Un'esperienza di life coaching nel Comune di Nuoro

di Eugenia Laria*, Franco Rosu**, Massimo Fancellu***

1. Perché il coaching nel comune di Nuoro

Perché proporre a dei dirigenti di un ente locale un percorso di coaching?

Per la letteratura le ragioni sono diverse e, sicuramente, tutte note; nel nostro ente, la motivazione è forse stata meno "nobile" e più "istintiva".

Ci trovavamo in una fase di sviluppo e promozione della funzione formazione. L'intento era quello di accrescere la cultura della formazione all'interno dell'ente, di fare il passo, fortemente innovatore, per molte delle nostre realtà, dall'aggiornamento normativo alla valo-

LE COMPETENZE TRASVERSALI PERMETTONO DI VALORIZZARE LE CONOSCENZE PROFESSIONALI rizzazione delle risorse umane, passando magari per la consapevolezza che le competenze trasversali possono essere la base su cui innescare le conoscenze professionali necessarie per svolgere i diversi ruoli.

I primi interlocutori dell'ufficio sono stati i dirigenti, i primi da coinvolgere in questo "obiettivo": i primi su cui contare per un successivo effetto "domino".

L'impatto del rapporto tra l'ufficio e la diri-

genza non è stato facile, io stessa ho richiesto un percorso di coaching che mi aiutasse nel mio nuovo ruolo di diretta interlocutrice del gruppo dirigente.

In qualche modo credo – anche – di aver pensato di condividere con loro questa esperienza, ma soprattutto ho provato a vedere le cose dal loro punto di vista e quindi a capire che, alcuni dei loro "incomprensibili" atteggiamenti erano legati alla condizione di precarietà e disagio, allo stress, alla solitudine dell'essere dirigente.

La proposta è stata avanzata – in un laboratorio per lo sviluppo delle competenze di leadership dei dirigenti - dandogli una connotazione di volontarietà, opportunità e sperimentazione. E stata accettata, credo, con curiosità e un pizzico di sospetto dalla maggior parte di loro. Non è stato facile conciliarla con gli impegni istituzionali e con le pressanti urgenze a cui quotidianamente si trovano a dover dare risposte. Alcuni appuntamenti sono saltati, alcuni si sono tenuti "glissando" telefonate, dipendenti, assessori e utenti. L'amministrazione ha ritenuto di non dare al coach indirizzi precisi ma ha voluto genericamente supportarli nel ruolo di sostenitori dello sviluppo del territorio e dell'ente, evidenziando obiettivi generali di buona organizzazione.

Ogni dirigente, quindi, ha scelto liberamente il proprio personale obiettivo con il coach.

I feedback – individuali – sono arrivati spontanei, non strutturati.

Sono state reazioni sorprese dalla "potenza" che poteva scaturire dal se, incredule delle cose

^{*} Responsabile della formazione del Comune di Nuoro. ** Dirigente settore AA.GG. e Personale del Comune di

^{***} Vice Presidente delegazione territoriale AIF Sardegna, Amministratore Àgape Consulting e coach certificato SUN - Success Unlimited Network L.L.C.

non osservate e non comprese fino ad allora, felicemente stupite dell'attenzione che veniva manifestata al loro benessere.

Non è stata prevista una valutazione di impatto della formazione effettuata. È un grado di valutazione che nel nostro ente non viene ancora applicata a nessun percorso formativo.

Gli effetti percepiti sono stati, per la maggior parte di loro, una maggiore facilità di relazione con l'ufficio, una maggiore fiducia nelle competenze della sottoscritta e nelle potenzialità della formazione non tradizionale.

Il passo successivo – che mi auguro di poter presto attivare – è quello di coinvolgere la sfera politica nell'individuare e proporre al coach un obiettivo "aziendale" cui portare il gruppo dei dirigenti. Sarebbe il modo di saggiare e misurare l'attenzione dell'amministrazione al benessere organizzativo dei suoi più diretti collaboratori e quindi dell'intero ente.

