# T 3.4.7 Report delle sessioni di coaching alle PMI

*a cura di Lucense*
*con il contributo di Poliste*

# AREA PILOTA BARBAGIA

La cooperazione al cuore del Mediterraneo
La coopération au cœur de la Méditerranée

# INDICE

**INTRODUZIONE** 3

**1. OBIETTIVI DEL COACHING VIVIMED** 4

**2. RETI DI IMPRESA E GOVERNANCE** 5

**3. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI** 14

**INTRODUZIONE**

Come molti sanno, il termine Coach significa allenatore e indica un percorso da compiersi da un punto di partenza ad un punto di arrivo. Il coaching è un metodo di sviluppo fondato sulla scoperta, l'utilizzo e la valorizzazione delle potenzialità; è caratterizzato dal movimento verso ciò che si desidera nel futuro.

Il **Coaching** è un processo di sviluppo cucito su misura, tarato sulle risorse e sulle potenzialità (dell'impresa e personali); è un metodo per estrarre il meglio di sé, per acquisire l'indispensabile consapevolezza dei propri punti di forza, delle proprie abilità e della possibilità di raggiungere il successo attraverso un impegno processuale e sistematico; il dialogo maieutico è l'asse portante.

Il **business coaching** è un intervento richiesto dalle imprese e dalle diverse organizzazioni che, nell'esercizio della loro funzione strategica e operativa, possono incontrare problemi di diversa natura e che intendono costruire progetti di sviluppo fondati sul raggiungimento di obiettivi sfidanti e sull'ottenimento di un futuro positivo. Il coaching per le imprese si sviluppa attraverso:

a) un intervento personalizzato fondato su un metodo creativo,

b) una relazione processuale basata sull'unicità della persona,

c) un viaggio verso mete condivise e concordate,

d) un metodo generativo che produce arricchimento e sviluppo,

e) un sistema relazionale che induce un'evoluzione comportamentale (del singolo/del gruppo).

Il fine ultimo delle attività di coaching è quello di accompagnare l'imprenditore verso **l'autorealizzazione**, ovvero la propensione dell'essere umano a realizzare le proprie potenzialità, sia dal punto di vista della maturazione interiore, psichica ed emotiva, sia da quello del comportamento e dell'azione.

Per il progetto Vivimed, si è utilizzato un modello di coaching cosiddetto umanistico e volto all'azione, che considera fondante la logica del "**potenziale**" e non del "deficit"; che prevede l'accompagnamento della persona verso il massimo rendimento all'interno di una logica creativa e generativa, in cui il coach non suggerisce consigli o impartisce ricette miracolose, bensì sostiene l'individuo nell'elaborare, monitorare e realizzare programmi e obiettivi chiari e personali.

## 1. OBIETTIVI DEL COACHING VIVIMED

### Gli obiettivi generali

Nella progettazione del percorso di coaching Vivimed si è scelto come obiettivo generale quello di rafforzare l'efficacia del lavoro condotto durante i Living Lab e finalizzato alla creazione di **reti di imprese**, ponendo in tal modo i presupposti per condividere obiettivi e per durare nel tempo.

Inoltre il coaching rivolto agli imprenditori e alle reti (in formazione) del progetto Vivimed si è concentrato sull'attivazione delle **collaborazioni** all'interno del gruppo e sull'aumento della **fiducia e del rispetto** reciproco tra gli operatori.

### Gli obiettivi in Sardegna

Nella progettazione del progetto Vivimed in Sardegna si è scelto di impostare un percorso di coaching approfondito,articolato in numerosi incontri egestito da un *coach* professionista, Maria Pace. L'intento è stato quello di rafforzare l'efficacia del lavoro condotto durante i Living Lab e finalizzato alla creazione di reti di imprese, ponendo in tal modo i presupposti per condividere obiettivi e per durare nel tempo.

Il coaching rivolto agli imprenditori e alle reti (in formazione) del progetto VIVIMED Sardegna si è concentrato su alcune specifiche aree di intervento:

- Maturare una visione comune;
- Migliorare il grado di attivazione e motivazione;
- Allenare le potenzialità del gruppo;
- Aumentare la fiducia e il rispetto reciproci;
- Concordare le modalità di lavoro di gruppo;
- Migliorare le performance e fissare obiettivi "sfidanti";
- Sviluppare il senso di autoefficacia;
- Definire un accurato piano di azione.

