



OBIETTIVI MOTIVANTI E COSTRUZIONE DEL PIANO D'AZIONE

Tesi per Coach Professionista



22 GENNAIO 2022
MATERA MONICA

Prefazione

....tratto da una mail inviata al mio mentor-coach Antonio Caporaso....

Alla domanda: “cosa ti ha spinto a frequentare un corso da coach professionista in performance umane?” decido di rispondere con molta franchezza:

Premetto che non ho intrapreso questa strada per mancanza di lavoro o per voglia di cambiare. Sono una libera professionista da oltre vent'anni e in tutto questo tempo ho potuto osservare da vicino il mondo delle aziende e di chi le “abita”. Ho visto e conosciuto imprenditori e Super-Manager abiotici, settati nel loro mondo e incuranti di ogni minima relazione emotiva. Ho collaborato con lavoratori dipendenti intenti a sgomitare per arrivare ad un traguardo piu' ambizioso al minor sforzo possibile senza pensare ad evolvere professionalmente e con merito. I peggiori sono i giovani, che offuscati dai loro schemi mentali e governati da cio' che il mondo televisivo e social propone, hanno perso di vista il piacere di governare la propria vita facendosi governare....è proprio per questi ultimi che ho deciso di intraprendere questa nuova via.

Un percorso alternativo che punta a migliorare le performance umane e che mi possa far acquisire tutte le conoscenze possibili per entrare nelle aziende e accompagnare in un percorso formativo quei giovani, per aprire le loro menti, rivoluzionarle e fargli assaporare il piacere di vivere semplicemente relazionando con autenticità. Un percorso alternativo che ad oggi, forse, non è ricercato dalla massa, ma che proprio per questo, domani, in un ottica di cambiamento, avrà un valore aggiunto importante.

M.M.

Breve Introduzione

Ho voluto iniziare questa tesi partendo dalle motivazioni sociali e soffermandomi su quanto sia difficile consumare resilienza per affrontare le avversità riuscendo comunque ad organizzare la propria vita in modo positivo.

Ho voluto utilizzare questi due argomenti come trampolino di lancio per affrontare e sviscerare il grande mondo degli obiettivi motivanti e il conseguente Piano di azione che nel metodo coaching bisogna affrontare.

Indice

<i>Resilienza e motivazione</i>	<i>Pag. 3</i>
<i>Il principio della Rana bollita</i>	<i>Pag. 4</i>
<i>Gli Obiettivi</i>	<i>Pag. 5</i>
<i>Obiettivi di performance e obiettivi di risultato</i>	<i>Pag. 6</i>
<i>L'Autoefficacia</i>	<i>Pag. 6</i>
<i>Obiettivi motivanti</i>	<i>Pag. 9</i>
<i>La motivazione intrinseca</i>	<i>Pag. 10</i>
<i>Segreti per fissare obiettivi motivanti e stimolanti</i>	<i>Pag. 14</i>
<i>Errori da evitare</i>	<i>Pag. 14</i>
<i>Il modello G.R.O.W. di John Whitmore come tecnica di coaching</i>	<i>Pag. 14</i>
<i>Metodo Goal Setting</i>	<i>Pag. 16</i>
<i>La Goal Map</i>	<i>Pag. 18</i>
<i>Feedback – Risposta</i>	<i>Pag. 20</i>
<i>Osservazioni finali</i>	<i>Pag. 22</i>
<i>Bibliografia e Sitografia</i>	<i>Pag. 23</i>

Resilienza e motivazione

Come aumentare la motivazione e la resilienza negli individui, viene ben spiegato dal pensiero di Pietro Trabucchi. Nei suoi scritti parte proprio da un proverbio popolare che a suo dire risulta essere fuorviante: "Errare è Umano, perseverare è diabolico".

Secondo il suo punto di vista perseverare è umano, e il diabolico sta proprio nel rinunciare ad impegnarsi, aspettando che le motivazioni arrivino dall'esterno rinunciando così a sfruttare e ad attingere alle risorse di cui noi esseri umani siamo dotati.

