

Le tecnologie del sé: il coaching per migliorare l'efficacia di performance e l'empowerment

Silvana Dini

*Il precetto di “prendersi cura di se stessi” era,
per i greci, uno dei principi basilari della vita nelle città,
una delle regole fondamentali della condotta sociale e personale
e dell'arte del vivere...nei testi greci e romani
il precetto di conoscere te stesso è sempre associato
a quello della cura di sé ed era proprio questo
bisogno di prendersi cura di sé
che rendeva operativa la massima delfica.
M. Foucault, Tecnologie del sé, 1982*

I percorsi di coaching sono veri e propri **programmi individuali di allenamento finalizzati a migliorare l'efficacia di performance.**

Più frequentemente sono percorsi destinati ai **manager** delle nostre organizzazioni e a coloro i quali ricoprono **ruoli chiave** per i risultati dell'impresa.

La filosofia di fondo di tali percorsi è quella di potenziare il singolo, di favorire una sua spinta in sicurezza di sé (*confidence boost*) e di autoconsapevolezza affinché la persona possa essere concretamente *driver* del proprio processo di sviluppo competenze (autoresponsabilizzazione) e della propria *employability*.

Nelle nostre organizzazioni, l'attesa nei confronti dei manager è che assicurino i risultati di business in contesti di alta variabilità, bassa prevedibilità, spesso in presenza di vincoli di budget, tempo e risorse. Ciò che serve oggi alle organizzazioni per vincere le sfide e ottenere il successo è che il management, gli uomini e le donne in ruoli chiave creino commitment, ispirino le persone per motivarle, costruiscano e consolidino nel tempo una rete di rapporti fondati sulla fiducia.

In questo quadro si sviluppa la domanda crescente di coaching.

Nell'elaborazione delle esperienze legate a progetti realizzati nelle organizzazioni, prende forma la distinzione tra **Executive e Corporate Coaching** in relazione alla fascia di popolazione coinvolta e dunque all'articolazione dell'intervento.

Tra le foucaultiane tecnologie del sé (*τεχνή*: arte, opera, lavoro) oggi utilizzate nel mondo occidentale, ossia “le tecnologie che permettono agli individui di eseguire coi propri mezzi o con l'aiuto degli altri un certo numero di operazioni sul proprio corpo e sulla propria anima - dai pensieri, al comportamento, al modo di essere - e di realizzare in tal modo una trasformazione di se stessi allo scopo di raggiungere uno stato caratterizzato da felicità, purezza, saggezza, perfezione”, possiamo distinguere tra **coaching, counseling, mentoring, tutoring e psicoterapia**. Le differenze riguardano gli obiettivi e i bisogni, il ruolo degli attori, il setting e di conseguenza l'articolazione dell'intervento.

Contributo distintivo del coaching

Il processo di coaching è un percorso con e per il singolo nell'organizzazione.

Il *perché* e le *motivazioni* sono guidati dall'organizzazione che decide di investire in modo mirato sui suoi uomini, il *cosa* è guidato dal coachee; muove da ciò che la persona percepisce come esigenze, desideri, obiettivi nel contesto e nel ruolo in cui opera; valorizza i diversi modi di apprendere, "sentire", provare, rischiare; valorizza l'unicità e le differenze di ciascuno.

Nel processo di coaching cade il tabù secondo il quale prendersi cura di sé (*ἐπιμέλεται ἑαυτόν*), occuparsi delle proprie scelte, linee di azione, paure sia da confinare nella solitudine della sfera privata, peraltro continuamente deprivata di tempo e di energie da dedicarvi.

Il metodo è strutturato di conseguenza: 1to1, carattere di confidenzialità, l'uso delle domande, ect

Il processo di coaching supporta e facilita il coachee

- ✓ nell'esplorare differenti letture delle situazioni e delle proprie risorse e bisogni
- ✓ nell'attivare, mobilitare, valorizzare l'uso delle risorse migliori, riconoscendo le emozioni alleate da quelle nemiche
- ✓ nel progettare e realizzare le sue soluzioni
- ✓ nel consentirne un uso più consapevole

Il processo di coaching usa e valorizza come palestra le sfide e gli "accidenti" di ogni giorno e nel quotidiano facilita l'esplorazione di prospettive diverse, il potenziamento della personale fiducia in sé, le possibilità di imparare dagli errori e di percepire che il contesto può essere fonte di benessere e non subito.

