

L'ora dell'aperitivo

con



Cristina Pessina

Profiler Società di Scienze
Comportamentali

Il coaching

Come si colloca il percorso di Coaching all'interno delle attività di Società di Scienze Comportamentali?

Ci definiamo un Team di "Persone per le Persone", mettiamo al centro dei nostri interventi la valorizzazione dell'individuo come contributore di risultati di successo per l'organizzazione attraverso la messa in atto di comportamenti funzionali. E allora il Coaching, che chiamiamo Percorso di Sviluppo Individuale Comportamentale, supporta l'individuo all'interno dell'organizzazione a divenire sempre più consapevole di come i suoi comportamenti possano "fare la differenza" per la soddisfazione e motivazione propria e per il successo dell'Azienda.

"Consapevolezza": è una parola interessante. Come il Coaching aiuta a sviluppare consapevolezza e come questa si trasforma in comportamenti di successo?

I percorsi di Coaching partono dall'ingaggio dell'individuo sul proprio sviluppo personale e professionale. Il Coach, attraverso riflessioni condivise e un processo "maieutico", accompagna la persona nella sperimentazione di comportamenti "nuovi" e più efficaci; sostanzialmente è un facilitatore del processo di apprendimento. Il Coach non è un consigliere, non dà suggerimenti, ma conduce il Coachee (così viene chiamata la persona coinvolta nel percorso) a scoprire le proprie potenzialità, ad allenarle e a trasformarle in comportamenti concreti, fattuali che gradualmente diventano sempre più naturali.

Come si svolge un percorso di Coaching?

Si svolge in un rapporto one to one tra il Coach e il Coachee. Il Coachee è affiancato dal Coach nello sviluppo e nell'approfondimento delle abilità necessarie per dare vita a nuove e durevoli modalità comportamentali, che rispondano maggiormente a bisogni concreti e permettano di accantonare vecchie e improduttive abitudini, oppure di aggiungere a comportamenti consueti altri, consentendo una azione che prevede una scelta e non un 'automatismo'. Collegando la modalità di svolgimento del percorso ad alcuni obiettivi "generalisti" si possono identifica-

re alcuni risultati più specifici attraverso l'acquisizione di strumenti e nuovi punti di vista per un costante miglioramento di performance. Si procede attraverso il confronto su tematiche di business riservate e complesse con un interlocutore indipendente e di fiducia, lo sviluppo delle competenze di un ruolo già posseduto e gestione dei periodi di transizione nella carriera personale o supporto appropriato alle persone che ricoprono un nuovo ruolo o mostrano gap tra competenze possedute e competenze richieste.

Quali sono punto di partenza e punto di arrivo di questo percorso?

Il percorso si sviluppa sulla base delle esigenze dell'individuo, identificate ed espresse sia dall'Azienda sia dalla persona coinvolta. Il Coach osserva dove si trova il Coachee oggi, quale sia cioè la situazione attuale di partenza, e definisce in comune accordo quale meta si vorrebbe raggiungere domani. Le attività forniscono l'occasione di riflettere sul proprio agire: le persone sono sollecitate a sviluppare la consapevolezza sia dei propri atteggiamenti, sia di quelli di coloro coi quali sono in relazione e a rendere coerenti i propri comportamenti con gli obiettivi prefissati. Le sperimentazioni, gli stimoli, i "compiti" sono così interpretati quale momento di conoscenza e sviluppo di sé, sia attraverso la sperimentazione dei propri comportamenti nell'occasione offerta dal percorso, sia attraverso l'analisi della natura dei problemi affrontati nell'esperienza quotidiana. Come accennato all'inizio dell'intervista ogni tema viene trattato con il metodo della maieutica e del laboratorio. È prevista l'integrazione, da parte del Coach, di apporti teorici sulle tematiche di management emerse negli incontri. Il Coach facilita un miglioramento della performance del Coachee utilizzando l'esperienza concreta e la riflessione. Instaura un circolo di apprendimento continuo basato sulla sperimentazione e razionalizzazione, che genera **consapevolezza** e **responsabilità**.

Quindi, qual è il ruolo del Coachee in questo percorso?

Si coinvolge in un processo per mettersi in discussione, per analizzare se stesso nella "spontaneità" di alcuni comportamenti,

per porre in stand by quelle modalità di approccio (al lavoro, alle relazioni, alla comunicazione, alla gestione di persone e progetti, a seconda del ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione) che scopre essere meno efficaci per sperimentarne di nuove.

Quali capacità servono, che cosa deve mettere a disposizione il Coachee perché il suo percorso sia soddisfacente?

