

Il Coaching – Sì, ma cos'è ?

Cos'è il coaching per IF

Il coaching è **un processo volto ad incrementare la performance di un individuo o di un gruppo di lavoro.**

Come tale, il coaching è oggi uno strumento sempre più utilizzato nelle imprese e nelle organizzazioni in quanto pratica innovativa ed efficace per migliorare le prestazioni, sviluppare le competenze e padroneggiare i processi creativi e relazionali nella vita professionale e personale.

Fare coaching in azienda serve per...

Il coaching assume una valenza strategica, quando affronta le domande presentate dal cliente attraverso un approccio completo e sistemico e offre una forma professionale di consulenza manageriale.

Così il coaching diventa una pratica orientata sia alla crescita personale sia allo **sviluppo delle potenzialità professionali nel proprio specifico contesto lavorativo.**

Il coaching professionale individuale è un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e coachee. Il coachee, nell'ambito della sua identità di ruolo professionale, ottiene **un supporto nel conseguire una migliore performance lavorativa.**

Grazie all'attività svolta dal coach, il coachee è posto in grado di **apprendere ed elaborare autonomamente tecniche e strategie di azione finalizzate ad ottimizzare i propri risultati lavorativi** e la qualità della propria vita professionale.



Nel processo di coaching, il coachee – con il supporto del coach - analizza la sua situazione attuale rispetto a un determinato problema professionale; coachee e coach definiscono poi, di comune accordo, le risorse che il coachee è in grado di attivare per ottenere l'obiettivo e raggiungere la meta prefigurata.

Il coaching non si configura mai come una psicoterapia e non si interessa del "passato" del coachee se non in quegli elementi minimi, funzionali alla definizione dell'attuale situazione problema e degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Il "terreno" del coaching è **l'identità di ruolo professionale** del coachee e non l'intera struttura della sua personalità.

Chi è il coachee?



Il coachee (ovvero il cliente) viene visto come **sogetto creativo e pieno di risorse** e viene considerato **in grado di gestire efficacemente la propria vita ed il proprio ambito lavorativo**.

Il coachee è guidato dal coach ad **“allineare”** in modo più efficace **le risorse personali e le competenze professionali** già presenti in lui/lei all'identità di ruolo e al contesto lavorativo in cui è inserito; contestualmente viene supportato a **miglior definire i suoi obiettivi lavorativi in vista di una loro piena realizzazione**.

Chi è il coach?

Il coach è un **facilitatore**, un consulente, un motivatore, una guida; è un professionista che integra le competenze tecniche a quelle comunicative ed empatiche, aiutando il coachee a sviluppare le abilità già possedute e a generare nuove opportunità di crescita e di applicazione.

Quali sono le competenze fondamentali del coach?

(elab. da: ICF – International Coach Federation)

1. Definire le basi

- ❖ Comunicare chiaramente le differenze tra coaching, consulenza, psicoterapia ed altri supporti professionali, riconoscendo e suggerendo al cliente, se necessario, altri sostegni disponibili
- ❖ Stabilire il contratto di coaching.

2. Creare la relazione a doppio senso

- ❖ Stabilire fiducia e confidenza con il cliente.
- ❖ Dimostrare una forte “presenza” nel coaching
- ❖ Chiedere sempre l'autorizzazione ad esplorare con il cliente nuove aree sensibili e delicate

3. Comunicare con efficacia

- ❖ Ascolto attivo
- ❖ Domande potenti: fare domande che spingano il cliente in avanti verso i propri obiettivi, non domande che richiedano al cliente di giustificarsi o di guardare indietro.
- ❖ Comunicazione diretta e feedback.

