

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

518

ANNO XLVI - N. 4

OTTOBRE 2010 - TORINO

Spediz. in abbon. postale 45%

Art. 2 - comma 20/b Legge 662/96

Filiale di Torino

- LE PAROLE DEL LAVORO
Michele La Rosa, Giorgio Gosetti
I significati del lavoro: un approccio interpretativo

- Sergio Magrini*
Novità in tema di computo delle ore di assemblea retribuita spettanti ai singoli lavoratori

- Anna Illiano*
Everyone is talented

- Luciano Perego, Riccardo Geminiani*
Nuovi approcci al coaching

- Giacinta Genovese*
Professione coach



LUCIANO PEREGO

Owner ECF - Empowerment Consulenza Formazione

RICCARDO GEMINIANI

Business Partner ECF

Nuovi approcci al coaching **“Dal coaching per alcuni al coaching per tutti”**

In un contesto di mercato determinato dall'incertezza, a ognuno di noi viene chiesto di rendere di più, di essere più efficace, di superare i propri limiti senza rinchiudersi in schemi mentali antichi e non più funzionali alla realtà. Questo il più delle volte si traduce in una continua richiesta di riduzione dei costi e di miglioramento della qualità. Ogni ruolo nell'organizzazione, e non più solo il vertice, è spinto a ricercare nuove idee applicabili, a trovare nuove modalità per ottenere risultati.

Davanti a questo scenario anche le esigenze formative, e di conseguenza le aspettative delle aziende in merito ai propri investimenti nello sviluppo delle proprie Risorse Umane, si sono modificate.

IL COACHING

Una prima risposta a questa richiesta di cambiamento è stata data, da oltre un decennio, dagli Stati Uniti, con uno strumento preso in prestito dallo sport e chiamato coaching.

Il coaching viene spesso definito attraverso la metafora dell'allenatore che sa ottenere il massimo risultato dall'atleta incitandolo, imponendogli esercizio e disciplina, indicando di volta in volta la giusta strada da intraprendere davanti ad una difficoltà. Questo parallelo tra coach e allenatore non è pienamente soddisfacente poiché nel coaching la persona è ancora più protagonista.

Attraverso il coaching la persona individua e adotta gli schemi di pensiero e di comportamento che ritiene più funzionali alla realizzazione dei propri obiettivi e dei propri valori.

Come ogni prodotto/servizio che sta diventando maturo, il coaching inizia a diversificarsi negli approcci e nelle metodologie in modo da rispondere a specifiche esigenze.

Rispetto alla formazione tradizionale il coaching si dimostra uno strumento più flessibile e personalizzato.

Proprio per questo riteniamo economico spendere ancora un minuto per offrire un'interpretazione differente del coaching, senza preoccuparci troppo di rispondere alla domanda (molto in voga in questi tempi): prova a spiegare il coaching a tua suocera.

Il coaching è un **metodo di sviluppo**, un sistema di conoscenza e di apprendimento che consente agli individui di identificare e affinare le proprie strategie per conseguire risultati e obiettivi, migliorare azioni, relazioni e comportamenti in una logica di maggiore efficacia. Tale efficacia è conseguita attraverso una **relazione collaborativa** tra un coach e un coachee (è definita con questo termine la persona coinvolta nel percorso di coach) che rispetta l'**indipendenza personale**: l'individuo viene supportato nell'esplorazione, costruzione e implementazione di nuove risposte agli stimoli esterni. Attraverso il coaching la persona individua e adotta gli schemi di pensiero e di comportamento che ritiene più funzionali alla realizzazione dei propri obiettivi e dei propri valori.

Il coaching è oggi una pratica che si sta diffondendo sempre di più.

Negli USA rappresenta oltre il 50% dell'investimento in formazione. I vantaggi che offre sono un'elevata focalizzazione sugli obiettivi di miglioramento e sviluppo individuale, la misurabilità del risultato, l'alto coinvolgimento, impegno e responsabilizzazione.

Come ogni prodotto/servizio che sta diventando maturo, il coaching inizia a diversificarsi negli approcci e nelle metodologie in modo da rispondere a specifiche esigenze.

Se il coaching vuole essere una metodologia che va al cuore della richiesta di sviluppo, di miglioramento, di empowerment diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione, deve a sua volta assumere più forme e sapersi rivolgere ad un maggior numero di interlocutori.

COACHING E FORMAZIONE TRADIZIONALE

Come abbiamo detto in precedenza il coaching nasce dal desiderio di coniugare competenze specifiche con esperienze umane, il che è solo uno specchio della necessità di trovare una sintesi tra le esigenze aziendali e quelle personali di uomini e donne in cammino nei loro percorsi di crescita.