2. La scelta del life coaching

Quando il servizio personale di un'organizzazione decide di attivare un percorso di coaching, è opportuno che definisca con la massima precisione possibile:

- i risultati attesi sia relativamente ai singoli destinatari del percorso, sia rispetto all'organizzazione nel suo insieme (sviluppo strategico dell'organizzazione, comportamenti organizzativi e competenze da sviluppare) che ai destinatari del percorso in quanto professionisti che collaborano nell'organizzazione (ruoli, risultati e comportamenti attesi, competenze da sviluppare);
- il modello di coaching da attivare (ad esempio: business coaching, centrato sullo sviluppo strategico e destinato all'alta dirigenza; corporate coaching, centrato sulle competenze manageriali; life coaching, centrato sul professionista in quanto persona);
- il grado di autonomia decisionale dei destinatari (sono liberi di scegliere, e in che misura, se intraprendere un percorso di coaching?);
- il grado di coinvolgimento del servizio personale e formazione nel percorso di coaching (il servizio personale sarà reso partecipe dei progressi fatti dai partecipanti? Quando e in che modo?);

• le modalità di valutazione del percorso di coaching.

Un primo incontro con la responsabile della formazione e con il dirigente del settore personale è servito per definire le linee guida del percorso:

- libertà di scelta per aderire o meno al programma;
- privacy totale rispetto all'oggetto del coaching e agli obiettivi e risultati del percorso;
- priorità verso la cura ed il sostegno della persona, prima ancora che del dirigente e, quindi, scelta del life coaching come tipologia di servizio.

Il life coaching è un servizio rivolto alla persona per accompagnarla durante processi di cambiamento e miglioramento. La specificità del life coaching è l'attenzione rivolta all'integrazione dei diversi ruoli (professionista, marito, padre, amico, sportivo, artista, ...) che ogni persona ri-

copre contemporaneamente in un periodo della sua vita. Il presupposto di fondo è quello dell'empowerment: chi è soddisfatto di sé non solo come professionista ma anche come persona è più vita-

CHI È SODDISFATTO DI SÉ COME PERSONA È PIÙ PRODUTTIVO

le, più sereno, più produttivo e più in grado di diffondere benessere nel suo ambiente di lavoro.

Il modello di life coaching applicato è stato il success coaching, della Success Unlimited Network L.L.C. (SUN), una delle sei scuole di coaching accreditate dall'ICF (International Coach Federation – punto di riferimento indiscusso nel fornire gli standard della "professione" del coach), con sede in Italia.

Prima di iniziare il percorso di coaching, i dirigenti che ne hanno fatto richiesta hanno concordato, con il coach, gli obiettivi professionali e personali sui quali investire il loro tempo e le loro energie.

1. Gli obiettivi definiti

Gli obiettivi concordati con i sei dirigenti che hanno scelto di fruire del percorso di coaching hanno coinvolto sia la sfera professionale (ad esempio, "riorganizzare la struttura", "evidenziare i vantaggi del nuovo assetto organizzativo", "strategie di motivazione", "migliorare l'immagine professionale", "argomentare una mia richiesta", "strategie di negoziazione"...) che quella personale dell'essere ("più rilassato", "più sereno", "più padrone di me stesso", ...) che dell'agire (come ad esempio, dedicare più tempo "al mio sviluppo personale e spirituale", "ai miei amici", "alla mia famiglia"...).

La maggior parte del tempo è stato dedicato, per scelta degli stessi dirigenti, a sviluppare gli obiettivi professionali.

2. La metodologia: il Success Coaching

Il percorso di success coaching si sviluppa in 8 incontri di due ore ciascuno nell'arco di 4/6 mesi; in questo periodo di tempo, i coachee imparano a definire e raggiungere i risultati desiderati, con una attenzione particolare al miglioramento del proprio benessere.