Nell'attività di coaching si realizza un rapporto di partnership con il coachee per:

- ✓ concentrare l'attenzione e non disperdere energie
- ✓ rendere chiari, consistenti ed allineati (alla situazione e alle possibilità del coachee) gli obiettivi
- ✓ definire le strategie, trovare o inventare con consapevole creatività le soluzioni, le azioni da intraprendere e i comportamenti da adottare
- ✓ aiutare a riconoscere le strategie da cambiare e modificare flessibilmente le azioni in corsa se la situazione lo richiede, valorizzando, capitalizzando i successi ma anche gli errori
- ✓ prendere decisioni, pianificare le azioni coerenti a realizzare i cambiamenti voluti

Il processo di coaching è un percorso di allenamento (*ad lena*), il successo è una maratona, non uno sprint, un processo non un evento; nel linguaggio degli ingegneri, è la gestione di un progetto di sviluppo di se stessi; anche su questo aspetto il metodo è articolato di conseguenza: scansione, durata degli incontri, il meccanismo delle *review* dei piani di azione ect

Nell'attività di coaching il rapporto di partnership con il coachee promuove:

- ✓ l'utilizzazione dei *feedback* dei pari, dei collaboratori e dei capi
- ✓ l'esperienza di "mettersi in gioco", di uscire dalla *comfort zone*
- ✓ l'identificazione di continui nuovi fronti di miglioramento
- ✓ l'atteggiamento di alzare progressivamente lo standard della performance

Valore Aggiunto dei Programmi di *Executive e Corporate Coaching*

... a breve termine

- ✓ maggiore consapevolezza dei propri comportamenti, abilità, competenze e compiti
- ✓ comprensione dell'impatto del proprio comportamento sui pari, collaboratori, superiori
- ✓ ampliamento della gamma di comportamenti utili

... a medio termine

- ✓ maggiore comprensione e fiducia in sé come persona e nel ruolo
- ✓ costruzione di un piano di sviluppo individuale, come strumento per miglioramento continuo
- ✓ crescente consapevolezza dell'importanza dei feedback regolari

Fasi del processo di coaching*

I programmi di *Executive e Corporate Coaching* sono strutturati progettando *ad hoc* un percorso che si articola in tre fasi

I Fase – Definizione del Piano di Autosviluppo e del Piano di Azione

L'**obiettivo** di questa prima fase è favorire e consolidare la personale consapevolezza mobilitando le energie del coachee nella definizione di specifici obiettivi di miglioramento e nella costruzione di un adeguato piano di azione per realizzarli.

Gli **output** di fase sono:

- il Piano di Autosviluppo (PAS) che consente al coachee di descrivere i propri obiettivi di miglioramento, i motivi che ne hanno determinato la scelta, le abilità da sviluppare ad essi collegati, i criteri di valutazione ed infine l'individuazione, da parte del coachee dei supporti interni/esterni all'unità di appartenenza;
- il Piano di Azione (PAZ), che facilita il coachee nell'individuazione delle azioni da intraprendere, nella messa a fuoco degli effetti attesi a fronte di esse e, per confronto, consente una riflessione sui comportamenti abituali messi in atto e sugli effetti che essi generano.

Le **attività** sviluppate in questa fase sono:

- Incontro di start up di progetto
- Incontro HR e consulente coach con il manager di riferimento del coachee per raccogliere il suo punto di vista sulle competenze chiave del ruolo e sulle attese di sviluppo del coachee
- Due incontri individuali tra coachee e consulente coach (pianificati a distanza di 15 giorni l'uno dall'altro, della durata di circa 1 ora e mezza ciascuno)

II Fase – Revisione Piano di Azione e Monitoraggio

L'**obiettivo** di questa seconda fase è favorire e supportare il coachee nel processo di implementazione del Piano di Azione e dunque nel processo di modifica dei comportamenti, di sviluppo di competenze e relativo rafforzamento dell'efficacia di performance. Questa fase è centrale nel programma di coaching, il coachee si *allena* attraverso la auto valutazione e la rielaborazione dei successi raggiunti e degli ostacoli incontrati.

L'**output** di questa fase sono le sistematiche revisioni del Piano di Azione, diretta conseguenza dei feedback e delle rielaborazioni rispetto alle azioni intraprese e alle soluzioni sperimentate.

Le **attività** sviluppate in questa fase sono:

- Quattro incontri individuali tra coachee e consulente coach (pianificati a cadenza mensile, della durata di circa 1 ora e mezza ciascuno)

III Fase - Bilancio e valutazione dei risultati

Gli **obiettivi** di questa terza fase sono:

- favorire e esplicitare il processo di consolidamento del cambiamento
- assicurare l'innescò di un processo di miglioramento continuo

in una parola mantenere il processo di auto miglioramento innescato e attivo.

L'**output** di questa fase è il bilancio e la valutazione dei risultati dal punto di vista del coachee, del line management, di HR.

Le **attività** sviluppate in questa fase sono:

- Incontro di HR e consulente coach con manager di riferimento per bilancio e analisi del gap tra attese e risultati
- Due incontri individuali di follow up (pianificati a distanza di tre mesi, a cadenza mensile, di circa 1 ora e mezza)
- Incontro di bilancio e valutazione con la committenza di progetto.

* da *Coaching alle nuove sfide*, S. Dini A. Cei, Guerini, Milano, 2004

Silvana Dini

Management Consultant su progetti di *start up* e *change management* nell'area Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione interna; progetta, coordina e realizza progetti di *Executive, Corporate Coaching* e di *Development Center*. Mail to sil@uni.net