

COACHING & COUNSELING, IDENTITA' E DIFFERENZE.



**A cura di: Domenico Nigro.
Direttore didattico e trainer della Scuola IN Counseling.
Consulente aziendale. Life e Business Coach.**

INDICE

Cap.1: “Coaching & Counseling. Identità e differenze”

Cap. 2: “Il Coaching. Motivazione e Potenzialità”

Cap. 3: “Il Colloquio di Coaching”

Cap.4: “Coaching, la tecnica del Goal Setting”

Cap. 5: “Coaching, il Piano d’Azione”

Cap. 6: “Coaching, La Gestione dei Feedback”

Cap. 7: “Coaching e Creatività”

Cap. 8: “Il Counseling”

Cap. 4: “La tecnica del Goal Setting”

tutti gli altri capitoli sono consultabili / scaricabili su:
<http://www.scuolacounselingtorino.it/coaching-counseling/>

La capacità di lavorare e, contestualmente, di far lavorare i propri clienti “per obiettivi” si pone come una competenza di base dell’operato di ogni coach.

Tale competenza il coach la esplica attraverso l’uso della tecnica del “Goal Setting”: la definizione puntuale dello scenario attraverso la cui realizzazione viene progettato il conseguimento di un obiettivo.

Le radici concettuali della tecnica del Goal Setting risiedono nella duplice considerazione che:

- il comportamento umano sia influenzabile, fondamentalmente, da piani ed intenzioni consapevoli;
- le mete future, o stati desiderati, giocano un ruolo causale nel determinare il comportamento stesso.

Per goal si intende complessivamente ciò che una persona vuole ottenere.

La volontà di ottenere qualcosa rimanda alle azioni che ci ripromettiamo di compiere per ottenere quel qualcosa.

È l’idea della meta da raggiungere (o lo scopo) ad innescare l’azione.

In quanto scopo, obiettivo di una azione, il goal diventa, così, regolatore della condotta umana.

La tecnica del goal setting che qui viene presentata ruota intorno a due concetti fondamentali:

1. una corretta configurazione dell’obiettivo (il “goal”)
2. una corretta individuazione dei piani e delle intenzioni (il “setting”) sui quali e con le quali articolare le azioni capaci di perseguire l’obiettivo.

L’OBIETTIVO: IL GOAL.

Un goal setting è sempre progettato in vista del conseguimento di un obiettivo finale: il goal inscritto nel goal setting stesso.

È dall’individuazione del goal che parte l’analisi dello scenario che progetteremo per realizzarlo, che – a sua volta – ci rimanderà ai dovuti aggiustamenti del goal stesso.

In quanto obiettivo, il goal deve possedere alcune fondamentali caratteristiche.

Innanzitutto deve essere specifico.

Un desiderio generico, del cliente, tipo: “voglio cambiare lavoro!”, non è un obiettivo, è un elemento fondamentale su cui lavorare per l'affabulazione del focus (vedi [Cap. 3: Il colloquio di Coaching](#)).

L'affabulazione del focus pone le basi su cui lavorare per arrivare ad individuare l'obiettivo/goal.

Quanto più arriveremo a definire compiutamente ed accuratamente il focus (vedi cap. 3), tanto più del proprio vero bisogno/desiderio/necessità il cliente diventerà consapevole e, tanto più, sarà per noi agevole individuare il goal e motivare il cliente a perseguirlo.

Solo a questo punto potremo procedere nella individuazione dell'obiettivo/goal.

Ritornando all'esempio del cliente che vuole cambiare lavoro, la domanda dalla quale partire potrebbe essere:

- Che lavoro, specificatamente, il cliente vuole fare?

E poiché, in quanto specifico, un obiettivo è tale se misurabile, le domande con le quali proseguire potrebbero essere:

- quanto tempo quotidiano richiede il lavoro che il cliente vuole fare ?
- In quali momenti della giornata viene svolto?
- Quali competenze necessitano per poterlo svolgere?
- Quali titoli, requisiti, licenze, autorizzazioni?
- In quali luoghi è possibile esercitarlo?
- È un lavoro autonomo o dipendente dal concorso di altri soggetti?
- Eccetera.

A questo punto approfondiamo l'indagine: “in quanto tempo, il cliente, si ripromette di conseguire il suo (specificato!) obiettivo di cambiare lavoro?”

Ottenuta la risposta, abbiamo ancora un'ultima istanza da esaminare: “la realizzazione di un tale obiettivo è per il cliente una missione possibile? In altre parole: “possiamo progettare realisticamente, per il cliente ed insieme a lui, un piano d'azione la cui esecuzione lo porterà in goal?”

Da quanto esposto ricostruiamo una schematica caratterizzazione di base, dalla quale nessun obiettivo potrà mai discostarsi; un obiettivo per il quale vale la pena di lavorare, in quanto capace di sostenere e motivare l'azione, sarà sempre:

- Specifico
- Misurabile nell'unità di tempo
- Azionabile realisticamente.