## 2. RETI DI IMPRESA E GOVERNANCE

### L'articolazione del percorso di coaching e gli strumenti utilizzati in Sardegna

L'attività di coaching è stata collocata all'interno dell'azione 4 "Animazione economica e assistenza alle imprese" ed è stata realizzata con due modalità: una rivolta alle reti in costituzione (team coaching) e una rivolta ai singoli imprenditori (business coaching). Le sessioni di coaching sono state guidate da un coach professionista e da un facilitatore (solo per le attività di team) e sono state progettate nel dettaglio sulla base delle differenti esigenze delle reti di imprese.

Le attività di coaching sono state avviate in seguito al quinto Living Lab dedicato alla creazione delle reti.

In forte coordinamento con il lavoro svolto dall'esperto di reti di imprese Andrea Lorenti si è impostato il lavoro da svolgere nei team coaching e nei business coaching.

**In Barbagia sono stati svolti N. 13 incontri fra quelli dedicati alle reti (team coaching) e quelli individuali (dedicati ai singoli imprenditori), che hanno coinvolto N. 9 imprenditori.**

Per assicurare continuità al lavoro svolto nei Living Lab, agli incontri di team coaching erano presenti anche i facilitatori e le assistenti di progetto, che sono diventati il riferimento principale per ogni gruppo territoriale.

L'intervento di team coaching ha messo in condizione i singoli membri del gruppo di maturare una visione comune attraverso la valorizzazione delle singole conoscenze e competenze.

A livello individuale il percorso di coaching (che è stato chiaramente realizzato solo con gli imprenditori che avessero espresso il desiderio di partecipare) si è focalizzato sulla scoperta, l'utilizzo e la valorizzazione delle potenzialità.

La coach ha accompagnato l'imprenditore (coachee) lungo un percorso creativo di sviluppo funzionale a identificare e percorrere autonomamente la strada migliore per raggiungere la propria meta e la propria autorealizzazione.

L'obiettivo ultimo del percorso è stato, infatti, creare le premesse affinchè, attraverso il coaching, i coachee potessero giungere ad acquisire una maggiore consapevolezza e responsabilità circa il miglior utilizzo delle proprie potenzialità e, attraverso il loro migliore utilizzo, giungere a definire nuovi progetti di miglioramento e sviluppo utili a raggiungere mete sfidanti.

Per fissare obiettivi SMART sono state utilizzate le tecniche del **goal setting** e del **goal mapping**; sono stati inoltre utilizzati ad ausilio delle attività alcuni esercizi: Goal mapping - Visione e team - Coachability test - Caratteristiche di un team di successo - Gerarchia degli obiettivi - Test potenzialità - Piano di azione.

Il **primo incontro di team coaching** nel territorio della **Barbagia** è iniziato con una breve presentazione della metodologia del coaching, a cui è seguita una panoramica delle aspettative dei partecipanti, degli elementi su cui ragionare e degli obiettivi comuni da definire.

A partire dall'idea che il raggiungimento di risultati positivi tra le persone funzioni come collante tra le stesse, si è passati all'individuazione degli obiettivi del gruppo.

La condivisione di obiettivi e valori e la creazione di una visione comune sono stati identificati dai gruppi come i primi obiettivi da raggiungere. Nello specifico è "*indispensabile creare una visione condivisa*". Tra gli altri obiettivi identificati vi sono inoltre il miglioramento della performance e l'aumentare la collaborazione e la cooperazione.

I partecipanti del gruppo del **territorio della Barbagia** hanno esplicitato di aspettarsi dall'incontro la condivisione di una metodologia che consenta di raggiungere, (o porre le basi per), un obiettivo comune, emozionante e coinvolgente.

La condivisione di obiettivi valori e visioni e la creazione di una visione comune sono stati identificati dal gruppo come il primo obiettivo di risultato da raggiungere. Per questa ragione il gruppo ha lavorato insieme nella definizione di alcuni principi, considerati identitari:

- sistema;
- emozioni;
- benessere;

- ambiente;
- rafforzamento;
- esperienza.