E non possiamo certo dire che la società in cui viviamo ci aiuti nella motivazione, anzi, è proprio la società odierna che sviluppa un evidente ed inarrestabile indebolimento delle forze mentali e motivazionali degli individui. Questo perché gli atteggiamenti e i modelli di comportamento premiati dalla nostra società modellano il nostro cervello e le nostre funzioni mentali (quelli che io ho sempre chiamato "schemi mentali").

Viviamo in una società in cui il senso dell'impegno e della volontà individuale viene offuscato in favore del "vincere facile". Il consumismo ne è la prova provante: siamo circondati da prodotti "pronti all'uso" che ci hanno insegnato ad evitare la fatica per ottenere il risultato finale: cerotti per smettere di fumare, prodotti antistatici, pennarelli magici anti macchia...persino creme anticellulite da mettere durante la notte! E' evidente che di fronte a questi presupposti il senso dell'impegno e della volontà individuale si atrofizza facendo percepire il concetto di motivazione come qualcosa di eccezionale, dipendente da incentivi esterni o paradossalmente da eventi fortunati. Si ottiene in questo modo una società demotivata e dipendente in tutto e per tutto dal consumismo, priva di obiettivi motivanti, debole, fragile, una società passiva e incapace di affrontare le normali difficoltà che la vita presenta, apatica, e i cui componenti non saranno mai padroni della propria vita, condannati a vivere in una forma di schiavitù mentale. Ad averne la peggio, sono proprio le nuove generazioni, nate e cresciute con questa mentalità e adottati dal sistema come consumatori perfetti. La condizione umana attuale è come se fosse rappresentata da un'infinità di zombie, soggetti che non appartengono più a se stessi, privati della propria volontà individuale e ridotti in stato di schiavitù.

In realtà noi umani siamo progettati per resistere allo stress, per affrontare qualsiasi disagio e, avere capacità di motivazione individuale e riuscire a mantenere per lungo tempo la motivazione, è il segreto per raggiungere in modo autonomo obiettivi di risultato. (Quello che Pietro Trabucchi definisce IL SUCCESSO DELL'EVOLUZIONE UMANA).

Lo sgretolamento della connessione con il mondo reale è dovuto in particolar modo alla TV e ai social media. Calza a pennello e rende immantinentemente l'idea una citazione dello scrittore tedesco Hans Magnus Enzensberger: "*La televisione è un farmaco per sospendere l'azione del cervello. Lo si usa, anche coscientemente, per sfuggire ai problemi. Una specie di Valium*"

Proiettata verso il consumismo, la nostra società fa leva sul senso di dipendenza, demonizzando le competenze anziché fornire stimoli di autonomia, abilità e autodeterminazione, fattori questi ultimi capaci di sviluppare capacità di automotivazione.

Le motivazioni fanno parte della natura umana, ma il vero tallone d'achille, che differenzia gli individui, sta nella capacità di mantenerle vive e farle perdurare, in altre parole, avere **capacità di resilienza**.

Per Resilienza s'intende la capacità di persistere, di far durare la motivazione nonostante ostacoli e difficoltà. Il suo termine deriva dal mondo metallurgico dove indica la resistenza alla rottura ricavata da una prova d'urto. La stessa definizione la si può applicare alla psicologia umana, indicando un atteggiamento di persistenza e all'andare avanti nonostante gli ostacoli e le difficoltà che s'incontrano. La resilienza permette di mantenere viva la motivazione degli individui. La differenza nell'intensità delle motivazioni umane si misura proprio nel loro grado di resilienza. Una forte resilienza può spingere la motivazione delle persone ad un impegno straordinario.