Rispetto alla formazione tradizionale il coaching si dimostra uno strumento più flessibile e personalizzato. Questo non vuole dire che la formazione sia rimasta immobile di fronte al cambiamento che stiamo vivendo; negli anni le tipologie di formazione si sono fatte sempre più variegata includendo, solo per citarne alcune, pratiche di training on the job, indo-

or e outdoor training ed e-learning. La formazione stimola il cambiamento allargando le prospettive, il coaching focalizza il cambiamento da realizzare “qui ed ora” perché questo è il Kairòs, il momento propizio.

La conclusione che ne vorremmo trarre è proprio questa: coaching e formazione devono convivere e sono entrambi strumenti utili ed efficaci. È tuttavia necessario saper individuare quale strumento sia il più adatto ed efficace rispetto alla singola esigenza.

IL COACHING PER L'AUTOSVILUPPO: GLI OBIETTIVI

“Se vedi un affamato, non dargli del riso, insegnagli a coltivarlo” Confucio

Il coaching per l'autosviluppo è nato come risposta ad una serie di domande che provengono da richieste specifiche da parte di manager ed imprenditori.

Il coaching per l'autosviluppo è nato come risposta ad una serie di domande che abbiamo raccolto con molto piacere e che provengono da richieste specifiche da parte di manager ed imprenditori. Le domande sono le seguenti:

- **Come ampliare il numero di persone** destinatarie di una proposta di coaching?
- **Come velocizzare** il processo di cambiamento e ridurre i costi per l'azienda?
- **Come sviluppare il massimo della responsabilità** del coachee e il massimo del supporto?
- **Come gestire il massimo della flessibilità** in coerenza con le caratteristiche del coachee e la strutturazione di un archivio già predefinito di risorse per lo sviluppo? (casi, esercitazioni, test, questionari, giochi, letture, film, azioni, ecc.)
- **Come monitorare l'evoluzione** del percorso di conseguimento dell'obiettivo?
- **Quali parametri e strumenti utilizzare** per verificare in continuo la realizzazione positiva del percorso?

Le risposte a questi quesiti, tanto interessanti quanto sfidanti, hanno preso forma e si sono trasformate in un modo nuovo e diverso di gestire il coaching. Questa nuova metodologia si fonda su due elementi chiave: il software Focus e i piani di autosviluppo.

La piattaforma web Focus è uno strumento per il monitoraggio dinamico e trasparente degli obiettivi e delle azioni utili al loro raggiungimento.

Il software Focus

La piattaforma web Focus è uno strumento per il monitoraggio dinamico e trasparente degli obiettivi e delle azioni utili al loro raggiungimento. Le parole chiave che meglio caratterizzano e definiscono Focus sono:

On-line: al coachee viene assegnata un username ed una password che permettono di accedere in ogni momento. In questo modo lo stato di avanzamento e le relative comunicazioni tra coach e coachee saranno visibili da entrambi in totale trasparenza, amplificando la presa di responsabilità e la focalizzazione al risultato.

Focus è stato progettato in maniera altamente personalizzabile.

Flessibile: Focus è stato progettato in maniera altamente personalizzabile, il che permette all'utente, per esempio, di aggiungere azioni in maniera autonoma attribuendogli un livello di priorità, di scegliere quale criterio di autovalutazione applicare impostando scadenze e tempi previsti per il completamento delle varie attività (questo in un'ottica di forte condivisione di tali scelte tra coach e coachee).

La struttura di Focus si basa su una serie di elementi condivisi tra coach e coachee che costituiranno le linee guida per il raggiungimento dell'obiettivo professionale del coachee:

Linee strategiche: aree strategiche di sviluppo professionale e/o personale.

Convinzioni: atteggiamenti mentali utili al conseguimento dell'obiettivo.

Linee relazionali: modalità di relazione e di comunicazione condivise all'interno del patto di reciproca fiducia ed apertura tra coach e coachee.

Obiettivi e azioni: obiettivo specifico di miglioramento ed azioni utili al suo conseguimento.

Focus costituisce dunque il fil rouge che lega e sostiene il processo di comunicazione tra coach e coachee sulla base del quale si svilupperanno le attività che di seguito presenteremo.

I piani di autosviluppo

I piani di autosviluppo sono percorsi specifici per le diverse aree di comportamento organizzativo.

