

# LA FORMAZIONE ONE-TO-ONE: IL COACHING

## Seconda parte

di Giovanna Combatti

Obiettivi e pianificazione del percorso

Una volta individuati i bisogni e le esigenze dei destinatari come viene pianificato il percorso di coaching?

Anche questo dipende dalla grandezza dell'obiettivo, perché se ad esempio l'intervento è rivolto ad una persona che ha un'esperienza molto limitata o che è molto lontana da quello che è il punto di arrivo è chiaro che è necessario più tempo. E qui sono ancora gli obiettivi quelli che determinano la pianificazione del percorso e la durata. Per quanto riguarda la progettazione solitamente si stabiliscono un minimo di sei incontri fino ad un massimo di nove incontri distanti in genere una o due settimane. Bisogna anche considerare il momento storico in cui avviene l'intervento all'interno dell'azienda o se ad esempio l'azienda o il coach hanno un obiettivo temporale entro il quale strutturare l'intervento. A livello metodologico prepariamo un progetto con i diversi capitoli, che poi rappresenteranno i diversi focus da raggiungere, definiamo la scansione temporale per lo svolgimento di ogni sessione e le diverse date. Successivamente si discute il progetto con l'azienda anche in base alle tempistiche. --

Che metodologie vengono utilizzate per progettare i moduli formativi suddivisi in base alle diverse sessioni dell'intervento?

Sicuramente ci basiamo sulle esperienze fatte in precedenza e su quello che si è rivelato maggiormente positivo durante gli interventi. Ad esempio prendiamo in considerazione la valutazione fatta dai coach al termine dei percorsi per comprendere quali possono essere le modalità migliori. Ad esempio un percorso funzionale intorno alla funzione Risorse Umane è basato su quello che è un percorso a dieci step. In quel caso abbiamo ricostruito i passaggi principali della funzione e poi abbiamo strutturato capitoli sui quali è necessario che un manager che ha a che fare con le risorse umane "si alleni". Utilizziamo in genere strumenti per aumentare l'autoconsapevolezza di sé. In genere vengono anche dati materiali didattici alla persona che variano in base ai percorsi. Poi tendiamo a distinguere una prima parte teorica centrata sull'argomento di cui si sta parlando, poi una parte di somministrazione di strumenti ad esempio lo studio dei casi, utili per ricreare una situazione reale di vita lavorativa, oppure questionari. Successivamente c'è una parte dedicata alla discussione, dove il coach esprime il suo punto di vista in merito all'argomento trattato e il coach mostra possibili altri modi per guardare alla stessa cosa.

Quindi possiamo dire che oltre ad una macro progettazione, nella quale ci si

concentra sullo svolgimento generale, vi è anche una micro progettazione attraverso la quale ci si concentra nelle diverse e singole sessioni.

Quanto "entra" il committente nella definizione degli obiettivi dell'intervento? Quali sono gli interlocutori all'interno dell'azienda cliente (direttore del personale, general management, capi di funzione...)

L'azienda nella definizione degli obiettivi entra moltissimo. Certo che poi si deve cercare di creare più armonia possibile tra ciò che vuole l'azienda e ciò di cui ha bisogno il coachee: anche questo viene chiarito nella fase iniziale durante i primissimi incontri a tre. È importante che si crei un'armonia di fondo proprio per evitare il fatto che il coachee viva l'intervento come una sorta di imposizione da parte dell'azienda. Successivamente però si cerca di dare maggior importanza a quelli che sono gli obiettivi del coachee che vengono poi resi noti all'azienda, e motivati.

Che tipo di problematiche possono emergere in questa fase?

In genere la definizione dei tempi, in quanto si cerca di pianificare le date e la durata dei diversi incontri ma poi in realtà ci si deve confrontare sempre con i tempi aziendali. Ad esempio a volte il coachee si ritrova a dover mancare alle sessioni a causa di impegni improvvisi in azienda o appuntamenti importanti da realizzare.

Somministrazione del programma

Durante la somministrazione del programma come viene gestito il rapporto con il destinatario dell'intervento?

Inizia in genere con un'intervista. Qui non vi è la presenza del capo aziendale ma vi sono solo coach e coachee. L'intervista è utilizzata al fine di far nuovamente mettere sul tavolo tutte le cose percepite come problematiche dalla persona. È un modo anche per rivedere gli obiettivi e le aspettative del coachee e si rivede insieme la progettazione e lo svolgimento dell'intero intervento. Viene utilizzato in genere un questionario di partenza per far prendere visione alla persona della sua situazione iniziale e di partenza e la percezione che ha di sé. Nelle fasi successive poi vengono discusse le possibili alternative che la persona può avere e i possibili altri modi di intervento cercando sempre di creare un ponte in quella che è l'attività concreta e quotidiana con le sessioni teoriche. Questo è importante al fine di far sperimentare direttamente alla persona ciò che si affronta a livello teorico. Un esempio potrebbe essere una problematica che la persona presenta a livello relazionale: in questo caso si discutono insieme i possibili modi alternativi di relazionarsi con gli altri che poi durante il lavoro la persona andrà a sperimentare.

I compiti che in questa fase possiamo dare alla persona possono essere di vario genere. Se prendiamo l'esempio di una persona che deve assumere la responsabilità della selezione del personale, il compito che può svolgere è proprio quello di effettuare un colloquio difficile che poi verrà rivisto e discusso nella sessione successiva, analizzando le difficoltà che può avere incontrato o gli esiti positivi che può aver raggiunto. Al di là di questi possono essere anche compiti di lettura e di approfondimento, per poter, attraverso essi, riflettere

sulla sua situazione individuale e su sè stesso.