Riuscire a mantenere alta e viva la motivazione richiede risorse, è una disciplina alla portata di tutti che necessita però di allenamento e perseveranza e a nostro favore abbiamo un'intera area del nostro cervello che si è sviluppata per permetterci questo, il cosiddetto "cervello motivazionale". Esistono infatti aree cerebrali che presiedono all'autocontrollo. Il trucco adoperato dalla società, dalla TV e dai social media per accattivare consumatori compulsivi sta proprio nel disincentivare lo sviluppo di queste aree cerebrali. Difatti, soggetti dalla forte volontà individuale non sono buoni consumatori perché capaci di resistere alle tentazioni e dotati di buon autocontrollo. Per sgretolare il consumismo basterebbe quindi riabituare ogni singolo individuo fin dai primi anni di vita a sviluppare quelle aree cerebrali atte all'autocontrollo, semplicemente creando ambienti iperstimolanti e riducendo in modo consapevole l'abuso di tutte quelle distrazioni di massa (TV, internet, social....) che porterebbero a minare questo percorso di auto-controllo.

Riuscire quindi a coltivare la resilienza non è facile, bisognerebbe prima sbarazzarsi degli schemi mentali inculcati dalla nostra società, cambiando atteggiamenti, valori e comportamenti. Cambiamenti questi, possibili solo con l'impegno individuale e con il potenziamento delle proprie risorse interne, smettendo di pensare che prima o poi arriverà qualche super-eroe da fuori a salvarci. Solo noi possiamo salvare noi stessi. Con il cambiamento e prendendo coscienza delle potenzialità delle nostre risorse interne.

Ebbene, questo è uno dei compiti che un coach deve saper svolgere: far "resuscitare" e riemergere le qualità motivazionali soffocate e nascoste dal consumismo sociale che annebbiano e insabbiano le potenzialità presenti per natura in ogni individuo al fine ultimo di stimolare tutti quei processi motivazionali atti all'autogoverno.

Il principio della Rana bollita (Noam Chomsky)

Una rana salta per caso in una pentola piena di acqua appena messa sul fornello. Il fuoco sotto la pentola è messo a fiamma bassa, pertanto la rana nuota a suo agio ed è contenta, in un ambiente che le sembra pulito e confortevole, ma l'acqua si riscalda pian piano e presto la temperatura diventa più tiepida, la rana la trova piuttosto gradevole e quando la temperatura aumenta ulteriormente, l'acqua oramai è calda, un po' più di quanto la rana non

apprezzi. La rana si scalda un po, tuttavia non si spaventa, ma con il passare del tempo la fiamma scalda sempre di più fino a che la temperatura è veramente molto alta. La rana la trova molto sgradevole, ma si è indebolita e quindi non fa più nulla per salvarsi, ma sopporta, sopporta fino a quando la temperatura non si alza ancora di più e la rana finisce morta bollita.

E' questo il principio della rana bollita, che ci ricorda che quando un cambiamento si realizza in maniera sufficientemente lenta e graduale allora sfugge alla nostra coscienza e non suscita nessun tipo di reazione, nessuna opposizione. Il paradosso di questa storia è che se la rana si fosse immersa nella pentola quando l'acqua era già molto calda sarebbe subito saltata fuori o almeno ci avrebbe provato.

Riflettendoci un attimo potremmo chiederci: chi ha ucciso la rana? L'acqua bollente? Il tipo che ha acceso il fuoco?....No! La colpa è dell'incapacità della rana di decidere quando saltare fuori. Sono il cedere all'abitudine e alla pigrizia della rana che l'hanno portata a saltare troppo tardi. E come questa rana, anche noi troppe volte ci rassegniamo e ci abituiamo alle cose che non ci fanno bene: relazioni impari, notizie drammatiche, abusi ripetuti, strette economiche, difficoltà della vita, si...magari all'inizio ci ribelliamo, protestiamo, ci agitiamo, ma alla fine, come la rana, ci abituiamo.

Non voglio dire che abituarsi e adeguarsi sia sempre la scelta sbagliata, ma dobbiamo tenere a mente che abbiamo un'alternativa al permettere alle persone e alla vita di bollirci emotivamente, psicologicamente, fisicamente, spiritualmente...un'alternativa che però richiede un certo sforzo da parte nostra, magari non spontaneo inizialmente, non immediato, ma che è utile a preservare il nostro benessere sul lungo termine. Saltare fuori dalla pentola all'inizio ci spiace perché tutto sommato non si sta malissimo e lo sforzo del saltar fuori richiede molte energie, spesso mentali.