Tale caratterizzazione può essere identificata attraverso l'utilizzo dell'acronimo “SMA”.

L'individuazione del goal, un “obiettivo risultato finale” realisticamente perseguibile, specifico e misurabile nell'unità di tempo, diventa così il primo elemento costitutivo dello scenario che andremo a definire in vista della realizzazione del goal stesso.

LO SCENARIO: IL SETTING.

Quali sono gli elementi di contesto che determinano lo scenario?

1. la relazione coach – cliente, che prende forma dal primo colloquio, dal quale origina l'individuazione del goal, e si sviluppa nella successione dei successivi colloqui/momenti di verifica, controllo, feed-back che coach e cliente eseguiranno man mano che il piano d'azione associato al goal setting verrà eseguito.
2. le risorse alle quali il cliente potrà attingere (le sue potenzialità, tra le quali includiamo le sue disponibilità di tempo, di mezzi e di relazioni sociali e affettive).
3. gli ostacoli che il cliente dovrà affrontare (in primis le tensioni ed emozioni negative che vive interiormente, inoltre – come per le risorse, ma in negativo – non vanno trascurate l'indisponibilità di tempo e di mezzi, nonché possibili influenze negative provenienti dalle sue relazioni sociali ed affettive).

La relazione coach – cliente, le risorse alle quali questi potrà attingere (le sue potenzialità) e gli ostacoli che affronterà sono dunque gli elementi di contesto, i piani su cui “costruire” il nostro goal setting.

A questo punto, non ci resta che articolare il piano d'azione che il cliente svolgerà per andare in goal.

Il piano d'azione, che coach e cliente insieme elaboreranno, sarà – da un lato – consegnato tenendo conto delle potenzialità del cliente e delle sue difficoltà (gli ostacoli individuati), – dall' altro – individuerà quella successione di obiettivi (anch'essi “SMA”) intermedi da conseguire in funzione della realizzazione del goal finale.

Stabilire la successione di obiettivi intermedi “SMA” (la struttura portante del goal setting) da conseguire per realizzare il goal finale ha un valore di carattere strategico. Un obiettivo sviluppa una propria forza motivante tanto maggiore quanto più il suo conseguimento è percepito vicino (e quindi raggiungibile), sia da un punto di vista temporale, sia dal punto di vista della valutazione dello sforzo che ancora si deve produrre per realizzarlo.

Gli obiettivi intermedi “SMA” da conseguire diventano così le tappe del percorso che il cliente seguirà per andare in goal ed il conseguimento di ciascun obiettivo intermedio sarà per lui un piccolo goal. Questo gli permetterà di concentrarsi, di volta in volta, su di un obiettivo la cui caratterizzazione “SMA” assumerà una valenza dalle tinte particolarmente forti e motivanti.

OBIETTIVO RISULTATO VS OBIETTIVO PERFORMANCE.

Abbiamo visto quanto un obiettivo, per poter sviluppare a pieno la propria forza motivante, necessiti di una particolare caratterizzazione, che abbiamo definito “SMA”. Un’altra qualità in grado di caratterizzare la valenza motivazionale di un obiettivo è il suo essere valorizzato sul piano della “performance” piuttosto che su quello del “risultato”.

Da un punto di vista generale, la parola risultato rimanda all’esito conclusivo di un procedimento, ovvero di un processo (tautologicamente: un risultato è tale proprio perché qualcosa che “risulta” da qualcos’altro!), ne consegue che il concentrarsi principalmente, quando non spasmodicamente, su di un particolare risultato distoglie l’attenzione (e quindi la nostra spinta emotiva) dal processo in grado di determinarlo. Tutto ciò, quando non ingenera ansia e stress, sicuramente non aiuta ad attivare né la creatività, né le energie funzionali ad individuare e a mettere in opera quei pensieri e quelle azioni capaci di condurre all’obiettivo preordinato.

Chiaramente, tali considerazioni nulla tolgono alla necessità di individuare un obiettivo risultato finale, non fosse altro che per la sua valenza di punto cardinale verso il quale indirizzare la nostra rotta; ed infatti, è proprio dall’individuazione dell’obiettivo risultato finale che parte la disamina che porterà alla definizione del goal setting. Ciò che vogliamo considerare, a questo punto, è quanto sia importante (dopo aver individuato l’obiettivo risultato finale e la relativa sequenza di obiettivi risultato parziali) concentrarsi su di un’altra tipologia di obiettivi: quelli cosiddetti di performance, che assumeremo come i principali obiettivi intermedi sui quali articolare il nostro goal setting.

Gli obiettivi performance si focalizzano sul miglioramento delle prestazioni e sul processo creativo in grado di ottenerlo.