La prima tappa del percorso di success coaching consiste nella definizione della "life purpose", cioè dello scopo di vita, uno degli elementi costitutivi dell'identità personale. Questo, in genere, è uno dei momenti più gioiosi ed intensi di tutto il percorso: è un viaggio verso la parte più emozionante e "potente" di se stessi, che dà una forte carica motivazionale ed energetica ai coachee.

RIPERCORRENDO
LE ESPERIENZE
APPAGANTI,
RISCOPRIAMO
LE NOSTRE
MOTIVAZIONI
PROFONDE

Ripercorrendo le esperienze più appaganti e vantaggiose della loro vita, le persone riscoprono il significato più profondo della loro missione nel mondo e la esprimono con una massima (come ad esempio, "Amare per

affrontare la vita con responsabilità e serenità") che diventa una guida per decidere e agire.

Comprendere il proprio scopo della vita significa, infatti, dotarsi di un potentissimo strumento di indirizzo per i propri progetti e per pianificare e raggiungere risultati importanti. Con questa preziosa informazione il coachee può adattare il proprio scopo di vita rispetto ai ruoli che svolge e alle diverse aree della sua vita programmando, tra le infinite possibilità, le azioni concrete da mettere in atto per raggiungere i risultati desiderati.

Attraverso il gioco, inoltre, (nello specifico, il "gioco dei risultati" e il "gioco del benessere") ogni partecipante impara a misurare e sviluppare la sua efficacia nell'organizzazione personale e nella gestione del tempo, definendo le proprie linee guida di comportamento, per costruire nuove e più produttive abitudini.

Con la metodologia del success coaching, inoltre, i partecipanti apprendono a tenere sotto controllo e migliorare il loro benessere personale, attraverso un efficace sistema di indicatori, costruiti durante il "gioco del benessere".

Il coach svolge la sua attività con domande mirate, giochi e altri strumenti di sviluppo della generatività, guidando l'allievo verso un percorso che gli consenta di trovare autonomamente le soluzioni ricercate. Il coach responsabilizza il cliente, gli fornisce preziosi "feedback" e lo stimola a rimanere concentrato sui suoi obiettivi.

3. I risultati raggiunti

Durante ogni percorso di coaching ho somministrato, ad ogni dirigente, due questionari, prevalentemente a risposta aperta e con l'obiettivo di monitorare il processo, più che di valutare i risultati o le prestazioni.

Il primo questionario è stato somministrato in itinere, mentre il secondo questionario è stato compilato dopo la conclusione del percorso.

In itinere, i principali risultati indicati dai dirigenti sono il miglioramento dello stato d'animo e l'innalzamento del livello di autostima e di sicurezza di sé, il miglioramento della capacità di decidere e definire obiettivi e priorità, il supporto motivazionale del coach e la possibilità di mettersi in gioco al riparo da attacchi, valutando criticamente e in modo sereno il proprio operato.

Dopo la conclusione del percorso, i risultati principali sono stati il miglioramento dello stato d'animo – per quasi tutti coloro che hanno partecipato –, il miglioramento della capacità di definire obiettivi raggiungi-

bili e la maggiore consapevolezza di sé, in termini di punti di forza e di aree di miglioramento.

HA FUNZIONATO L'ELEMENTO DELLA SFIDA Sempre a consuntivo, ho avuto modo di rilevare che ha funzionato, in particolar modo, l'elemento della "sfida"; rappresentata dal gioco dei risultati (metodologia applicata) e dal "mettersi in discussione/mettersi in gioco" di quasi tutti i dirigenti (assunzione di responsabilità personale sui risultati desiderati).