4. Facilitare l'apprendimento ed i risultati

- ❖ Creare consapevolezza: identificare i punti di forza e le aree di apprendimento e di crescita.
- ❖ Progettare azioni: approvare la sperimentazione attiva e la scoperta di sé stessi; apprezzare i successi del cliente e le capacità di crescita futura; aiutare il cliente nell'impegnarsi ad agire, offrendo supporto immediato; incoraggiare le sfide, ma anche un ritmo di apprendimento confortevole.
- ❖ Pianificare e stabilire obiettivi: stabilire con il cliente un piano di coaching e di sviluppo; creare un piano con risultati che siano realizzabili, misurabili, specifici e con tempi precisi; modificare il piano secondo l'andamento del processo di coaching
- ❖ Gestire i progressi e le responsabilità: chiedere con chiarezza quali siano le azioni del cliente che lo porteranno verso gli obiettivi concordati; verificare lo stato di avanzamento; sviluppare la capacità del cliente nel prendere decisioni e nel riflettere ed imparare dalle esperienze

Un progetto di coaching con IF

Obiettivi:

- ❖ Far acquisire al coachee la **consapevolezza** circa le proprie aree di miglioramento
- ❖ Accelerare la **crescita** del coachee attraverso una più efficace e consapevole focalizzazione degli obiettivi da raggiungere e dei conseguenti comportamenti da attuare
- ❖ Implementare la **performance** attraverso l'allineamento delle risorse personali e professionali del coachee - conoscenze, competenze e convinzioni – all'identità di ruolo e al contesto lavorativo di riferimento
- ❖ Produrre un **cambiamento** interno atto a potenziare il proprio livello di soddisfazione personale attraverso il raggiungimento degli obiettivi professionali



Metodologia e strumenti:

La nostra metodologia e la nostra pratica sono orientate all'efficacia e all'immediata adattabilità ad ogni contesto lavorativo.

I coach di IF integrano l'approccio sistemico sviluppato da Jan Ardui¹ con l'applicazione di tecniche avanzate di comunicazione di matrice PNL - Programmazione Neuro Linguistica, ma anche tratte dalla Psicologia Umanista "centrata sul cliente" di Rogers, dalla Gestalt e dall'Analisi Transazionale, dalla Bioenergetica².

Il coach IF lavora affianco al coachee e lo aiuta ad esplorare ed individuare le **convinzioni limitanti** che sono di **ostacolo alla performance** e la rendono faticosa o insoddisfacente.

Vengono utilizzati strumenti diagnostici e tecniche per favorire l'**allineamento delle risorse** personali del coachee; in particolare per:

- ❖ sviluppare una "visione sistemica" degli eventi e connetterli al contesto organizzativo e al ruolo professionale del coachee
- ❖ aumentare la consapevolezza del problema e delle soluzioni finora tentate
- ❖ individuare il "**core pattern**" che sostiene e alimenta l'attuale spazio problema del coachee
- ❖ connettere il coachee alla propria **strategia d'eccellenza**
- ❖ generare nuove opportunità e soluzioni efficaci e pertinenti che siano in armonia con "ciò che c'è"

Monitoraggio e Valutazione:

¹ cfr: J. Ardui e P. Wrycza, When Performance meets alignment - A compass for teaching and mentoring, 2005

² su PNL, AT, Gestalt e Bioenergetica vedi schede e documentazione sul sito www.ieffe.net

A conclusione del percorso:

- ❖ Il coach IF produce una relazione di sintesi **sul processo** di coaching che viene presentata al referente aziendale e/o al responsabile di linea del coachee.
- ❖ il coachee elabora una valutazione complessiva sull'esperienza che può essere consegnata direttamente al referente aziendale e/o al responsabile di linea.

Tutti gli elementi di contenuto che emergono durante gli incontri sono ritenuti dai coach IF strettamente confidenziali e in nessun caso vengono comunicati all'Azienda.

Il Coaching di Gruppo secondo IF

Il nostro approccio innovativo al coaching di gruppo nasce dall'applicazione concreta in azienda e nei nostri corsi di formazione formatori.

Le sessioni di coaching di gruppo sono precedute da un'accurata analisi del fabbisogno, della situazione problema e dell'obiettivo che si vuole raggiungere.

Il coach IF presta una forte attenzione:

- ❖ **ai singoli coachee**, in quanto portatori di un bisogno individuale assolutamente unico e da accogliere e salvaguardare pur rendendolo compatibile nell'ambito del gruppo;
- ❖ **al gruppo**, in quanto squadra che andrà insieme alla sfida professionale e dovrà insieme far fronte all'impegno richiesto
- ❖ **al campo relazione**, alle dinamiche e relazioni interne al gruppo e ai suoi membri, in quanto elementi imprescindibili per la buona riuscita del coaching e per il raggiungimento dell'obiettivo professionale che il gruppo si è posto,
- ❖ **al sistema più grande**, che comprende le figure apicali/dirigenziali dei coachee e gli altri colleghi, in quanto "parti terze" cointeressate alla riuscita del coaching e che potranno fornire preziosi feedback rispetto al raggiungimento degli obiettivi professionali e di impatto organizzativo e aziendale.



