

## **Coaching e Formazione: alleate a supporto dei processi di innovazione e change management**

di Cesare Bentivogli<sup>1</sup>

### ***L'evento***

Il 6 ottobre 2017, presso la cooperativa Linea Blu a Bologna, si è tenuto un workshop sulle possibili interazioni fra la formazione e il coaching per contribuire al cambiamento organizzativo. L'evento è stato decisamente originale in quanto, per la prima volta, AIF, Associazione Italiana Formatori e ICF, International Coach Federation, hanno unito le forze per organizzare una manifestazione comune. Non solo, hanno anche avuto l'ambizione di collaborare, alleandosi, appunto, per trovare soluzioni concrete alle esigenze di tante organizzazioni che si trovano, e si troveranno sempre più, a far fronte al cambiamento. A questi fini, si è trattato di un vero e proprio workshop, in cui i partecipanti, appartenenti a vario titolo alle due categorie dei coach e dei formatori, stimolati da alcune testimonianze su buone pratiche, hanno cercato di fornire suggerimenti. L'intero incontro è stato indirizzato da una concreta richiesta da parte di **Fabio Muraro**, CEO dell'azienda ospitante: "cosa possono fare il mondo della formazione, del coaching e della consulenza in genere per supportare un'organizzazione che intende introdurre cambiamenti significativi?" In queste poche righe vengono sintetizzati i principali risultati del workshop, ma anche aperte nuove riflessioni, nella direzione di una risposta ancora più puntuale, rispetto a quanto si è fatto il 6 ottobre, alla domanda di fondo.

### ***I risultati***

Le testimonianze hanno fornito l'occasione per puntualizzare alcuni degli elementi di successo che sono stati ritenuti la chiave per ottenere risultati soddisfacenti. Protagonisti di questa prima parte dell'incontro sono stati:

---

<sup>1</sup> Formatore, Senior partner di Plan, autore di numerose pubblicazioni in ambito formativo  
e-mail: [bentivogli.cesare@libero.it](mailto:bentivogli.cesare@libero.it)

- **Lara Borgo**, Talent Management Director Italy & Switzerland presso Alstom e **Andrea Falleri**, Corporate & Sport Coach PCC, ICF, che hanno riferito di un intervento di team coaching rivolto ad alcuni middle manager presso Alstom;
- **Barbara Neri**, Responsabile del Settore formazione e sviluppo organizzativo dell'Università di Bologna, che ha dato testimonianza di un percorso articolato in formazione e consulenza per i quadri intermedi;
- **Mario Catani**, Senior partner di Plan Soc.Coop., Professore a contratto presso l'Università di Bologna in progettazione europea, che ha approfondito le metodologie formative innovative utilizzate per supportare alcuni coordinatori di servizi sanitari dell'Ospedale Maggiore di Bologna rispetto ad un'organizzazione in costante evoluzione.

Pur nella notevole eterogeneità delle esperienze, alcuni elementi comuni sono emersi. Prima di tutto i **destinatari**. I quadri intermedi, o middle manager o coordinatori che dir si voglia, vale a dire coloro che fungono da cerniera fra la direzione e gli operatori, risultano essere le figure chiave, veri e propri **agenti del cambiamento**. Le evoluzioni sono quasi sempre promosse dall'alto, **“a cascata”**, come ha detto un testimone, ma per poter essere rese operative occorre qualcuno che ne acquisisca consapevolezza e le sappia trasmettere.

Importantissima è anche la **chiarezza** rispetto agli obiettivi. Talora la chiarezza è il risultato di un'adeguata **analisi del contesto** (per l'Università è la normativa) e dei relativi **bisogni**; talora è la forte **motivazione** trasmessa dai vertici o da un dirigente con forti doti di opinion leader. In ogni caso, è il frutto della capacità di formulare scelte in un ambiente estremamente **complesso**.

Tale chiarezza, benchè importante, necessita comunque di un'adeguata **trasmissione**, mediante la scelta dei protagonisti più adatti, la scelta di metodi scientificamente strutturati e un'opportuna fase di **“vendita”** interna all'organizzazione, che si avvale di un linguaggio comprensibile.

E, soprattutto, è necessaria una dote che nell'ambito del workshop è suonata più volte come un mantra: **concretezza**. Tutte e tre le testimonianze hanno riferito di una pedissequa relazione fra innovazione e pratica lavorativa, anche laddove, come nel caso riportato dell'Ospedale Maggiore, si è lavorato molto sulle percezioni e sulle sensazioni, anche corporee, dei partecipanti rispetto al **“senso”** del cambiamento.