La storia della rana ci insegna che talvolta le cose che ci fanno male ci incastrano gradualmente, goccia dopo goccia, senza che noi ce ne accorgiamo. Dobbiamo invece essere smart e pensare agli effetti a lungo termine delle nostre scelte e , prima che sia troppo tardi, fare il salto!

Gli Obiettivi

Per natura, l'essere umano tende all'autorealizzazione che altro non è che il desiderio di ricercare la personale felicità, il desiderio di vivere la vita che si desidera davvero, rimanendo fedeli a se stessi e vivendo secondo le proprie principali virtù, tipico delle persone con intelligenza emotiva. Strumento sempre più utilizzato per raggiungere l'autorealizzazione è il coaching. Il coaching è un metodo processuale basato su di una relazione efficace (tra una o più persone) e basato sul FARE, il cui fine ultimo è far ottenere felicità e benessere al cliente verso un suo futuro desiderato in modo da renderlo autonomo e non in uno stato di dipendenza dal coach.

Gli obiettivi sono una parte molto importante della vita di ciascuno di noi, e sono fondamentali quando si tratta di iniziare nuovi progetti: le persone che non si pongono obiettivi spesso non riescono a realizzare ciò che avrebbero potuto. La realizzazione di un obiettivo non avviene per caso: è un processo che richiede pianificazione e metodo, in cui occorre innanzitutto saper definire i propri obiettivi prima ancora di perseguirli. Spesso infatti

le persone si prefiggono degli obiettivi irrealistici e irrealizzabili, dopodichè perdono la determinazione nel perseguirli e infine pensano che porsi degli obiettivi non serve a nulla.

In realtà, tanto più si riesce a far chiarezza su ciò che si vuole ottenere, tanto più agevole sarà riuscire ad ottenerlo. E definire obiettivi concreti e ben formulati permetterà di passare ad un Piano di Azione vincente. In questo, il lavoro del coach è fondamentale: tanto più riesce ad aiutare il cliente a circoscrivere i suoi desideri, a dettagliarli e a dargli una collocazione chiara e specifica, tanto più agevolerà il cliente ad ottenere ciò che desidera.

Quando prende vita un' incontro tra coach e cliente (coachee), la richiesta parte sempre dal coachee in virtù di una sua "crisi di autogoverno" che non gli permette di realizzare desideri/obiettivi. Alla domanda di coaching, il coach accoglie il cliente, lo porta a sentirsi a proprio agio, ascolta la sua storia problematica (con il suo presente percepito), s'interessa a lui, stringe con lui una solida alleanza rendendolo protagonista assoluto della relazione e ascoltando senza giudizio ed elaborando la sua storia problematica, ne verifica i desideri proiettandoli in un futuro desiderato del coachee.

Energizzando il futuro desiderato, passando attraverso un sentito molto forte delle emozioni positive del cliente, si arriva a determinare le potenzialità del cliente, stimolando la creatività e la cura di sé per attivare autostima ed autoefficacia al fine ultimo di determinare obiettivi stimolanti per arrivare vincenti al futuro desiderato. Rilevate le potenzialità, definiti gli obiettivi, individuati alleati facilitatori ed eventuali ostacoli si può procedere con il piano d'azione.

Obiettivi di performance e obiettivi di risultato

Nella costruzione di un processo che porta al raggiungimento di un "successo finale" la definizione degli obiettivi è uno degli step fondamentali. Ci possono essere obiettivi di performance e obiettivi di risultato.