I piani di autosviluppo sono percorsi specifici per le diverse aree di comportamento organizzativo. Le principali aree prese in esame da questo approccio sono le seguenti:

- Comunicazione assertiva
- Problem solving e decision making
- Gestione e sviluppo collaboratori
- Gestione del tempo
- Gestione riunioni e public speaking
- Intelligenza emotiva
- Negoziazione
- Leadership
- Gestione del team
- Vendita efficace.

I piani di autosviluppo nascono dall'esperienza di coach qualificati e sono composti da una serie di step semi-strutturati che

il coach assegna al coachee in maniera personalizzata. I piani di autosviluppo sono inoltre accompagnati da kit di strumenti specifici per ogni capacità/competenza che il coach gestirà volta per volta in base alle esigenze del coachee.

Prima di focalizzarci in maniera più approfondita sulla metodologia di coaching per l'autosviluppo, è importante mettere a confronto questa metodologia con il coaching cosiddetto "tradizionale":

Coaching tradizionale	Coaching per l'autosviluppo
Numerosi incontri faccia a faccia	Integrazione di alcuni momenti di contatto diretto con sistemi di comunicazione, confronto, verifica a distanza
Alto livello di personalizzazione in relazione a diverse esigenze di sviluppo del coachee	Percorsi di autosviluppo specifici per aree di comportamento organizzativo
Popolazione target generalmente ristretta ad imprenditori, dirigenti e quadri di primo livello	Popolazione target allargata a quadri, specialisti, giovani ad alto potenziale e comunque a tutte le persone per le quali è richiesto un percorso di sviluppo di uno specifico comportamento organizzativo
Utilizzo saltuario di telefono ed email	Utilizzo strutturato di email, telefono, skype e possibilità di monitoraggio e aggiornamento continuo attraverso la piattaforma SW FOCUS

IL CICLO DI KOLB



Il ciclo di Kolb costituisce il fondamento metodologico del coaching per l'autosviluppo e, in coerenza, anche degli stessi piani di autosviluppo. Prevede 4 fasi.

Il ciclo di Kolb costituisce il fondamento metodologico del coaching per l'autosviluppo e, in coerenza, anche degli stessi piani di autosviluppo. Ecco come le sue fasi vengono riprese in concreto:

1) Analisi delle proprie competenze in relazione alle richieste di ruolo

In questa fase l'apprendimento deriva prevalentemente dalle percezioni e dalle reazioni alle esperienze vissute quotidianamente dal coachee. In questa fase il piano di autosviluppo aiuta la persona a riflettere su di sé attraverso una serie di step molto concreti:

- Test situazionale relativo alla capacità da sviluppare
- Autoanalisi e richiesta feedback su: punti forti, punti critici ed individuazione delle relative convinzioni
- Individuazione delle situazioni professionali in cui la competenza/capacità da sviluppare viene più frequentemente chiamata in causa
- Esplicitazione e condivisione dei singoli punti di miglioramento/sviluppo.

2) La prima azione e l'osservazione riflessiva

L'osservazione riflessiva viene ripresa ed enfatizzata in questa seconda fase attraverso un'azione che il coachee si impegna a compiere entro un tempo concordato con il coach (in genere non più di una settimana). Questa azione fornisce al coachee una prima possibilità per mettersi in gioco uscendo dalla propria zona di comfort. Quest'esperienza viene accompagnata da specifici step che vengono affidati al coachee secondo una logica di autosviluppo.*

- Definizione dell'elemento prioritario di miglioramento
- Individuazione del limite/convinzione da superare
- Definizione dell'azione da compiere (concreta, simbolica o metaforica)
- Richiesta di feedback esterni
- Richiesta di feedback al coach.

* il coach e il coachee possono mantenersi in ogni momento in comunicazione attraverso il contatto telefonico e il software Focus.

3) La definizione del proprio obiettivo professionale e la concettualizzazione astratta

In questa fase è richiesto al coachee di individuare, all'interno di un progetto importante che si troverà ad affrontare a breve, gli specifici aspetti sui quali la competenza oggetto del coaching giocherà un ruolo determinante. All'interno di questa situazione concreta il coachee condividerà il suo piano d'azione con il coach. La fase di concettualizzazione astratta viene qui evidenziata attraverso una serie di step specifici che aiutano la

persona a trovare le risorse necessarie per la messa in gioco, secondo la logica dell'empowerment:

- Riempire di energia positiva il proprio obiettivo sfidante
- Visualizzare la situazione di successo
- Individuare le proprie risorse interne
- Individuare le risorse esterne a disposizione
- Definire il piano di azioni prioritarie per il conseguimento dell'obiettivo.