Un altro elemento di successo riguarda le azioni di aiuto: il cambiamento non può essere supportato una prima volta con un corso e poi aspettarsi che tutto vada da se'. L'**accompagnamento** durante il processo va garantito dai soggetti a ciò dedicati, gli agenti del cambiamento, e da azioni ad hoc, fra le quali ben si situa il coaching.

Infine vanno evidenziate le **metodologie** adottate per affrontare i processi di cambiamento, che hanno consentito di ottenere i risultati attesi:

- il metodo del **team coaching** in Alstom ha consentito in breve tempo di rendere un gruppo di lavoro una vera e propria **squadra di agenti del cambiamento**;
- la metodologia di **formazione blended** adottata all'ospedale maggiore, fatta di **approccio corporeo, formazione esperienziale e project work** ha sviluppato sia capacità tecniche che approccio positivo al cambiamento;
- il percorso articolato in Università, fatto di **workshop, laboratori e assistenza a gruppi ristretti**, è intervenuta su diverse componenti del cambiamento: problem solving, integrazione organizzativa, evoluzioni organizzative.

Si è già accennato all'ambiziosità del workshop, e questa risulta evidente dagli obiettivi affidati ai lavori di gruppo che hanno fatto seguito alle testimonianze. Ad ogni gruppo sono state rivolte **tre domande**:

- Quali sono gli ambiti e i momenti organizzativi in cui formazione e coaching possono intervenire efficacemente?
- Quali le integrazioni possibili fra percorsi formativi e azioni di coaching?
- In che modo l'alleanza fra formazione e coaching può risultare elemento vincente per l'azienda?

Sono domande a cui non si può rispondere semplicemente, ribadendo un concetto evidente ai più: le due metodologie si possono integrare in quanto hanno delle particolarità che le completano a vicenda.

I gruppi hanno affrontato i tre temi in modalità spesso molto diverse:

- approfondendo e scambiandosi **informazioni metodologiche** sulle varie azioni formative e di coaching. Evidentemente non c'è nemmeno presso gli addetti ai lavori una chiara consapevolezza di cosa sia l'una e l'altro. In un gruppo è stato utilizzato un esempio: si può insegnare a sciare mediante le teorie della fisica, della gravità, delle forze contrapposte, ecc.; oppure, come fanno i maestri di sci, mediante la pratica; ma chi aiuta a vincere la paura? Qualcuno pensa ai coach, ma anche i formatori possono dire la loro;
- ragionando del **senso** delle diverse azioni possibili e, spesso, lamentando la difficoltà a valorizzare i possibili interventi. Qualcuno è arrivato a dire che la formazione non deve essere concreta, bensì trascendente;
- cercando di rendere visibile, tramite una rappresentazione, le possibili alleanze.

I principali risultati possono essere così sintetizzati:

- prima di tutto ci devono essere le **condizioni**, fra cui fondamentali appaiono: un chiaro bisogno; la motivazione dei partecipanti; un vero coinvolgimento da parte dell'organizzazione. Con queste premesse, l'integrazione fra formazione e coaching eleva al quadrato l'efficacia degli interventi rispetto al cambiamento;
- l'integrazione fra formazione e coaching è rappresentabile da un **sistema circolare**: non c'è una successione temporale ideale fra l'uno e l'altra, bensì un'interazione che è legata al preciso bisogno di cambiamento e alle specificità delle metodologie;
- un'alleanza ben strutturata è il frutto di una **progettazione** che tiene in considerazione contemporaneamente molteplici elementi, quali: ambiente, ascolto, motivazione, corpo, emozioni, consapevolezza, relazioni, gruppo, interazioni, metodo, accompagnamento, evoluzione, feedback.

A conclusione del workshop, è professionalmente corretto dire la verità: **il nostro ospite non ha ricevuto risposte!** Per lo meno non ha ricevuto risposte ai suoi specifici fabbisogni che fossero comprensibili e trasformabili in azione.

Ma il difetto sta nel **progetto del workshop**, di cui chi scrive si fa carico, avendo partecipato all'organizzazione. L'ambizione di fornire risposte concrete a tale quesito, quale esempio di possibili alleanze efficaci fra formazione e coaching, non era possibile nell'ambito di un workshop, mediante gruppi di lavoro fra 8/10 sconosciuti con un'ora a disposizione. L'argomento richiederebbe molto più tempo e gruppi più ristretti.

Ma questo non significa che sia stato un insuccesso, in quanto ha consentito di chiarire alcuni **punti di partenza** e mettere sul tavolo diversi **ambiti di progettazione**.