Per **obiettivi di performance** s'intendono tutti quegli obiettivi in cui l'attenzione è rivolta a ciò che è sotto il nostro controllo perché strettamente legato alle nostre singole azioni; nel perseguirli saremo cioè concentrati su ogni singolo processo che metteremo in atto per raggiungerli, ci concentreremo sulla nostra preparazione, sul nostro allenamento e sulla qualità della nostra prestazione. Per fare un esempio nel modo dello sport, durante la preparazione di una gara, l'atleta sarà focalizzato essenzialmente sull'allenamento e sui processi che permetteranno il compimento della prova.

Quando miriamo, invece, agli **obiettivi di risultato** dirigiamo la nostra attenzione al raggiungimento del risultato finale; viene quindi dato risalto non tanto alla qualità della prestazione, quanto al posizionamento desiderato. Pertanto l'atleta (per riprendere l'esempio appena fatto), guidato dall'obiettivo risultato si concentrerà più sulla vittoria e sull'avversario da superare che sulla prova stessa, perdendo di vista ogni processo, le sue performance e il controllo del risultato finale in quanto la vincita o la perdita potrà dipendere da fattori esterni alle proprie azioni.

L'Autoefficacia

Strettamente collegato agli obiettivi performance e agli obiettivi risultato è il concetto di autoefficacia.

“L'autoefficacia corrisponde alla consapevolezza di essere capace di dominare specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico o sociale, ovvero la convinzione di riuscire a farcela con le risorse a disposizione in una determinata circostanza”. (Albert Bandura psicologo canadese).

Il senso di autoefficacia corrisponde quindi alle convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre i risultati desiderati.

Secondo A. Bandura, il senso di autoefficacia rispetto ad una prestazione deriva da tre fattori:

- convinzione di sapere cosa occorre fare per raggiungere un certo risultato;
- consapevolezza di possedere le capacità per farlo;
- convinzione che con un determinato comportamento otterremo il risultato atteso.



Si può quindi asserire che un alto senso di autoefficacia orienterà maggiormente gli individui al raggiungimento di un obiettivo performance, mentre le persone con scarso senso di autoefficacia saranno focalizzate maggiormente sull'obiettivo risultato.

Quindi, i comportamenti e le prestazioni individuali sono fortemente influenzati dalle aspettative riguardo le proprie capacità. Ad impattare sulle future performance, sono le sempre soggettive e discutibili interpretazioni e attribuzioni causali dei propri successi. Così una persona che ritiene che il risultato della sua prestazione vari in funzione del suo impegno, quindi in funzione di una causa interna e controllabile, avrà maggiori aspettative di riuscire rispetto a chi è convinto che il successo in una determinata situazione sia determinato principalmente da cause esterne e incontrollabili (come ad es. la fortuna).

Allo stesso modo, l'individuo che nel valutare le proprie prestazioni passate, si spiega i propri successi attribuendoli a cause interne e controllabili (le proprie capacità, impegno, determinazione e tenacia) tenderà a credere che i successi saranno più facilmente ottenibili in futuro, alimentando quindi aspettative positive riguardo le performance future.

Viceversa, attribuire il proprio insuccesso a fattori esterni, instabili, incontrollabili, porterà a ritenere che i risultati negativi/insuccessi si verificheranno di nuovo in altre circostanze, innescando una spirale di sfiducia nelle proprie capacità e un senso di impotenza.

Pertanto le credenze di autoefficacia inerenti la propria capacità di svolgere un compito ed i risultati attesi finiscono per avere un effetto predittivo sul comportamento effettivo.

Provo a fare un esempio pratico, immaginando due candidati per un nuovo posto di lavoro e che devono affrontare un colloquio con il direttore del personale dell'azienda che cerca una nuova figura all'interno del proprio staff.

Il grado di autoefficacia andrà ad incidere anche sul modo in cui affronteranno il colloquio di selezione. In che modo?

Immaginiamo che uno dei due candidati sia dotato di un'alta convinzione di autoefficacia. Costui si preparerà al colloquio andando a rivedere le proprie esperienze professionali, episodi di successo, punti di forza, ricercando i punti di contatto tra la propria esperienza professionale e la posizione lavorativa per la quale sta concorrendo.