Personalizzare la stesura del proprio curriculum vitae, in relazione alla specifica identità del soggetto a cui verrà inviato, è un esempio di obiettivo performance funzionale al raggiungimento di un obiettivo risultato quale quello di cambiare lavoro, riuscendo a fare quello specificatamente individuato e misurato in una predefinita unità di tempo. Avere in mente un obiettivo (performance) che ha un collegamento indiretto con quello che si vuole ottenere veramente, ma più direttamente e soggettivamente controllabile, ci permette di vivere meglio la gravosità dell’impegno che ci ripromettiamo di sostenere in vista del conseguimento del risultato finale desiderato. In quanto più direttamente controllabile, l’obiettivo performance sviluppa la creatività necessaria per il suo conseguimento, indirizzando i nostri pensieri verso ciò che potremmo fare di più e meglio: “perché non provare a portare di persona dei curriculum vitae, invece di limitarsi a spedirli?”, “Perché non telefonare a tutti i vecchi compagni di scuola per chiedere a loro se hanno delle “dritte” da segnalarci?”

Ricapitolando, gli obiettivi risultato si focalizzano fondamentalmente sul risultato (ce la faccio, non ce la faccio; vinco o perdo); concentrandoci su questi obiettivi indirizziamo la nostra attenzione e la nostra spinta emotiva su ciò che non è direttamente controllabile dalle nostre azioni e che, quindi, non risponde interamente al nostro governo (viviamo sostanzialmente un’illusione di controllo che troppo facilmente si tradurrà in ansia e frustrazione). Gli obiettivi performance si focalizzano sul miglioramento delle prestazioni e sul processo in grado di sostenerlo, tendono ad essere più flessibili, sono maggiormente governabili in quanto più direttamente collegabili alle nostre azioni. A tal proposito, non è forse compito fondamentale del coach l’indirizzare l’attenzione, le emozioni e le energie dei propri clienti su ciò che possono controllare? (tralasciando, volutamente, tutto ciò che sfugge al loro controllo!)



quantità moderata.

CONCLUDENDO.

Oltre a quanto già enunciato, vale la pena precisare che gli obiettivi assumono una maggior forza motivazionale quando sono:

- contestualizzati (coniugare difficoltà del compito con risorse e tempi);
- non scontati, nel senso di facilmente realizzabili, ma debitamente difficili e sfidanti;
- scelti e non imposti;
- frazionati in obiettivi di breve, medio e lungo termine;
- riportati per iscritto;
- aggiustati e rivalutati nel tempo (prevedere feedback e controlli);
- stabiliti con oculata ponderazione, senza fretta ed in

La tecnica del goal setting è uno degli strumenti cardine del coaching; è usata soprattutto nella psicologia dello sport ed in alcune realtà del mondo del lavoro particolarmente “illuminate”. I suoi presupposti sono molto complessi ed implicano, per i soggetti a cui è rivolta:

1. un'accurata consapevolezza di sé, del proprio contesto, del percorso scelto e delle relative finalità;
2. la costruzione di una relazione con se stessi che stimoli a dare il meglio di sé, ad essere sempre consapevoli delle proprie capacità e dei propri limiti ed a sviluppare le potenzialità inesprese.

Quella del goal setting è una tecnica che si sviluppa come processo i cui punti salienti possono così essere riassunti:

- dal “focus” al “goal”, obiettivo risultato finale.
- dal “goal” al piano d'azione.
- il piano d'azione si svolge lungo il perseguimento di obiettivi performance e di risultato intermedi.
- il conseguimento di questi obiettivi (performance e risultato intermedi) rinvia ad una rivisitazione del piano d'azione, del goal setting e, perché no, dell'obiettivo risultato finale stesso (il goal).
- la realizzazione del goal apre la prospettiva di un nuovo goal, più ambizioso e sfidante.

Possiamo ora riproporre la definizione iniziale di goal setting, sviluppandone gli impliciti contenuti.

GOAL SETTING: è la definizione puntuale dello scenario attraverso la cui realizzazione viene progettato il conseguimento di un obiettivo.

Tale scenario:

1. si compone a partire dall'individuazione di un goal, "obiettivo risultato" S.M.A. (Specifico, Misurabile nell'unità di tempo, Azionabile realisticamente);
2. struttura la successione degli obiettivi intermedi (di risultato, ma – soprattutto – di performance) il cui conseguimento favorirà il raggiungimento dell'obiettivo risultato finale;
3. prevede un piano d'azione centrato:
 - sulla qualità della relazione di coaching (colloqui e momenti di verifica preordinati)
 - sulla valorizzazione delle potenzialità (tra le quali includiamo la facoltà di attivare le risorse di cui si dispone)
 - su di una politica in grado di affrontare e superare gli ostacoli.

FINE CAP. 4

Per scaricare il Pdf degli altri capitoli, vai su:

<http://www.scuolacounselingtorino.it/coaching-counseling/>