4) La sperimentazione attiva

Senza azione, nulla è ancora successo! È questa la fase della messa in gioco sul campo, dell'uscita dalla propria area di comfort. Il coach procede accanto al coachee e lo sostiene anche nei momenti critici sulla strada che il coachee stesso ha disegnato. Attraverso l'utilizzo di Focus è molto facile tenere in evidenza i tempi d'attuazione e monitorare le percentuali di raggiungimento attraverso grafici d'andamento.

CASE HISTORY

Forniamo di seguito un esempio tratto da un caso reale.

Coachee: Sofia (responsabile team di vendita)

Area di Sviluppo: comunicazione assertiva

Obiettivo step 4: pensare ad un progetto ambizioso che la coachee sta affrontando o che dovrà affrontare a breve. All'interno di questo progetto sono sicuramente presenti aree nelle quali l'utilizzo della comunicazione assertiva rappresenterà un elemento fondamentale.

Estratto piano di autosviluppo:

Step 4: Il Progetto

Progetto: presentazione del nuovo sistema premiante

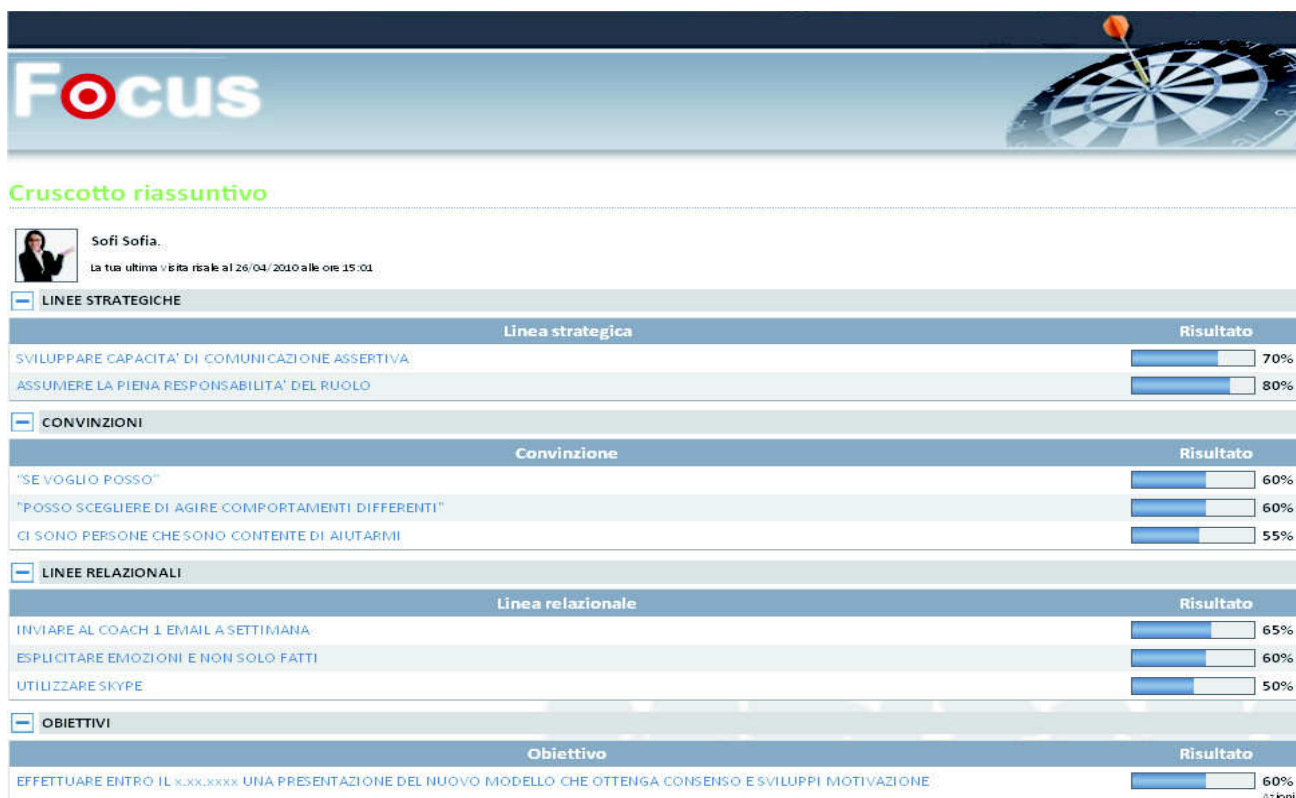
Obiettivo generale del progetto: ottenere accettazione e sviluppare motivazione in conseguenza dell'inserimento del nuovo modello

Elementi di comunicazione assertiva: public speaking efficace, postura, tono, pianificazione per il raggiungimento dell'obiettivo, gestione emotiva di fronte ad un pubblico ampio e ad un argomento ostico

Potenziali situazioni critiche ed elementi da gestire tramite la comunicazione assertiva: ansia, paura di sbagliare, paura di essere valutata (negativamente)

Quale contributo posso trarre dalle azioni svolte (step 3):
 “Se voglio posso”
 “Ci sono riuscita e ho provato una sensazione di liberazione e sicurezza”
 “Mi ritrovo meglio con me stessa”
 “Se ho fatto quello posso fare anche altro”.