Immaginiamo invece che, il secondo candidato, al contrario, abbia una bassa convinzione di autoefficacia. Le sue energie saranno maggiormente concentrate sul selezionatore, sul cercare di prevedere eventuali domande e sugli altri candidati concorrenti alla posizione.

Mentre il primo candidato si focalizza su di un processo creativo e sul miglioramento delle proprie performance, rendendole flessibili e riuscendo ad avere sotto il proprio controllo la situazione perché il tutto dipende solo dalle proprie azioni e non da agenti esterni (obiettivo di performance), il secondo candidato, indirizza la propria attenzione e le proprie energie su ciò che è esterno alla sua azione, non avendo il governo e quindi il controllo della situazione. Ha un'illusione di controllo.(obiettivo di risultato). Il primo si focalizza sul miglioramento delle proprie performance, dissociandosi dall'ansia di risultato; il secondo si focalizza sul risultato finale perdendone il processo che lo genera e quindi le performance.

Sarebbe consigliato quindi prepararsi accuratamente al colloquio al fine di aumentare il senso di autoefficacia e non affidare al caso l'esito della prova. Chi si concentra su obiettivi di risultato presenta una maggiore ansietà e una bassa fiducia in se stesso (perché non ha il controllo dei propri obiettivi). Chi invece si focalizza su obiettivi di performance, dimostra meno ansia, possiede un'alta fiducia in se stesso e dimostra performance migliori.

Compito del coach è quello di indirizzare i propri clienti verso obiettivi di performance affiancandoli per far sì che focalizzino le proprie energie e le proprie emozioni sul miglioramento delle performance e su di un processo creativo che li dissoci dall'ansia del

risultato, rendendoli autonomi e padroni di un autogoverno, dove tutto è sotto il proprio controllo.

Per redigere al meglio questo compito, il coach può allenare il senso di autoefficacia del coachee con l'ausilio di 4 metodi:

- Utilizzare le esperienze personali positive del cliente per rinvigorirne la fiducia in se stesso e rafforzarne le convinzioni di autoefficacia.
- Trasmettere per osmosi un senso di autoefficacia attraverso esperienze di terze persone, facendo leva su modelli a cui aspirare, attraverso racconti, metafore e aneddoti.
- Utilizzare la persuasione verbale, con l'utilizzo di feedback sinceri, realistici e adeguati al contesto della situazione.
- Monitorando e delineando gli stati emotivi ed in particolar modo cercando di ridurre (attraverso induzioni a pensieri positivi, esercizi di rilassamento, musica soft o esercizi di visualizzazioni) lo stato di stress che inevitabilmente si ripercuote sui sensi di inadeguatezza, riducendo quindi il senso di autoefficacia.

Obiettivi motivanti

Il termine "coach" deriva da "Kocs", un villaggio ungherese dove venivano fabbricate carrozze di qualità. Nell'800 gli studenti universitari inglesi utilizzavano questa parola per indicare i tutor migliori, ossia coloro in grado di condurre con successo gli studenti verso la fine dell'anno accademico.

Sin dagli inizi, quindi, il termine coach identifica l'obiettivo di sostenere una consapevolezza conscia delle nostre risorse e delle nostre abilità.

Tra le più rilevanti capacità del coaching vi è quella che consente di agevolare le persone nella definizione e nel rafforzamento dei propri obiettivi e definire obiettivi concreti e ben formulati consente di passare ad un **Piano d'Azione** vincente.

Gli obiettivi "buoni" sono la fonte della nostra **motivazione** e, quando declinati in modo corretto e senza approssimazioni, sono in grado di stimolare potenti processi di **auto organizzazione**.

Lavorare per **obiettivi** è un modo incredibilmente efficace per migliorare e, paradossalmente, per vivere senza troppo stress solo se ciò che è **fissato** risponde alle caratteristiche di **obiettivo** intelligente. Ad intelligente si lega dunque l'acronimo **S.M.A.R.T.**, un acronimo ideato da **Peter Drucker** nel **1954** che indica le 5 qualità fondamentali che un **obiettivo** deve possedere per essere efficace e semplici da gestire: **SPECIFIC** (Specifico), **MEASURABLE** (Misurabile), **ACHIEVABLE** (Attuabile), **REALISTIC** (Realistico), **TIME-BASED** (basato sul tempo).

