due direttrici: dal “campo” al coaching (attraverso la consulenza di empowerment su autocasi reali e specifici; colloqui capo collaboratore, quale occasione per la persona di apprendimento del feedback empowerment oriented e, trasversalmente, di allenamento della propria incisività, in una dimensione di team building con interlocutori di ruolo significativi. E dal coaching al “campo” (attraverso la costruzione di sperimentazioni da realizzarsi sul campo per la “messa a terra” del salto di qualità innescato; l’affiancamento da parte del coach al coachee in azienda in situazioni professionali reali e consulenza di processo, mantenendo il focus su due livelli: l’apprendimento specifico dell’attività og-



getto dell'incontro che il coachee svolge, il salto di qualità globale della persona).

I risultati raggiunti

I primi dati di follow up mostrano che il coaching pare essere riuscito a supportare ciascuna persona relativamente alle due aree fondamentali.

L'impatto sulla persona. Il percorso pare aver consentito a diverse persone di sviluppare alcune meta-capacità. In particolare:

- **autosviluppo**, partendo da un lavoro che ha consentito di specificare meglio i propri meccanismi di "funzionamento", la maggior parte delle persone pare essere riuscita a costruire una posizione verso sé tesa a interpellarsi, mettersi in discussione con incisività e speranza, aprirsi al reale in modo "concavo" rispetto alle provocazioni dello stesso, piuttosto che utilizzare le proprie energie per confermarsi (nei modi e comportamenti abituali e spesso cristallizzati);
- **il coraggio**, inteso come capacità di osare ed esporsi maggiormente, di essere meno condizionati dall'esito, di uscire dalla propria zona di comfort, in modo da fare impattare il proprio impegno nell'intorno con ownership, anche quando nessuno lo sollecita. Questo ha portato diverse persone ad acquisire un nuovo senso di protagonismo sia nella propria posizione interna (orientare la propria energia alla costruzione di una modalità attenta alla propria responsabilità piuttosto che critica nei confronti dei comportamenti altrui) sia nell'interpretazione agita della stessa (proporre, proporsi, sperimentare);
- **la gestione delle contraddizioni** percepite nel contesto. Il lavoro di empowerment che implica, tra l'altro, il riconoscimento e il contatto anche con le proprie contraddizioni, ha reso per molte persone più facile affrontare quelle esterne, non scivolando in atteggiamenti "depressivi" o reattivi, cadendo nel "gioco del giudizio", che di solito stimola sentimenti di frustrazione, rivendicazione e impotenza. Prendere maggior coscienza anche della propria imperfezione e ambiguità si rivela liberatorio, una strategia foriera di nuova energia per affrontare in modo più generativo l'intorno;
- **l'autenticità**, intesa come la capacità della persona di esprimersi in modo "intero"

e non parziale. Cruciale in tal senso risulta il contatto con le proprie emozioni (compresa la propria vulnerabilità) e la loro gestione nel rapporto con sé e con gli altri. Il focus pare dunque essere, a un primo livello, nel rapporto della persona con se stessa, e poi, in seconda battuta, con gli altri. Intendendo "l'anestesia" (delle proprie emozioni, percezioni e vissuti) come il contrario dell'autenticità, potremmo dire che la ricerca di una posizione di maggiore autenticità consiste nel percorso che una persona può compiere per dis-anestetizzarsi.

L'impatto sull'azienda. Il percorso ha portato alla possibilità, per la prima volta, di poter giocare una managerialità ispirata alla microcultura dell'empowerment, grazie a un lavoro sull'identità manageriale, teso a spostarne la crucialità nel sentito e nell'agito delle persone.

I primi indicatori del salto di qualità innescato si leggono in:

- maggiore focalizzazione, non solo sui contenuti, ma anche sui processi organizzativi;
- maggiore utilizzo dello strumento del feedback empowerment oriented (ricerca di feedback su sé – restituzione di feedback agli interlocutori). Questo ha portato molte persone a un salto di qualità con alcuni dei propri interlocutori aziendali, innescando relazioni più incisive e generative;
- maggior espressione di autorevolezza in contesti complessi e con interlocutori di ruolo di rilievo (ad esempio le presentazioni e i "tavoli" coi vertici aziendali);
- maggiori azioni di sviluppo dei collaboratori, attraverso processi di delega più significativi e minor focalizzazione in prima persona sugli aspetti operativi;
- maggiore attitudine a porsi in posizione di partnership con i propri interlocutori di ruolo, sviluppando alleanze non solo con coloro i quali sono avvertiti affini in termini di orientamenti, motivazioni, valori, comportamenti organizzativi;
- maggiore orientamento verso un'identità interfunzionale del ruolo manageriale, andando oltre la propria specifica area di gestione del ruolo e assumendosi la responsabilità diffusa di co-governo di processi più globali. ■