T 3.4.7 Report delle sessioni di coaching alle PMI

a cura di Lucense
con il contributo di Poliste

AREA PILOTA MONTIFERRU

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 e gestito 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.

Nel Montiferru sono stati svolti N. 18 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 del Montiferru 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.

Per il gruppo del **territorio del Montiferru**, l'obiettivo è creare una visione comune che deve essere basata sul valore della persona e dell'ambiente. L'obiettivo principale è, dunque, offrire al turista esperienze che mettano in risalto il valore della persona e dell'ambiente nel territorio del Montiferru.

E' fondamentale che **ogni impresa si autovaluti**: quali azioni concrete mette in atto per la tutela dei valori della persona e dell'ambiente e cosa ha fatto affinché questi valori siano condivisi dalla comunità?

A partire da queste promesse, il gruppo ha definito un obiettivo concreto su cui creare "collante" (*"Sui piccoli passi si trovano le condivisioni"*) e che consiste nell'organizzazione di una giornata ecologica, coinvolgendo anche le istituzioni, in cui si affrontano tematiche legate ai valori dell'ambiente e della persona per sensibilizzare la comunità delle imprese coinvolte (Santu Lussurgiu, Bosa, Cuglieri etc) e affermare che tipo di turismo si vuole proporre.

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**: nel **Montiferru il 20 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 nei tre territori.

Il gruppo del **territorio del Montiferru** durante il secondo team coaching si è focalizzato sui vantaggi della formalizzazione della Rete, di seguito elencati:

- superare le difficoltà date della promozione della singola offerta, garantendo una ricaduta collettiva su tutto il territorio;
- migliorare la comunicazione e il confronto tra operatori - rafforzare l'unione tra gli stessi, garantendo servizi più efficienti e di qualità;
- migliorare l'interazione con l'Ente Pubblico ponendosi come interlocutore di rilievo e non più come singolo operatore;
- mettere in atto azioni di promozione del territorio: costituire un contenitore/marchio "Visit Montiferru - Planargia" che promuova il territorio;
- offrire prodotti integrati per diversi target di clienti (di cui si occuperebbe un soggetto della rete-Tour Operator).

I partecipanti si sono poi soffermati sulle problematiche e sui dubbi tecnici inerenti la Rete esprimendo in questo modo i timori per un obiettivo che comporta grande impegno da parte di tutti:

- qual è l'organo direttivo interno alla rete? Il suo lavoro è di tipo volontario?;
- chi gestisce tutti gli elementi tecnici e strategici che si definiscono attraverso un rapporto di conoscenza consolidato tra i partner? (es. calendario delle riunioni; con quale prodotto uscire; a quale mercato rivolgersi etc.);
- che oneri comporta a livello organizzativo e di impegno? (es. è necessaria una segreteria organizzativa: che costi ha?)
- esiste un rapporto di esclusività all'interno della rete? (es. si farà affidamento SOLO sugli operatori facenti parte della rete?)
- come gestire gli impegni di ogni operatore rispetto a quelli della rete?

Gli imprenditori si sono infine confrontati sui pro e contro della giornata esperienziale in Montiferru: tra i gli aspetti postivi l'utilità del confronto tra professionisti e l'entusiasmo; tra gli aspetti negativi la difficoltà di replicare la formula per un "vero" turista perchè troppo ricca e densa.

Tutti convergono sull'opinione che il progetto Vivimed abbia creato un contenitore che ha aumentato la consapevolezza sui vantaggi dello stare insieme.

Gli indicatori di realizzazione

La tabella sintetizza le sessioni di coaching realizzate nel **Montiferru**:

TERRITORIO	MODALITA'	NUMERO RETI/IMPRENDITORI	NUMERO SESSIONI E DURATA	PERIODO DI REALIZZAZIONE (anno 2019)
MONTIFERRU	Team coaching	2 reti	N° 3 incontri di 3 ore cadauno	Tra il 6.02 e il 16.04
	Business coaching	9 imprenditori	N° 15 incontri di 1,5 ore cadauno	Tra il 20.02 e il 22.03

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.