Dopo la fase di esplorazione dello spazio problema e dell'obiettivo che si vuole raggiungere, le sessioni di coaching sono un mix di **lavoro sulle competenze** (rafforzamento di quelle già possedute, sviluppo e sostegno all'auto-sviluppo di quelle presenti solo a livello embrionale) e di vero e proprio **empowerment**.

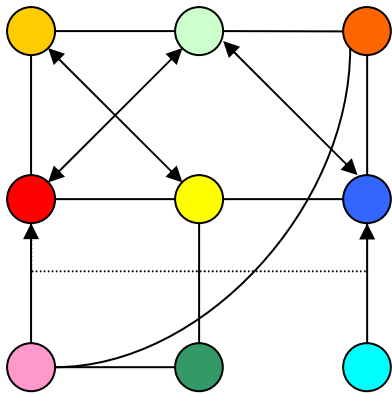
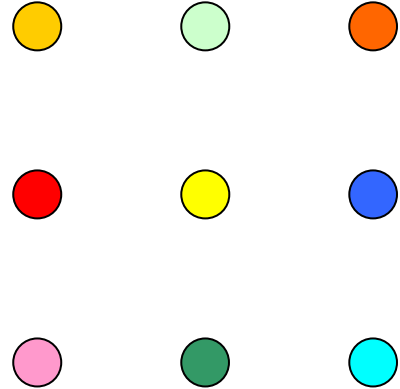
Il lavoro di coaching di gruppo, integrato da sessioni di **debriefing individuale** e di formazione d'aula, è volto a sostenere il coachee anche a livello di valori e di identità di ruolo.

L'ultimo passaggio che chiude il cerchio è l'**analisi dei risultati raggiunti**: è importante valutare insieme al coach cosa è andato bene, dove ci sono margini per migliorare ancora, come proseguire ad allenarsi, come continuare a mettere nella pratica gli apprendimenti del coaching.

Il modello di **coaching di gruppo** a cui IF si ispira può essere descritto con **una piccola metafora**:

FASE 1: individuare e apprezzare "il colore"

unico e irripetibile di ogni membro del team:
la sua qualità, la sua "eccellenza",
i suoi bisogni nell'ambito del progetto di sviluppo
professionale da cui si parte



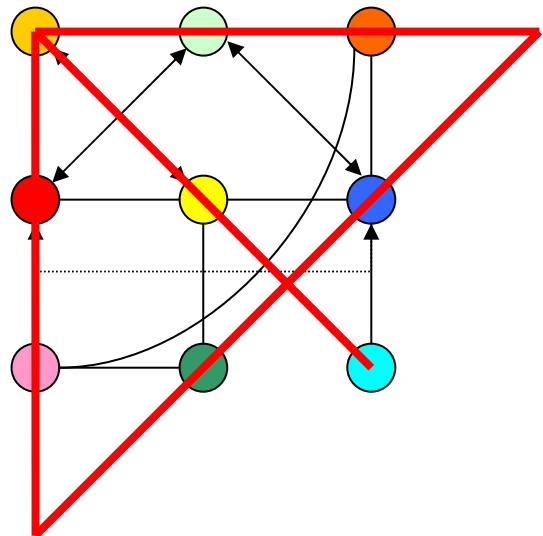
FASE 2: comprendere "le relazioni"

dei diversi membri tra di loro e del "campo"
nel suo complesso:
individuare e definire lo "spazio problema"
del team

FASE 3: andare "oltre lo schema"

lo spazio problema individuato:
trascenderlo e aiutare i membri del gruppo a trovare una
nuova configurazione che sia risorsa e soluzione rispetto
all'obiettivi del coaching

*prova a collegare i nove pallini con quattro soli tratti di
penna, senza staccare la punta dal foglio:
l'unico modo è "uscire fuori" dallo schema del
quadrato...*



I coaching di IF: articolazione e costi

Individuale

15/18 ore di sessione individuale suddivise **in un periodo di 3/4 mesi** e così articolate:

