

MODULE_7 COACHING

Lesson_6_ *BUSINESS COACHING*

Il business coaching è il coaching specializzato negli ambiti lavorativi e volto a migliorare le performance dei singoli lavoratori a supportare la gestione emotiva delle situazioni critiche (cambiamento organizzativo o di ruolo, processi stressanti, rimotivazione professionale).

Particolarmente prezioso nello sviluppo delle risorse apicali, il business coach è in grado di sviluppare piani di intervento personalizzati in un rapporto di coaching individuale con il coachee, il quale viene stimolato e guidato in un processo di definizione (o ridefinizione) degli obiettivi professionali e personali. Il business coaching fornisce gli strumenti adeguati al coachee per il perseguimento di tali obiettivi in tempi rapidi e con il massimo grado di efficienza.

Tipicamente il business coaching è un processo uno-a-uno: un coach esterno e un dipendente dell'organizzazione si incontrano per un certo numero di sessioni: normalmente 6 ad intervalli di un mese o di 3 settimane, così che l'intero processo duri 5-6 mesi.

L'intervento di coaching può essere deciso dall'azienda come intervento autonomo o integrato con altri processi e strumenti di valorizzazione delle risorse umane: formazione, valutazione delle performance, talent assessment ecc.

Interazioni nel business coaching

I soggetti con cui tipicamente interagisce un coach sono tre:

- il coachee
- il manager del coachee
- il cliente aziendale, ovvero il titolare dell'azienda, il direttore generale o, più frequentemente, il responsabile delle risorse umane.

Al coach si pone dunque una sfida a volte impegnativa quando, nel richiedere un intervento di coaching, ciascuno di essi abbia motivazioni diverse e, soprattutto, si attenda risultati diversi.

Se, in altre parole, il coachee volesse raggiungere obiettivi non in linea con quelli aziendali o, al contrario, il cliente o il manager si aspettano risultati che il coachee non sente suoi, il coach

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

deve preliminarmente svolgere una delicata azione di “limatura” per far convergere gli intendimenti delle parti in gioco verso un obiettivo condiviso.

Delle relazioni tra coach e coachee abbiamo già discusso nel reading della lezione 3. Quanto ai rapporti con cliente aziendale e manager del coachee il coach deve comprendere il loro punto di vista per quanto riguarda, ad esempio, le aree di intervento (eventualmente aggiungendone altre a quelle proposte dal coachee), il ruolo che il coachee dovrà assumere nel suo gruppo di lavoro, la valutazione dei risultati o gli aspetti amministrativi (durata, numero di sessioni, costi ecc.)

Le fasi del business coaching

Le fasi in cui si svolge tipicamente un intervento di business coaching possono essere descritte nella tabella seguente:

Preparazione	Che tipo di informazioni condividere tra le parti (coachee, cliente e manager) per preparare al meglio l'intervento?
Obiettivi	Su quali obiettivi far convergere l'intervento di coaching?
Sessioni	Come ottenere il massimo nel periodo tra la prima e l'ultima sessione
Chiusura	Come trarre beneficio dalla crescita ottenuta e farne una forza trainante per il futuro?

Preparazione

In questa fase è opportuno raccogliere quante più informazioni possibili: dal coachee, invitandolo a mettere giù per iscritto le proprie idee di crescita personale, al cliente, cui chiedere valutazioni, giudizi e attese in merito al coachee.

Prima del meeting di lancio, quello in cui fra l'altro è importante stabilire le regole ed i ruoli delle parti coinvolte, potrebbe essere utile un chemistry meeting in cui coach e coachee si presentano reciprocamente.

Obiettivi

E' importante distinguere tra gli obiettivi collegati ai risultati attesi dal percorso di coaching da quelli di performance individuale, che possono dipendere da fattori esterni all'individuo quali il gruppo di lavoro in cui è inserito.

