



IL COACHING

FA BENE ALLE IMPRESE



di Giulia Baglini
giulia.baglini@unipd.it

INTERVISTA A

Patrizia Garengo

professoressa ordinaria Dipartimento Ingegneria Industriale Unipd

Il benessere organizzativo e il vantaggio competitivo delle aziende parte dalla crescita delle persone e da una gestione partecipativa delle relazioni. Ne abbiamo parlato con Patrizia Garengo, professoressa ordinaria del Dipartimento di Ingegneria Industriale Università degli Studi di Padova

Il sistema universitario e della ricerca è uno dei principali propulsori dell'innovazione a sostegno delle imprese, anche su temi emergenti come la misurazione delle prestazioni all'interno delle organizzazioni aziendali.

L'Università degli Studi di Padova è stata la prima a introdurre un corso proprio su questa disciplina: lo gestisce **Patrizia Garengo**, professoressa ordinaria dell'ateneo patavino, dove insegna **Organizational Change e Performance Measurement** presso il Dipartimento di Tecnica e gestione dei sistemi industriali e anche Business Management presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale.

Con Patrizia Garengo abbiamo parlato dei suoi studi scientifici in tema di gestione delle prestazioni delle organizzazioni aziendali.

«L'approccio che voglio imprimere alle mie ricerche è di tipo sociale – precisa Garengo –. Lo impone il contesto attuale, dove c'è una crescente attenzione verso la tecnologia e dove la digitalizzazione può essere governata solo mettendo insieme e **bilanciando una dimensione tecnica e una dimensione sociale**. L'approccio tecnico è dato dai sistemi di misurazione delle prestazioni: sistemi per la raccolta e la condivisione di informazioni, in una parola i cruscotti direzionali multidimensionali, ossia gli strumenti di gestione interna in grado di misurare, attraverso opportuni indicatori di performance, il livello di raggiungimento dei target stabiliti attraverso un sistema informatico integrato. Così come quando guidiamo una macchina e consultiamo

il cruscotto, una dashboard aziendale ci fornisce delle informazioni a 360 gradi sullo stato di salute dell'azienda.

L'**approccio sociale** è dato dal considerare l'approccio tecnico assolutamente importante, ma non sufficiente per gestire l'organizzazione, proprio perché fortemente influenzato dall'evoluzione tecnologica. Non si deve pensare solo alla misurazione, alla raccolta e all'elaborazione dei dati, ma un'attenzione crescente deve essere posta su come queste