- ❖ 1 incontro preliminare di circa 1,5 ora per definire il contratto di coaching. Il contratto di coaching definirà gli elementi del problema e l'individuazione degli obiettivi. Sarà validato dal coachee e successivamente consegnato al referente aziendale.
- ❖ 3 / 5 sessioni di coaching di circa 2,5 ore con cadenza mensile
- ❖ 1 incontro conclusivo di circa 1,5 ora finalizzato alla condivisione dei risultati conseguiti tra i diversi attori coinvolti (coach, coachee, parte terza)



Piccoli Gruppi (max 4-6 persone)

18/22 ore di sessioni di gruppo suddivise **in un periodo di 3/4 mesi** e così articolate:

- ❖ 1 incontro preliminare di circa 1,5 ora per individuare gli obiettivi e definire il "contratto" di coaching
- ❖ 4 / 6 sessioni di coaching di gruppo di circa 3 ore con cadenza mensile
- ❖ 2 / 3 debriefing individuali di circa 1,5 ora con cadenza mensile
- ❖ 1 incontro conclusivo di circa 1,5 ora finalizzato alla condivisione dei risultati conseguiti tra i diversi attori coinvolti



Costi

Lo sviluppo del dettaglio dei costi sarà possibile in base ad una valutazione preventiva dei fabbisogni formativi.

I costi sono sempre comprensivi degli incontri preliminari per l'analisi dei fabbisogni formativi, della progettazione degli interventi, dei materiali didattici, delle riunioni di de-briefing, dei report di monitoraggio e assessment.

I tempi e le modalità di erogazione dei coaching, sono sempre concordati con la committenza e con i coachee.

Bibliografia sul Coaching

- ❖ Arduì J., Wrycza P., When Performance meets alignment - A compass for teaching and mentoring, Authors On-line, 2005, London
- ❖ Cei A., Dini S., Coaching alle nuove sfide, Edizioni Guerini e Associati, 2004 Milano.
- ❖ Dilts R. Il manuale del coach, Alessio Roberti Ed., 2004, Bergamo
- ❖ Fatali G., Nardini G., Sprega, F. Il coaching organizzativo, Franco Angeli 2002 Milano
- ❖ Fatali G., D'apruzzo A., Caplan J., Il coaching on line, Franco Angeli 2004, Milano
- ❖ Goeta G.F. "La sessione di coaching" in For N°56, 2003, Franco Angeli, Milano
- ❖ Goeta G.F. "L'executive coaching" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli Apogeo 2004 Milano
- ❖ Intonti P., L'arte dell'individual coaching, Franco Angeli 2000, Milano
- ❖ Lewis G., Mentoring manager, Prentice Hall, 1996, London
- ❖ Loss W., Coaching per manager, Franco Angeli 1995, Franco Angeli, Milano
- ❖ Megginson D., Clutterbuck, Mentoring in action, Kogan page, 1995, London
- ❖ Oggioni E., "Sviluppo individuale e coaching" in For N°56, 2003, Franco Angeli, Milano
- ❖ Piccardo C. e Reynaudo M. "Il counselling individuale e di gruppo nelle organizzazioni" in For N°56, 2003, Franco Angeli, Milano
- ❖ Piccardo C. e Reynaudo M. "Counselling individuale e di gruppo per insegnare la leadership" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli, Apogeo 2004 Milano
- ❖ Rossi A. "Coaching e mentoring tra formazione e consulenza" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli Apogeo 2004 Milano
- ❖ Rega S., Lodovici R., Dal business coaching al coaching etico, Franco Angeli, 2004 Milano
- ❖ Reggiani M. "Coaching, mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento" in I luoghi dell'apprendimento" a cura di P.L. Amietta Franco Angeli, 2000, Milano
- ❖ Reggiani M. "Coaching: di che cosa stiamo parlando" in For N°56, 2003, Franco Angeli, Milano
- ❖ Rogers, C., La terapia centrata sul cliente, Martinelli, 1970, Firenze
- ❖ Whitmore, Coaching, Sperling e Kupfer, 2003, Milano

Coaching, Counselling, Mentoring, Formazione... ma che confusione!