E' sempre preferibile non fissare un numero eccessivo di obiettivi: meglio identificarne uno prioritario, in linea con le esigenze e i desideri più profondi del coachee, e da due a quattro più operativi che da quello discendono.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

Si possono impiegare, al fine di valutare l'efficacia degli obiettivi fissati, sia il modello EASY che la metodologia SMART.

Primo incontro

Il primo incontro è molto diverso da quelli successivi in quanto crea le fondamenta della relazione con il coachee (relational imprinting) e serve a chiarire le questioni più rilevanti dell'intervento di coaching: regole del gioco e reciproche aspettative, aspetti logistici, temporali ecc. Serve anche a far capire al coachee che egli è libero di stabilire i contenuti da affrontare e i risultati da raggiungere ecc.

Nel primo incontro è utile usare un approccio centrato sulla soluzione: *"Mi diresti cosa dovrebbe accadere al termine del percorso perché sia valsa la pena parteciparvi?"*

Action Plan

Il cambiamento reale avviene tra una sessione e l'altra quando il coachee può sperimentare diversi modi di agire e controllarne i risultati. Un action plan (che dovrebbe essere un documento scritto, in quanto chi scrive i propri obiettivi ha il 50% di possibilità in più di raggiungerli!) è fondamentale per far "sperimentare" al coachee comportamenti diversi da quelli abituali e utilizzare anche i giorni che intercorrono tra una sessione e l'altra per "remare" verso gli obiettivi desiderati. Al termine della prima sessione è utile fare un primo passo (anche solo simbolico!) di quanto stabilito nell'action plan.

Importante sempre richiamare l'action plan nel successivo incontro e misurarne il grado di implementazione con scale di misurazione qualitative o quantitative.

Fattori critici di successo

Gli esseri umani non sono progettati per cambiare, ma per adattarsi - con il minor sforzo possibile - all'ambiente in cui vivono: le abitudini svolgono una sorta di funzione protettiva che permette agli individui di minimizzare lo stress prodotto dai cambiamenti.

L'ambiente di lavoro viene spesso percepito come fattore che limita la crescita personale: il cambiamento desiderato confligge con la cultura organizzativa prevalente, spesso tutt'altro che orientata al cambiamento. Compito del coach è riuscire a superare la resistenza del coachee che si manifesta in molti modi (intellettualizzazione, risa, cambi repentini di argomenti ecc.) facendogli cogliere le opportunità che il suo piano d'azione può generare anche agendo sull'interpretazione dei fatti e delle situazioni vissute.

Leading by coaching

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711



ASSET
BASILICATA



Un intervento di coaching, come più volte spiegato in precedenza, può essere condotto anche da un manager dell'azienda adeguatamente formato. Dei collaboratori responsabilizzati e motivati possono dare a lui e agli altri manager dell'azienda più tempo per occuparsi di attività a maggior valore aggiunto.

Lo stile "manageriale", quello cioè centrato solo sulla migliore e più efficiente organizzazione del lavoro, esiste solo nei manuali specializzati. Uno dei padri del coaching, P. Whitmore, soleva ripetere che "Le noccioline possono aiutare le persone a lavorare meglio, ma se le trattiamo da scimmie, produrranno risultati da scimmie".

Esattamente come un coach esterno, anche un coach interno deve indagare blocchi mentali e paure dei dipendenti, stimolare le loro passioni e il senso del lavoro che fanno, generare motivazione dove prima c'era obbligo.

Naturalmente è ben più facile impartire ordini e istruzioni che non disporsi all'ascolto. Come primo passo per lavorare come un coach, il manager dovrebbe riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle dei collaboratori. Le emozioni si trasmettono facilmente: se trasmetti ansia, i tuoi collaboratori saranno ansiosi come te!

Purtroppo va riconosciuto che è di gran lunga prevalente nelle imprese una cultura che fa leva, per garantire la produttività dei dipendenti, sulla colpa, sulla paura piuttosto che sull'apertura alla crescita: una tale cultura produce inazione, impedisce l'innovazione e deprime i risultati aziendali.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711