4. Le difficoltà incontrate

La portata del coaching non è stata capita subito da tutti. Qualcuno, all'inizio, si aspettava qualcosa di simile ad una lezione frontale o a una consulenza, qualcun altro non era predisposto a parlare da subito di sé... purtroppo, nel mio percorso di apprendimento come coach, ho dovuto imparare ad assumermi la responsabilità dei miei cambiamenti e, quindi, è bastato esercitare la pazienza e la flessibilità, comportandomi da partner e da alleato dei miei clienti, riconoscendone il valore e i valori e dando loro la fiducia necessaria, perché si sentissero liberi di pensare, emozionarsi e agire. In tutta onestà, devo dire che alcune delle migliori soluzioni sono arrivate proprio quando qualche dirigente ha seguito percorsi che, all'inizio, non capivo o non condividevo.

L'altra vera, grossa difficoltà è legata al fatto che la sede nella quale sono stati svolti gli incontri era la stessa sede di lavoro dei dirigenti che sono stati più volte interrotti e sollecitati da terze persone durante gli incontri, costringendoli a fare sforzi immensi, in termini di concentrazione.

Nonostante questo, i dirigenti sono stati capaci di "tenere la rotta", durante gli incontri e tutti i problemi sono stati superati.

Conclusioni

Il percorso ha dato esito positivo. I dirigenti hanno sperimentato una metodologia di lavoro che ha dato loro la possibilità di mettersi in gioco serenamente ed in maniera diversa da quanto avviene durante una "normale" attività di formazione.

Il comune di Nuoro, in quanto committente, non è intervenuto nel processo di formazione/ apprendimento, nel senso che non ha esercitato nessun tipo di controllo sulle dinamiche di relazione tra coach e singoli dirigenti, così come non ha imposto nessun tipo di contenuto all'interno del percorso. Se questo ha, da una parte, reso difficile "standardizzare" la valutazione per paragonare i risultati del percorso di coaching con quelli della formazione, dall'altro ha permesso un maggior coinvolgimento da parte dei dirigenti, lasciandoli completamente liberi di scegliere.

Non tutti, come era prevedibile, si sono messi in gioco nello stesso modo e ci sono stati non pochi momenti critici da affrontare, ma si può pensare di richiamare le risorse più profonde dell'uomo senza che questo susciti, nel bene e nel male, emozioni e reazioni forti? Quando insieme (coach e cliente) si decide di partire per l'avventura del coaching, ci si prende per mano e ci si introduce nello scomodo ma produttivo, affascinante ed emozionante terreno della soggettività della consapevolezza e della responsabilità circa il proprio fare e il proprio essere. In questo terreno, ciascuno, unico rispetto al resto del mondo, affronta la sfida dell'ignoto e supera la "soglia di comodità" per soddisfare un "sogno realizzabile".

Dal momento che l'obiettivo principale era quello di supportare i dirigenti in un periodo di forti sollecitazioni, l'idea di offrire loro il life coaching mi sembra coerente con l'obiettivo, anche alla luce di alcuni dei principali risultati ottenuti (miglioramento dello stato d'animo, dell'autostima e della sicurezza di sé, della capacità di auto-motivazione, della capacità di gestione delle emozioni e dello stress).

L'alleanza con il coach ha permesso ai dirigenti di avere un confronto utile nella valutazione delle proprie competenze: uno dei principali risultati è stato l'aver acquisito una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento.

Un altro importante risultato ottenuto con questo percorso è stato un miglioramento delle capacità strategiche dei dirigenti. Sotto questo aspetto, i risultati ottenuti sono stati il miglioramento della capacità di "definire obiettivi e priorità" (goal setting, nel gergo delle discipline manageriali), delle capacità di scelta e decisione, della capacità di capire il contesto in cui si opera e della capacità di analisi e soluzione dei problemi...

... ma il più grande risultato, la più grande ricchezza di questo percorso, credo sia stata la possibilità di "leggere" e "interpretare" il proprio ruolo in modo da esprimere al meglio la propria umanità, venendo a contatto con un metodo che permette di integrare desiderio, ragione ed emozione.