Anche in questo caso cito alcune parole chiave oltre a quella citata precedentemente della **consapevolezza**: la consapevolezza di ciò che accade intorno a noi prevede necessariamente conoscenza di noi stessi, crea abilità che porta all'autocorrezione automatica. **Fiducia**: la fiducia in se stessi è la chiave per portare alla luce le proprie potenzialità. Nella pratica del Coaching è necessario che il Coachee raggiunga i risultati desiderati e che capisca che il successo è il risultato dell'impegno profuso e della fiducia in sé stesso 'messa in pratica'. **Responsabilità** quando accettiamo con onestà o ci assumiamo la piena responsabilità dei nostri pensieri e delle nostre azioni, aumenta il nostro impegno e, di conseguenza, la nostra prestazione. Libertà di scelta: lasciare a qualcuno la libertà di scegliere significa farlo sentire responsabile dei suoi successi, egli otterrà un risultato non per il proprio capo ma per sé stesso.

Qual è l'obiettivo che si vuole raggiungere con questo percorso?

Più che di obiettivo possiamo parlare di obiettivi. Maggiore auto-consapevolezza delle proprie capacità, talenti e potenzialità; possibilità di utilizzarli al meglio, agendo nuovi comportamenti; saper gestire al meglio le situazioni complesse o di difficoltà; comprensione dei motivi che spingono l'individuo nell'agire quotidiano.

Come si articola un "tipico" percorso di Coaching?

In base all'esperienza siamo arrivati a identificare un modello che è risultato efficace e che si articola in 8 incontri di due ore ciascuno a distanza di circa due settimane uno dall'altro secondo il modello GROW: Goal setting, cioè la formulazione degli obiettivi di lavoro a partire dai comportamenti caratterizzanti le competenze su cui si decide di lavorare (l'obiettivo=che cosa voglio); Realtà, cioè che cosa sta succedendo ora; Opzioni, cioè che cosa potrei fare e infine Will, la determinazione (che cosa farò).

Il Coach fa leva su vari tipi di apprendimento a seconda dell'età, dello stato motivazionale, della preparazione e delle conoscenze del soggetto e della fase del processo di intervento.

I presupposti tecnici sono: goal setting: le persone apprendono meglio quando hanno chiari gli obiettivi da raggiungere, che devono essere sfidanti, ma non scoraggianti; rinforzo: il fornire rinforzi positivi immediati e continui a fronte dell'acquisizione di nuove capacità facilita l'apprendimento; feedback: l'appren-

dimento è virtualmente impossibile senza un chiaro e accurato feedback sui comportamenti. Alla fine del percorso, in un momento di chiusura e condivisione degli apprendimenti e dei cambiamenti comportamentali tra Coach, Coachee e il Responsabile diretto del Coachee si attua un metaforico e virtuale passaggio di testimone tra Coach e Responsabile per continuare a nutrire di feedback il Coachee così che possa consolidare i cambiamenti comportamentali e continuare autonomamente il proprio percorso di sviluppo personale e professionale.

Esistono diverse tipologie di percorso di Coaching?

Gli interventi che attuiamo sono essenzialmente di due tipi, con e senza misurazione.

I percorsi di sviluppo individuale comportamentale senza misurazione prendono l'avvio dalla condivisione delle competenze e dei cambiamenti comportamentali auspicati tra Coachee e Responsabile e il Coach (che chiamiamo Coaching agreement), con un momento intermedio di riflessione su quanto effettuato e osservato ed eventuale ridefinizione degli obiettivi di lavoro (riflessione di metà percorso).

La stessa modalità è prevista anche per i percorsi a doppia misurazione, ma in questo caso è coinvolto un panel di osservatori appartenenti a famiglie professionali diverse (Superiori, Pari, Collaboratori) che prima dell'avvio del percorso forniscono una MISURAZIONE anonima dei comportamenti agiti dal Coachee per poter partire da una base numerica il più possibile oggettiva di quei comportamenti in cui la Persona appare già efficace e di quelli su cui invece è necessario lavorare per incrementarne la frequenza di utilizzo. Il Coachee stesso effettua una auto-misurazione sugli stessi comportamenti per identificare, dal confronto tra auto ed etero misurazione, i comportamenti prioritari su cui concentrare il lavoro durante il percorso. Lo stesso panel di osservatori (Coachee compreso) alla fine del percorso misura nuovamente gli stessi comportamenti in modo che la Persona possa avere un feedback puntuale sugli auspicati cambiamenti comportamentali che possa servire come ulteriore rinforzo per consolidare le nuove abitudini acquisite durante il percorso.

A chi si rivolge questa tipologia di percorso?

A tutti coloro su cui l'Azienda sta investendo per facilitarne lo sviluppo professionale o per consolidare la prestazione in un ruolo. Spesso questo tipo di percorsi segue all'assessment delle competenze (che chiamiamo Intervento Individuale di Misurazione) per avere una base ancora più oggettiva e puntuale delle competenze su cui la persona può lavorare per il proprio sviluppo professionale. Può avvenire in caso di cambio di posizione, incremento di responsabilità o di aumento della complessità gestita dalla persona coinvolta nel percorso.

Il Coach resta accanto al Coachee e all'Azienda per rendere il percorso il più fruttuoso possibile per tutti gli attori coinvolti.