Ecco una tabella per fare chiarezza...

| | Coaching | Counselling | Mentoring | Formazione d'aula |
|--|---|---|---|--|
| Il problema/obiettivo su cui si lavora è: | professionale | personale | professionale | professionale |
| L'attività è richiesta da: | il singolo e/o l'azienda | il singolo | l'azienda | il singolo e/o l'azienda |
| Il cliente è coinvolto a livello di: | identità di ruolo (ambito professionale e/o lavorativo) | intera personalità (vita) | identità di ruolo (ambito professionale e/o lavorativo) | identità di ruolo (ambito professionale e/o lavorativo) |
| Il consulente è un: | Coach: - professionista esterno - capo-collega | Counsellor: - professionista esterno | Mentor: - collega esperto | Formatore - docente - professionista esterno - collega esperto |
| Durante il lavoro col cliente ci si concentra prevalentemente su: | Dare ascolto per motivare, allenare in vista di una performance professionale | Dare ascolto per consigliare, orientare su scelte di vita | Orientare; facilitare l'inserimento in azienda | Formare su specifici task o argomenti |
| Il tutto dura in media: | 12-16 ore (4-6 incontri) | 16-30 ore (8-12 incontri) | 2-4 settimane | 3-5 giorni |

... e un mini glossario che spiega come la intendiamo noi di IF

Counselling

Il counselling è il termine più corretto per definire approcci metodologici che spesso in letteratura vengono impropriamente ascritti sotto il nome di "Coaching + qualcos'altro":

- ❖ Life coaching
- ❖ Personal coaching
- ❖ Wellness coaching
- ❖ Spiritual coaching
- ❖ Personal training
- ❖ ecc.

I Criteri distintivi rispetto al coaching sono:

- il riferimento ai **bisogni dell'individuo** più che a quelli dell'organizzazione; se è il miglioramento di una performance l'oggetto del coaching, è l'individuo - e la sua esigenza di supporto psicologico - l'oggetto del counselling. Nel coaching l'accento è esclusivamente sull'identità di ruolo professionale del coachee; nel counselling si può lavorare con l'intera struttura di personalità
- l'origine della **richiesta** di counselling è sempre **del singolo**, mentre nel coaching - come nella formazione - è possibile che "si sia mandati" in coaching dalla propria organizzazione/struttura/capo o che comunque l'obiettivo del coaching (ovvero l'abilità da allenare) venga individuato dal proprio responsabile



- Il **counsellor** è **sempre** un professionista **esterno** all'organizzazione, mentre nel coaching – oltre alla figura del professionista/consulente esterno (prevalente per il coaching individuale professionale e per l'executive coaching) - può esserci anche quella del "capo" che svolge anche la funzione di coach per la sua squadra
- la **durata** complessiva degli incontri di counselling è **più lunga**: non meno di sei mesi con un incontro ogni 15 - 20 giorni.

Il counselling è quindi una **relazione di aiuto incentrata sui bisogni dell'individuo** che, se svolta in ambito aziendale, ha come finalità il fornire un supporto psicologico per il migliore adattamento nell'organizzazione.

Mentoring

E' una relazione in cui un collega anziano (*Mentor*), considerato "saggio" ed esperto, offre aiuto ad un collega più giovane per l'inserimento nel contesto aziendale, l'orientamento professionale o lo sviluppo delle sue potenzialità.

Gli elementi caratteristici del mentoring, che lo differenziano da altri approcci quali coaching, counselling, formazione, sono:

- la presenza di un **collega esperto**, spesso ottimo conoscitore di un determinato mestiere e comunque ben consapevole della realtà aziendale, accompagnata dalla presenza di un *Mentee* giovane, da poco entrato nell'organizzazione e comunque in fase di crescita e sviluppo professionale;
- l'assenza di una relazione gerarchica, essendo il rapporto stabilito tra due persone appartenenti alla medesima realtà aziendale ma di diverse unità organizzative;
- la presenza di una committenza esterna ai due soggetti, essendo il promotore, nella maggior parte dei casi, identificabile nella funzione Risorse Umane;
- la natura della **relazione non formale**, essendo il rapporto incentrato su incontri non formali, spesso non rigidamente programmati, in cui i due soggetti possono anche lavorare fianco a fianco per lo sviluppo del loro lavoro.