Il software Focus:



L'integrazione di Focus e piani di autosviluppo permette di proporre un coaching molto più snello in termini d'incontri individuali senza che il rapporto tra coach e coachee perda d'intensità.

COACHING PER L'AUTOSVILUPPO: QUADRO DI SINTESI

L'integrazione di questi strumenti (Focus e piani di autosviluppo) permette di proporre un coaching molto più snello in termini d'incontri individuali senza che il rapporto tra coach e coachee perda d'intensità.

Il percorso di coaching per l'autosviluppo si traduce in azione in questa maniera:

Primo incontro: il patto di coaching

- 1- Patto tra coach e coachee: condivisione metodologia, strumenti (piano autosviluppo e Focus) e prime linee operative
- 2- Analisi del contesto/situazioni lavorative su cui la competenza da sviluppare avrà modo di agire con maggior influenza

-
- 3- Definizione azione (concreta, simbolica o metaforica) da compiere in un tempo stabilito e da inserire su Focus per monitoraggio
 - 4- Osservazione riflessiva e feedback sull'azione attuata e sulle modalità

Secondo incontro: il progetto sfidante

- 5- Identificazione di un progetto reale e definizione del relativo piano d'azione
- 6- Individuazione delle risorse interne ed esterne utili al raggiungimento
- 7- Sperimentazione attiva, feedback e sostegno da parte del coachee tramite strumenti ad hoc

Terzo incontro: sviluppo e apprendimento

- 8- Condivisione raggiungimento obiettivi con coachee e restituzione
- 9- Verifica e condivisione degli apprendimenti professionali (in termini di gestione più efficace delle situazioni lavorative target) e personali (in termini di modifica di convinzioni limitanti, acquisizione di nuovi atteggiamenti più funzionali, ampliamento delle possibilità di riuscire anche al di fuori della zona di comfort).

In relazione a questi tre momenti di incontro si snoda il fil rouge della relazione intensa tra coach e coachee attraverso gli strumenti a distanza e il SW Focus. L'intensità del rapporto, la ricerca delle soluzioni, l'ascolto attivo, la costanza del feedback non vengono dunque diminuiti ma, per certi versi, rafforzati.

CONCLUSIONE

Il coaching ottiene risultati perché ha chiaro l'obiettivo da conseguire, rafforza il desiderio di raggiungerlo, mette in atto fin da subito le azioni importanti per avvicinarsi.

Il coaching ottiene risultati perché ha chiaro l'obiettivo da conseguire, rafforza il desiderio di raggiungerlo, mette in atto fin da subito le azioni importanti per avvicinarsi, modifica le convinzioni che limitano le risorse interne ed esterne, rafforza la consapevolezza del percorso effettuato e la motivazione interna di arrivare sino alla meta prefissata.

Sappiamo quanto il front line sia decisivo per la fidelizzazione della clientela e per lo sviluppo aziendale attraverso l'immagine positiva del servizio offerto. Sappiamo quanto siano importanti i professional presenti in tutte le nostre aziende, persone che, con le proprie competenze specialistiche e lo

sforzo di innovazione, possono realizzare quel differenziale competitivo che permette all'azienda di essere ricercata e valorizzata sul mercato. Sappiamo quanto sia essenziale sviluppare velocemente le capacità dei giovani talenti, figure chiave per il successo competitivo di oggi, ma soprattutto di domani.

Il coaching per l'autosviluppo riprende e struttura in un percorso metodologicamente orientato su specifici comportamenti organizzativi le acquisizioni proposte dalla teoria del goal setting, dell'empowerment e della PNL.

L'integrazione della metodologia semi-strutturata che consente flessibilità all'interno di un percorso tracciato, la possibilità di comunicazione a distanza attraverso le tecnologie oggi a disposizione, la verifica costante e dinamica dello stato di avanzamento attraverso la piattaforma SW Focus ci sembrano un buon punto di partenza per rispondere alle esigenze delle aziende e delle persone in esse presenti.