Nel dettaglio, è stata condivisa l'idea di un'organizzazione del sistema territoriale che sia in grado di giocare al meglio le potenzialità del territorio stesso, che consenta al visitatore di vivere al meglio il territorio e vivere a pieno le emozioni ad esso connesse. **Il benessere, l'emozione e l'ambiente** sono stati ritenuti concetti imprescindibili in un'ottica di sviluppo del territorio, unitamente alla consapevolezza del patrimonio e delle radici del territorio stesso, e al concetto di armonia, che dovrebbe partire dagli operatori locali fino a coinvolgere tutto il sistema. In un'ottica di sviluppo locale si ritiene inoltre l'esperienza il fattore fondamentale da cui partire nella valorizzazione del territorio e dell'offerta turistica.

La visione comune emersa dal gruppo, a partire dai valori elencati, è la creazione di una destinazione turistica autentica, eccellente e fruibile.

Nella definizione delle azioni concrete da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi più ampi, è emersa dal gruppo la **necessità di conoscersi vicendevolmente in maniera più approfondita**, per poter definire un piano di azione comune. È stato perciò organizzato un incontro in autonomia presso uno dei tour operator presente nella rete.

Nei primi incontri di team coaching è emersa anche la proposta di organizzare delle occasioni di scambio e conoscenza con gli operatori degli altri territori. È stata così sviluppata l'idea della "**sperimentazione incrociata dell'offerta**" creata da ogni rete territoriale, realizzata a marzo 2019. Ogni partecipante ha avuto l'opportunità di vivere una giornata di Ecoturismo esperienziale: in **Barbagia il 13 marzo**, con le seguenti finalità:

- mettersi nei panni del turista, sperimentando l'offerta creata dai colleghi delle altre reti e contribuendo a dare un feedback di gradimento e di coerenza con i valori definiti dalla rete;
- acquisire spunti di riflessione in merito al miglioramento della propria offerta;
- avere l'opportunità di conoscere gli imprenditori delle altre reti territoriali in un ambito piacevole e coerente con il percorso finora svolto.

A seguire, sono stati realizzati i secondi incontri di team coaching.

Il secondo incontro di team coaching in **Barbagia** ha preso avvio con uno spunto di riflessione circa gli sviluppi del progetto Vivimed e le azioni future che la rete

Vivimed Barbagia dovrà intraprendere. I partecipanti hanno condiviso con il gruppo le proprie percezioni circa il raggiungimento di alcuni obiettivi prefissati nel primo incontro; sono dunque stati analizzati in maniera condivisa i pro e contro del progetto Vivimed e di quanto fatto, con particolare riferimento alle giornate esperienziali svolte nel mese di marzo.

I **vantaggi** percepiti sono stati:

- la conoscenza di altre persone e imprese;
- il rafforzamento della conoscenza e delle relazioni già esistenti;
- la possibilità di mettersi alla prova insieme;
- la nascita spontanea di alcuni rapporti;
- il confronto e la collaborazione tra imprese e territori;
- l'inclusione e l'impegno;
- spunti di riflessione e suggerimenti provenienti dalla scoperta di altre realtà e dal confronto.

Tra gli **svantaggi** individuati figurano invece:

- l'abbandono del progetto da parte di imprese e persone che avrebbero potuto contribuire in maniera efficiente alla costituzione della rete;
- la collaborazione e la costituzione di una rete rappresentano un investimento in cui bisogna crederci in tanti.

Il gruppo si è dunque concentrato sul **tema della rete e della sua costituzione**: gli imprenditori hanno espresso qualche dubbio e un po' di scetticismo in alcuni casi derivante dal fallimento di esperienze passate di collaborazione. Tuttavia l'idea del gruppo è quella di concretizzare la costituzione e formalizzazione della rete e sperimentare fin da subito, con il supporto di un Tour Operator, la collaborazione e la condivisione di obiettivi tra imprese.