1) Anzitutto non esiste una chiara consapevolezza di **cosa sia formazione e cosa sia coaching** e, se non lo è per tutti gli addetti ai lavori, difficilmente lo può essere per le organizzazioni che devono scegliere gli strumenti più adatti rispetto ai loro problemi. In particolare, la formazione non serve solo a sviluppare conoscenze e abilità operative, ma anche quei tratti dei comportamenti umani e lavorativi, che qualcuno definisce soft skills, anche se io preferisco chiamarle “competenze invisibili”<sup>2</sup>. Allo stesso tempo, il coaching non corrisponde a “relazione d’aiuto”: esistono altre metodologie e, dall’altra parte, produce anche altri effetti.

2) Il workshop è servito ad evidenziare quanto **non sia importante il nome** che viene attribuito agli interventi, se formazione, o coaching, o altro, quanto la coerenza fra gli stessi e il bisogno. E’ in questa relazione che risiede la più elevata possibilità di successo delle iniziative, oltre alla competenza di chi le realizza. Anche la scelta di accompagnare il cambiamento con un’azione di coaching e/o formazione non è scontata, in quanto, spesso, è un corretto intervento organizzativo a favorire tali processi. In ogni caso, i supporti consulenziali sono favoriti da un’adeguata azione organizzativa, prima fra tutte l’attribuzione del ruolo di agente del cambiamento alle persone giuste. A volte è anche meglio non farlo proprio, il cambiamento!

3) Infine è evidente che i consulenti devono lavorare molto sulla **capacità comunicativa**, partendo da una perfetta conoscenza della materia: se gli stessi addetti ai lavori non conoscono tutte le possibili sfaccettature dei possibili approcci, difficilmente sapranno comunicarli. In ogni caso, rendere concreto e comprensibile ciò che si fa è passaggio fondamentale, anzitutto, per “vendere” il servizio, ma, soprattutto, per realizzarlo in maniera corretta rispetto al vero bisogno. E’ vero che si tratta di una materia difficilmente comunicabile, se non con l’esperienza diretta - ed è quello che molti fanno, mediante dimostrazioni, per rendere percepibili i servizi erogati - ma, allo stesso tempo, sia formatori che coach parlano più a se stessi che agli altri. Non si deve esprimere ciò che si fa, ma il problema che si risolve, o il cambiamento che si provoca, se non quale Roi si persegue.

### **Quali sviluppi**

Ribadisco che il workshop è stato un importante punto di partenza per la creazione di concreti progetti in cui l’alleanza fra metodologie di coaching, metodologie di formazione e altre, quali counseling, empowerment, consulenza, può effettivamente fornire un apporto realmente efficace ai problemi delle organizzazioni, soprattutto per quanto riguarda la gestione del cambiamento. **Allora che cosa altro è opportuno realizzare?**

Premesso che ogni situazione prevede un progetto ad hoc, forse può risultare utile una **bussola** per orientarsi in questo mondo variegato. La letteratura e le buone pratiche sono piene di descrizioni e approfondimenti sulle diverse metodologie: AIF

---

<sup>2</sup> C. Bentivogli, M. Catani, C. Marmo, D. Morgagni, *Le competenze invisibili, formare le competenze che tutti cercano*, F. Angeli, 2013



stessa ha approfondito il tema della formazione one-to-one<sup>3</sup> e anch'io ho fatto la mia parte<sup>4</sup>. A volte, queste descrizioni prevedono anche istruzioni per l'uso e confronti fra le diverse azioni. Non sono a conoscenza, però, dell'esistenza di un compendio che contenga **tutto in sintesi**, immaginando una **tabella** in cui ad ogni metodologia, oltre ad una **descrizione sintetica**, venga associata un'**analisi swot**, o la **relazione efficace** con le possibili problematiche cui può fornire contributi e le **istruzioni d'uso**. Ma forse, cercando di mettersi nei panni di chi deve acquisire i servizi, serve ancor di più: bisogna partire dalle diverse problematiche e **associare le metodologie più efficaci**. E magari, in epoca 4.0, ci scappa pure l'app.

Lo so che le **ricette preconfezionate** sono estremamente rischiose, ma un punto di partenza per chi deve fare le scelte può risultare utile.

Ma forse è altro ciò che serve!

Lancio una proposta: perché per il 2018 AIF e ICF non lavorano ad un progetto di questo tipo, al termine del quale si realizza un workshop dal titolo: **Coaching e Formazione: manuale a supporto dei processi di innovazione e change management?**

---

<sup>3</sup> *M.I. Giangiacomo, Formazioni one to one. Indagine sulle pratiche di auto-tras-formazione della persona, F. Angeli, 2012*

<sup>4</sup> Vedi nota 1

