

# Gli strumenti del capo-coach

**S**e vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

“Quasi quasi, io faccio entrambe le cose!”

(La risposta del capo-coach)

Negli anni il ruolo di responsabile è cambiato in funzione, tra l'altro, di un nuovo “patto psicologico” che si è affermato tra azienda e lavoratore. In passato tale patto era incentrato su una reciproca assicurazione: il lavoratore garantiva fedeltà nel tempo, e l'azienda ricambiava con sicurezza e stabilità. Le aziende sceglievano lavoratori affidabili, mentre questi ultimi preferivano aziende solide, con le quali collaborare fino alla pensione. In questo scenario le logiche della formazione erano dedicate solo alle popolazioni dalle quali l'azienda si aspettava qualcosa di più, quelle che accedevano a ruoli apicali e di responsabilità. La formazione si incentrava sui comportamenti, in quanto più i contesti sono fissi più è possibile identificare condotte stabilmente efficaci. Oggi le aspettative reciproche tra lavoratore e azienda sono basate sempre più su aspetti

di **Alessandra Pasinato**  
e **Federico Vagni**

## Come (e perché) fare empowerment ai propri collaboratori

di sviluppo che non di stabilità. Il lavoratore sceglie allora l'azienda che può dare possibilità alla sua crescita, sia in termini di carriera, sia in termini di sviluppo del potenziale. Allo stesso modo l'azienda valorizza i professionisti che le possono consentire di ampliarsi o migliorarsi, seguendo il paradigma imposto dal mercato che “l'azienda che non cambia e non cresce ha i giorni contati”. In questo scenario le aspettative e le richieste di sviluppo si “spalmano” su tutto il personale, al quale è chiesto continuamente di aprire nuove strade, di sostenere ed anticipare i cambiamenti. La formazione, oggi, sempre più si orienta sulle logiche dello sviluppo del potenziale, al fine di attrezzare le persone alla gestione del cambiamento e a dare il proprio migliore contributo in ogni situazione.

### \*\*\*Cosa possono fare i capi?

Ai capi è quindi richiesta la competenza di saper sviluppare il potenziale dei collaboratori. Ciò significa stimolarli e accompagnarli, facendo loro “venire la voglia” di lavorare su di sé, fornendo feedback, strumenti e occasioni di sperimentazione e messa in discussione. Il capo-coach fa con il collaboratore un “patto” nel quale esplicita e condivide l'intento di occuparsi non solo della prestazione ma anche del suo potenziale. Tale patto è un momento delicato, nel quale l'autorevolezza del capo si basa sulla “posizione” che sa e ha saputo nel tempo incarnare. Per “posizione” intendiamo il suo “sguardo” su di sé e sul collaboratore, ed in particolare quanto lo sguardo all'altro abbia lo stesso orientamento e grado di incisività di quello che il capo ha per sé. Il collaboratore, infatti, si chiede costantemente: “Quello che sta proponendo a me, lo propone anche a sé?” – “La reazione che si aspetta da me è la stessa che cerca di avere lui?”. La consistenza interiore del capo, la sua capacità di “esserci” nel rapporto (piuttosto che tirarsene fuori come se la cosa non lo coinvolgesse) fanno in questo caso la differenza: i collaboratori imparano di più da un capo che testimonia e incarna la

propria storia, che gioca parti di sé, che si esprime con autenticità e che si prende le proprie responsabilità.

### \*\*\*Gli ingredienti per un empowerment efficace

Sostenere e provocare l'empowerment (sviluppo e potenziamento) di un collaboratore non è semplice. Bisogna tenere duro e saper tollerare anche la frustrazione dei momenti di involuzione, incomprensione ed impotenza. Allo stesso tempo si tratta di una sfida eccitante e coinvolgente, che smuove ed interroga il capo allo stesso modo di quanto non faccia con il collaboratore. Attrezzarsi per questo viaggio è importante e richiede al capo-coach la consapevolezza e la capacità di potenziare per sé alcuni ingredienti di base che sono gli stessi sui quali aiutare i propri collaboratori:

1. *l'assunzione di responsabilità*: per sviluppare il potenziale proprio e altrui, è importante saper identificare chiaramente le proprie responsabilità, senza farsi troppi sconti ma piuttosto andando alla ricerca di ciò che si sarebbe potuto fare, dire o pensare meglio, al fine di saper sfruttare ogni occasione (positiva o negativa) come stimolo per un momento di ulteriore crescita. Un capo quindi dovrà testimoniare tale posizione, ed allo stesso tempo stimolare i collaboratori in questa

direzione: “Cosa avresti potuto fare di diverso? Al di là di tutti i fatti esterni, cosa dipende da te?”;