Il gruppo ha in seguito discusso in merito alle modalità organizzative della rete stessa. Le principali questione emerse, oggetto di futuro approfondimento hanno riguardato:

- quali imprese aderiscono alla rete;
- la suddivisione dei compiti all'interno della rete;
- le modalità e i tempi di incontro e logistica;

- gli itinerari che la rete elaborerà.

I partecipanti hanno poi costituito un gruppo su Whatsapp per riuscire a organizzare al meglio tutti i dettagli relativi agli aspetti citati e intraprendere in maniera concreta e autonoma il lavoro di costituzione di rete.

**Gli indicatori di realizzazione**

La tabella sintetizza le sessioni di coaching realizzate in **Barbagia**:

| TERRITORIO | MODALITA' | NUMERO RETI/IMPRENDITORI | NUMERO SESSIONI E DURATA | PERIODO DI REALIZZAZIONE (anno 2019) |
|---|---|---|---|---|
| *BARBAGIA* | Team coaching | 2 reti | N° 3 incontri di 3 ore cadauno | Tra l'8.02 e il 3.05 |
| | Business coaching | 7 imprenditori | N° 10 incontri di 1,5 ore cadauno | Tra il 27.02 e il 29.03 |

## Dichiarazioni d'Intenti per future reti

Grazie alle attività di coaching, sono emerse alcune idee di future di reti di impresa; **è stata quindi predisposta una dichiarazione di intenti** come di seguito riportata:

Tra

_____

e

_____

e

_____

e

_____

e

_____

e

_____

e

_____

e

_____

premesso che

- L'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro (ASPAL), Sardegna Ricerche, Regione Toscana, l'Università di Firenze, l'Agence Du Tourisme Corse, France Nature

Environnement Paca, Lucense Scarl e Circolo Festambiente stanno sviluppando il progetto VIVIMED - SerVIzi innovativi per lo sVIluppo della filiera del turismo nell'entroterra dell'area MEDiterranea - a supporto del turismo sostenibile nei territori dell'entroterra. Il progetto è stato approvato e finanziato dall'Autorità di Gestione del Programma di cooperazione Italia-Francia Marittimo 2014-2020, per il biennio 2018/2019.

- ViviMed nasce dall'esigenza di rendere più competitiva l'offerta turistica delle aree interne mediterranee transfrontaliere, secondo un nuovo modello esperienziale, cooperativo e sostenibile.

- Nell'ambito di questo progetto, i partner di VIVIMED - ASPAL e Sardegna Ricerche referenti per la Sardegna - hanno individuato le tre aree territoriali - Barbagia, Ogliastra e Montiferru - e predisposto attività di animazione che si sono sviluppate da ottobre 2018 a maggio 2019 sotto forma di Living Lab, incontri partecipativi territoriali, workshop congiunti, attività di team e business coaching e assistenza per la creazione e lo sviluppo di collaborazioni e reti. Queste attività sono state svolte con il supporto di facilitatori, esperti nel campo del turismo sostenibile, del marketing turistico, del business coaching e delle reti di impresa con l'obiettivo di incentivare la creazione di proposte turistiche integrate innovative, esperienziali e sostenibili.

- Le imprese sopraindicate hanno fruito delle azioni di promozione e sviluppo e, anche grazie a queste, sono riuscite ad individuare spazi di collaborazione reciproca per la realizzazione di un'offerta turistica integrata e complementare, concretizzatasi in percorsi turistici che confluiranno nel Catalogo transfrontaliero dei Servizi ViviMed.

Si conviene quanto segue

1. Le imprese firmatarie hanno verificato la reciproca disponibilità a collaborare su attività di comune interesse adottando, al momento opportuno, la tipologia e la forma giuridica più appropriata, da individuare in funzione delle attività da realizzare. L'interesse a collaborare è da intendersi anche in relazione alla possibilità di beneficiare di contributi finanziari locali, regionali, nazionali e comunitari, qualora il bando di riferimento lo richieda, sia in termini di attività da svolgere che in termini di soggetto proponente (es. ATI, reti di impresa ecc.).

2. Il settore di attività sul quale si realizzerà la collaborazione è quello del turismo esperienziale, sostenibile e attivo.