E con il committente?

Il committente in questa fase è tenuto "fuori", ovvero non entra assolutamente durante le sessioni. Una cosa importante che viene discussa e negoziata all'inizio è anche dove si terranno gli incontri e fino a quando può essere partecipe il committente. In genere gli incontri vengono fatti presso la nostra sede, proprio per creare una sorta di distacco da quella che è la quotidianità lavorativa, e per evitare qualsiasi tipo di interruzione. A volte però può succedere che vi sia la necessità di rendere partecipe il capo aziendale. Ad esempio mi è successo che per affrontare problemi di carattere funzionale era importante anche la presenza della committenza. In questo caso si decide insieme al coach che in tale caso è il primo a richiedere la presenza del suo capo. In genere questo avviene solo per problemi di carattere logistico-funzionale.

Tra i diversi incontri vengono utilizzati supporti informatici? Quali?

Non siamo soliti utilizzare supporti informatici durante questa fase. Possono comunque essere scambiati i materiali attraverso le mail o si possono scambiare informazioni a mezzo telefonico. In genere la somministrazione vera e propria avviene in sessioni di persona.

È possibile gestire questa fase esclusivamente on-line attraverso videoconferenze o programmi di messaggistica?

Teoricamente è possibile. Secondo la mia esperienza è più possibile se si devono affrontare problematiche legate ad aspetti funzionali o di natura tecnica. Trovo che sia meno efficace se si deve intervenire su aspetti legati alle relazioni, alla personalità o alle perplessità, paure o motivazioni.

Continuo a propendere per un'interazione vis-a-vis più che on-line. Anche se i supporti informatici potrebbero essere utilizzati in aggiunta agli incontri svolti di persona creando in questo modo delle sessioni intermedie.

Che tipo di problematiche possono emergere in questa fase?

Le problematiche possono essere legate al fatto che essendo un percorso che abbraccia un periodo abbastanza lungo anche di cinque o sei mesi, potrebbero intervenire dei cambiamenti all'interno dell'azienda, ad esempio può essere cambiato il capo che può spingere un cambiamento di ruolo alla persona interessata all'intervento. In tal caso inevitabilmente c'è bisogno di rivedere l'intero progetto di coaching e rivederlo con il nuovo responsabile.

Monitoraggio e valutazione

Come viene gestita la valutazione in itinere dell'intervento? Quali tecniche e strumenti vengono utilizzati?

Per quanto riguarda la valutazione in itinere noi abbiamo elaborato una specie di assessment sotto forma di questionario che tende a valutare diversi aspetti, tra i quali, quelli legati alle relazioni, anche allo stato dell'apprendimento dei contenuti, anche sull'utilizzo dei materiali, sui cambiamenti non solo visti ma

anche quelli percepiti dai collaboratori o dal capo diretto. Le domande possono essere ad esempio centrate a valutare il coach, si può chiedere al coachee di valutare qual è il grado di relazione che c'è ad esempio tra il coachee e il coach su una scala da 1 a 5, oppure se si sente ascoltato dal coach, oppure in merito all'intervento, se si sta avvicinando agli obiettivi fissati inizialmente.

E poi nella valutazione finale si somministrano gli stessi strumenti utilizzati all'inizio, ad esempio degli assessment che danno anche una visualizzazione grafica per vedere quale è il percorso che è stato fatto e che tipo di differenze ci sono in riferimento alla fase iniziale. In genere gli strumenti che utilizziamo per la valutazione possono essere il feedback a 360°, ma anche le relazioni finali fatte sia da noi che dal destinatario dell'intervento e consegnate all'azienda. Queste riguardano soprattutto aspetti legati agli argomenti trattati e ai cambiamenti percepiti. In genere facciamo un intervento finale di conclusione sia con il coachee che con l'azienda separatamente e un ultimo con la presenza di entrambi, nel quale si utilizzano sempre questionari o intervista strutturata.

In base a quali parametri viene misurato il successo dell'intervento rispetto agli obiettivi e alle aspettative iniziali?

Sicuramente teniamo molto in considerazione la valutazione finale dell'azienda: se l'intervento è andato bene, dopo il coachee, la prima a vedere i benefici e i vantaggi nell'utilizzo di questo metodo è proprio l'azienda. Sicuramente i parametri sono ad esempio il cambiamento del modo di relazionarsi del coachee sia nei confronti dei collaboratori che nei confronti del responsabile e dell'azienda stessa.

Poi gli indicatori che possono essere presi in considerazione e che successivamente vengono valutati sono diversi da caso a caso. Ad esempio in un intervento che mira a prendere in considerazione la carriera professionale dell'interessato si possono analizzare e mettere a confronto, la descrizione che quest'ultimo fa di sé all'inizio dell'intervento con la descrizione di sé che fa alla fine dell'intervento e se ha a disposizione tutti gli strumenti per effettuare una scelta o per ricoprire una determinata posizione. Oppure ad esempio su altri tipi di coaching di tipo funzionale come quelli fatti per i manager responsabili delle risorse umane, un indicatore potrebbe essere l'applicazione degli strumenti ovvero se e quando la persona è in grado di utilizzarli nella sua azienda in riferimento ad esempio alla valutazione dei suoi collaboratori. Un altro esempio può essere se prendiamo il caso in cui si lavora sulle motivazioni della persona. Ecco che allora gli indicatori possono far riferimento a quanto la persona si sente motivata a ricoprire un determinato ruolo e a svolgere determinati compiti.