S -Specifico

L'obiettivo deve essere specifico, ben definito, focalizzato, chiaro e non vago.

"Mi piacerebbe saper parlare le lingue" – Obiettivo generico

"Voglio imparare a parlare il tedesco entro la fine dell'anno 2022" – Obiettivo Specifico

M – Misurabile

L'obiettivo deve essere misurabile, così da poter monitorare i progressi, sostenere la motivazione ed avere un metro di misura o un'evidenza del raggiungimento dell'obiettivo. I numeri sono una parte essenziale del processo-

“Voglio dimagrire” - *Obiettivo generico*

“Voglio dimagrire 10 kg entro 3 mesi” – *Obiettivo Misurabile*

A – Attuabile, Realizzabile

L'obiettivo deve essere realistico e raggiungibile. Magari ambizioso, ma commisurato alle proprie risorse e capacità personali.

R – Realistico e Rilevante

L'obiettivo deve essere realisticamente raggiungibile in funzione delle risorse disponibili e di un'importanza rilevante, altrimenti si rischia di perdere la giusta motivazione nel perseguirlo. Bisogna fare in modo di avere solide argomentazioni che spingano a mantenere un solido impegno nei confronti del proprio obiettivo. I

Esempio: in caso di obiettivi legati al business se il fatturato di un libero professionista è di 60k all'anno, non ha senso porsi l'obiettivo di arrivare a 61k.

T - Time-Related

Ogni obiettivo ha bisogno di una data, in modo da avere una scadenza su cui concentrarsi e qualcosa su cui lavorare.

Questo criterio aiuta ad impedire che le attività quotidiane abbiano la priorità sugli obiettivi a lungo termine.

“Voglio dimagrire” - *Obiettivo generico*

“Voglio dimagrire 10 kg entro il 30.04.2022” – *Obiettivo Misurabile e collegato ad un tempo*

Un metodo concreto per riuscire a realizzare i propri obiettivi è quello creare obiettivi che rispondano all'acronimo S.M.A.R.T. Quando si utilizza questa tecnica, è possibile in primo luogo creare obiettivi chiari, raggiungibili e significativi e, in secondo luogo, sviluppare la motivazione, il piano d'azione e il supporto necessari per raggiungerli.

Quella degli obiettivi SMART è una tecnica efficace che fornisce chiarezza, concentrazione e motivazione, qualità necessarie per raggiungere qualsiasi tipo di obiettivo. Migliora e allena inoltre le capacità di raggiungimento ed incoraggiano la definizione degli obiettivi nel dettaglio, fissando una data di completamento.

La motivazione intrinseca

La motivazione intrinseca si riferisce ad un atteggiamento individuale guidato da ricompense interne piuttosto che esterne. In altre parole, la motivazione ad impegnarsi in un certo compito o attività nasce dall'interno dell'individuo, perché si tratta di una cosa di per sé soddisfacente. Ciò è in netto contrasto con la motivazione estrinseca, che invece implica l'impegno in un certo comportamento soltanto in relazione a ricompense esterne, come un premio in denaro o il semplice fatto di evitare punizioni.

La motivazione intrinseca è quella motivazione che si verifica quando agiamo senza il bisogno di ottenere ricompense esterne. Ci piace semplicemente un'attività o la vediamo come un'opportunità per esplorare, apprendere e attualizzare i nostri potenziali.

Quando siamo mossi da motivazione intrinseca, portiamo a termine i nostri compiti perché li troviamo intrinsecamente divertenti, stimolanti ed interessanti e per rendere al meglio non abbiamo bisogno né di incentivi esterni, né di sentirci sotto pressione.