*2. la valorizzazione delle proprie risorse:* per crescere e far crescere è importante saper partire dalla propria parte forte e capace. Spesso pensiamo che il “non piacersi” sia la molla per fare passi di crescita, mentre il piacersi troppo ci porta all’auto-compiacimento... in realtà le cose stanno diversamente, e proprio il sentirci capaci e consistenti ci stimola e ci rassicura nella direzione di nuovi apprendimenti. La trappola più subdola quindi per un capo è quella di pensare “quella persona non ce la può fare, la tutelo non mettendola in difficoltà”. Alcune volte chiaramente questo pensiero è legittimo, ma allo stesso include il rischio di non valorizzare le risorse (attuali e potenziali) del collaboratore: la nostra ricerca sul capo ci dimostra invece che tutti possono accedere a salti di qualità, quale che sia l’età o il punto di partenza;

*3. la fiducia negli eventi futuri:* crescere e far crescere significa inoltre saper guardare anche con positività al futuro, con atteggiamento aperto e fiducioso. Ciò consente di cogliere eventuali

opportunità che (insieme agli inciampi e agli infortuni) fanno parte dei possibili scenari. L’apertura fiduciosa alla realtà consente di cogliere l’altro con sguardo libero, e di poter riscoprire ogni volta la pro-vocazione e l’alleanza che da questa posizione sorgono. Il rischio altrimenti è di giocare sempre e solo in difesa. Un capo dovrà quindi saper valorizzare anche gli eventi positivi del passato (i successi, ad esempio) e allo stesso tempo non cedere il passo al disfattismo, e non consentire ai propri collaboratori di fare lo stesso: le immagini che creiamo influenzano noi e gli altri, possono quindi essere fonte di vitalità e orientamento a cogliere le sfide.

### \*\*\*I passi operativi

Accompagnare un collaboratore nel suo percorso di potenziamento significa poi occuparsi insieme a lui dei seguenti passaggi:

1. *attivazione del desiderio:* il primo passaggio è quello di portare il collaboratore ad innescare il proprio “motore desiderante”, ovvero di iniziare a dare voce a ciò che gli piacerebbe, a ciò che lo motiva o lo attiva. Ciò non significa dare spazio a pretese o richieste, ma aiutare il

collaboratore a “centrarsi” rispetto ai propri desideri: “A te cosa piacerebbe? Quali sono i tuoi progetti? Quanto ti piacciono... e come potrebbero piacerti di più? Qual è il salto di qualità che ti piacerebbe fare?”. Per salto di qualità non intendiamo necessariamente una crescita di carriera, ma un migliore livello di espressione del proprio potenziale, più libero e generativo;

2. *costruzione di una vision:* la vision è una immagine creata a partire dal proprio “motore desiderante”. È un’immagine positiva ed intrigante. Il capo aiuterà il collaboratore a costruire una vision ambiziosa, ed allo stesso tempo sinergica con le possibilità reali. Inoltre la vision dovrà essere “centrata”, ovvero non orientata su ruoli o progetti esterni... (“Vorrei diventare Quadro... Vorrei essere a capo di quella funzione...”) ma piuttosto focalizzata sulla persona stessa, sulle sue caratteristiche di potenziale (“Vorrei essere più autorevole – avere più coraggio – comunicare in modo più incisivo...”);

3. *de-potenziamento dei killer interni:* tutti noi abbiamo convinzioni limitanti, fragilità, paure o insicurezze che ci portano ad agire con cautela, a ridimensionare alcune ambizioni, a non

essere “fluidi” nel nostro agire. Un capo non può occuparsi di risolvere tali tematiche, ma piuttosto potrà aiutare il collaboratore a parlare apertamente delle proprie difficoltà e a costruire insieme strategie per gestirle, per ridurne l’impatto, per depotenziarle soprattutto nelle situazioni importanti;

4. *costruzione di sperimentazioni:* il supporto concreto è possibile attraverso la costruzione di situazioni sfidanti ma reversibili (una sorta di allenamento pre-partita) attraverso le quali aiutare il collaboratore a provare concretamente, a fare palestra ma soprattutto a costruire dentro di sé la fiducia di poter sviluppare davvero quella determinata capacità. Si tratta di progettare insieme la sperimentazione, e restituire successivamente feedback aiutando la persona a fare il punto del “come è andata davvero”. Nel durante il collaboratore però dovrà muoversi autonomamente, ed il capo si limiterà a “fare il tifo per lui”. ➤

*A nostro avviso il momento del colloquio e lo strumento del feedback sono ingredienti privilegiati di questo percorso, e per questo saranno oggetto del nostro prossimo articolo*