Patrizia Garengo

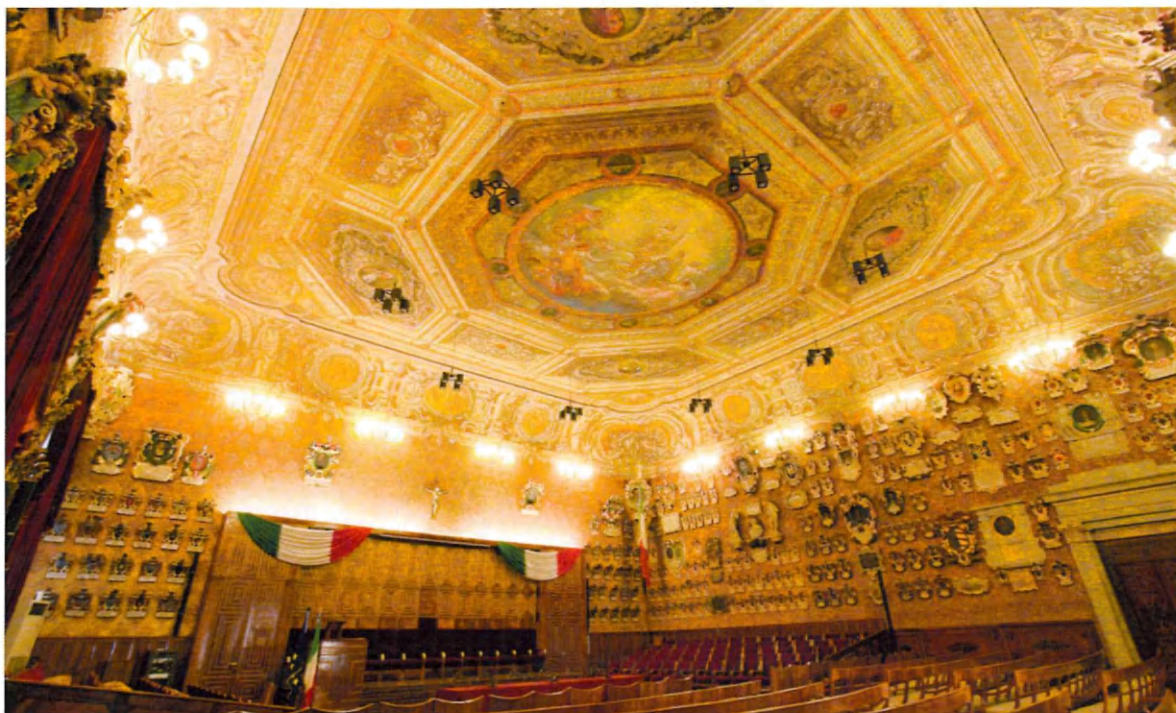


Foto di Massimo Piore

Palazzo Bo, Aula Magna

informazioni vengono utilizzate, cioè su tutti gli aspetti che in qualche modo vanno a favorire **uno stile di gestione sempre più democratico e partecipativo**. Mi riferisco a processi di delega e di condivisione delle informazioni, ossia a tutta una serie di variabili di carattere sociale e culturale, che sono determinanti e che sono in linea con le aspettative della **Society 5.0**, un modello in cui l'uomo è al centro e la tecnologia è al suo servizio».

Dal 2022, AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti) e il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Padova, sotto la sua direzione, stanno analizzando le pratiche di misurazione delle prestazioni: esse sono migliorate grazie a progetti di coaching, tra cui spiccano le attività di team working e di empowerment, la definizione degli obiettivi e la comunicazione. Ce ne può parlare?

«AICP comprende 700 coach ed è attiva dal 2009. Ad oggi si definiscono coach anche persone che si occupano di attività di consulenza o di formazione; quindi, non è ancora

ben chiaro quale sia l'impatto del **coaching**. L'associazione ci ha chiesto di aiutarla a quantificare in modo oggettivo gli effetti degli interventi di coaching sulle aziende. E questa è stata una sfida non banale: ci sono molti studi sul tema, ma sono prevalentemente focalizzati sugli effetti economici o finanziari di un intervento di coaching e vengono tradizionalmente misurati con il Roi. È difficile determinare quanto sia da imputare all'intervento di un coach il miglioramento della redditività di un'azienda o il fatturato.

In letteratura c'è una forte sovrapposizione tra le pratiche di coaching e le pratiche studiate da chi si occupa di misurazione delle prestazioni. E quindi abbiamo accettato la sfida, perché abbiamo capito che questo era un tema molto vicino agli interessi di ricerca del nostro dipartimento.

Dopo un sondaggio che ha coinvolto tutti i soci di AICP e che sarà oggetto di una pubblicazione, è emerso che le pratiche di performance management sono chiaramente influenzate dagli interventi dei coach. **L'obiettivo è adesso quello di costruire un modello che possa aiutare sia i coach che le aziende a valutare gli effetti del coaching**, considerando gli aspetti economico-finanziari un risultato

certo, ma secondario: se il personale viene gestito meglio, se c'è lavoro di squadra, maggiore autonomia e motivazione, è chiaro che poi le performance migliorano e di conseguenza migliorano anche i risultati finanziari.

Uno dei risultati più interessanti di questa collaborazione con AICP è che nelle aziende, grandi ma anche piccole, che hanno investito in attività di coaching, è aumentato il livello di **empowerment**: si è registrata una crescita dell'individuo e del gruppo basata sull'autostima e sull'autoefficacia.

Si è passati dal paradigma gestionale tradizionale, basato sul comando e sul controllo a un approccio più partecipativo.

È importante sottolineare che rafforzare l'*empowerment* serve a gestire adeguatamente il processo di digitalizzazione, in quanto la tecnologia comporta il rischio di depotenziare le persone. E se questo accade abbiamo una non ottimizzazione degli investimenti fatti in tecnologia. Per questo le aziende che vogliono effettivamente investire con successo nei pressi di digitalizzazione devono fare particolare attenzione a questi aspetti».

Dall'intervista con la professoressa Garenco emerge anche un'interessante visione sul ruolo sociale del coaching, nelle imprese e in generale nelle comunità di persone di cui è fatta la società: «Quello che dovrebbe fare un coach è interagire con una persona o un gruppo di persone per cercare di migliorare le prestazioni organizzative dell'azienda. E come ci riesce? Facendo capire alla persona come dovrebbe lavo-

rare o come dovrebbe gestire certe situazioni. Non si tratta, quindi, di formazione o di consulenza, perché non si indica alle persone cosa devono fare, ma si fornisce loro un supporto in termini di ragionamento autonomo. **L'obiettivo è lavorare sulla crescita della persona e del gruppo e nella gestione delle relazioni.**

Il coaching si sta sviluppando in alcune organizzazioni pubbliche e in alcune scuole, per aiutare i ragazzi a capire meglio i loro processi decisionali. In particolare, AICP sta organizzando dei corsi per i docenti, che a loro volta potranno usare le conoscenze acquisite all'interno delle classi.

Sono le persone la risorsa più importante di qualsiasi organizzazione e attraverso il coaching possiamo conoscere gli approcci e gli strumenti che ci permettono di migliorare la gestione e la comunicazione interna, per evitare incomprensioni e lavorare in modo più efficace e senza preconcetti».

Per approfondimenti:



AICP