3. L'obiettivo generale della rete è la promozione di un turismo esperienziale e attivo in grado di favorire la conoscenza e la fruizione del territorio tramite un'offerta turistica integrata, innovativa e sostenibile, che favorisca:

- la salvaguardia del territorio, la conservazione dell'ambiente naturale e dei borghi dall'alto valore storico e architettonico;
- la promozione delle produzioni tipiche artigianali ed eno-gastronomiche e delle tradizioni culturali;
- la valorizzazione delle identità territoriali.

La presente dichiarazione di intenti è stata sottoscritta dalle imprese con la finalità di perseguire, attraverso la collaborazione attiva, i seguenti obiettivi specifici:

- favorire processi di innovazione sia di prodotto che di processo;
- definire e implementare un piano di marketing congiunto;
- promuovere attività di formazione congiunta legate a tematiche di internazionalizzazione, marketing e comunicazione;
- produrre un catalogo unico dei servizi offerti dai retisti;
- partecipare a fiere e manifestazioni culturali per promuovere le attività della rete;
- partecipare a gare o bandi dedicati a reti di imprese.

4. La possibilità di collaborare sugli obiettivi definiti e condivisi è aperta ad altre imprese, associazioni e organizzazioni operanti nel settore turistico o in quello complementare, previo accordo di tutti i firmatari, al fine di rendere la collaborazione stessa più proficua e poter integrare le rispettive competenze. I nuovi aderenti dovranno sottoscrivere analoga dichiarazione di intenti.

Luogo e data

_____

Per

firma

_____

Per

firma

_____

Per

firma

_____

Per

firma

_____

Per

firma

_____

Per

firma

_____

## 3. Conclusioni e raccomandazioni

### La percezione sugli obiettivi raggiunti da parte degli imprenditori turistici sardi

Al termine del percorso di coaching è stato somministrato un breve **questionario** anonimo teso a verificare la percezione degli imprenditori sull'utilità del business e del team coaching.

I **motivi che hanno indotto gli imprenditori a partecipare** ai team coaching sono ben sintetizzati da alcune delle affermazioni espresse dai partecipanti:

- *mettere a fuoco alcune cose a livello personale e di gruppo;*
- *capire meglio punti di forza e di debolezza del gruppo;*
- *favorire e verificare le capacità di interazione e collaborazione con altri operatori;*
- *lo ritengo essenziale per aiutarci nella creazione della rete.*

Con riferimento agli **obiettivi**, il team coaching ha inoltre contribuito a:

- migliorare il grado di attivazione e motivazione;
- creare una visione comune;
- condividere obiettivi, valori e visione;
- aumentare la cooperazione e la collaborazione;
- allenare le potenzialità del gruppo;
- concordare le modalità di lavoro di gruppo;
- migliorare le performance e fissare obiettivi sfidanti.

Per quanto attiene il **business coaching**, gli imprenditori che hanno deciso di partecipare lo hanno fatto per le seguenti motivazioni:

- *supporto professionale;*
- *crescita professionale;*
- *conoscere meglio se stessi.*

Il business coaching è stato considerato **utile** soprattutto per:

- aumentare la consapevolezza delle proprie potenzialità;
- aumentare il senso di fiducia nelle proprie risorse;
- migliorare il grado di attivazione e motivazione;
- definire un accurato piano di azione;
- migliorare le performance e fissare obiettivi sfidanti.

Si può dunque affermare che la proposta di coaching nelle due modalità ha contribuito a **rafforzare la visione comune** del gruppo nell'ottica della costituzione di una rete di imprese, migliorando il grado di attivazione e la consapevolezza sulle potenzialità individuali e di team. Ha inoltre fornito un metodo per la definizione di **obiettivi sfidanti**.

L'aspetto più importante tra quelli che potrebbero essere **migliorati è relativo alla articolazione temporale delle sessioni di lavoro**. In questa edizione di Vivimed il coaching è stato realizzato dopo i primi 5 Living Lab con l'obiettivo di far "cementare" le relazioni tra gli imprenditori della rete.

Si ritiene che in futuro possa essere ancora più efficace che il coaching (team e business) si distribuisca dall'inizio al termine del percorso Vivimed in modo da svolgere ancora meglio la funzione di attivazione e di messa in atto/allenamento di obiettivi concreti e di sviluppo.