Quando svolgiamo un'attività per il semplice fatto di godercela, lo facciamo perché intrinsecamente motivati a svolgerla. Le motivazioni all'impegno derivano interamente dal nostro interno piuttosto che dal desiderio di ottenere qualche tipo di ricompensa esterna. Ciò non significa che questi comportamenti non abbiano alcuna ricompensa, anzi, le ricompense che si ricevono sono le migliori e sono le emozioni positive che si provano mentre ci si dedica a queste attività.

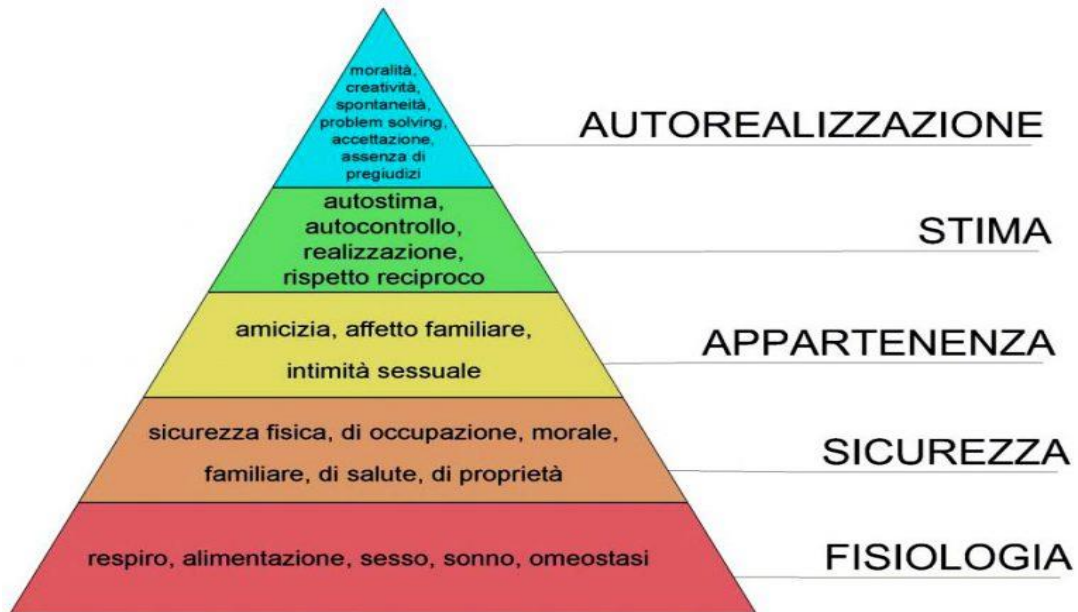
Le attività possono generare tali emozioni in diverse occasioni: quando ci piace genuinamente svolgere un'attività, come ad esempio giocare a calcetto con gli amici, andare al mare, passeggiare nei boschi o quando si ha la fortuna di svolgere una professione che si ama davvero; quando s'impara qualcosa di nuovo, oppure un modo più efficace per fare cose che già conosciamo; quando si diventa più abili in un compito, quando si affinano le abilità personali e, in sostanza, quando cresciamo come individui.

La teoria più riconosciuta della motivazione intrinseca è stata inizialmente basata sui bisogni e le pulsioni delle persone. La fame, la sete e il sesso sono bisogni biologici che siamo spinti a perseguire per vivere ed essere sani. Proprio come questi bisogni biologici, esistono anche bisogni psicologici che devono essere soddisfatti per svilupparsi e prosperare. Questi includono la necessità di competenza, autonomia e relazione.

Ad aver dato un enorme contributo al tema delle motivazioni è la **Teoria di Abram Maslow**, secondo cui esistono 3 fondamentali categorie di ordine crescente sui cui suddividere le motivazioni umane:

- 1) Motivazioni Primarie (bisogni e pulsioni primari fisiologici come fame, sete, sonno, sesso)
- 2) Motivazioni Secondarie (bisogni di natura individuale e sociale come il bisogno di successo e competizione)
- 3) Motivazioni di livello Superiore (perseguire le proprie soddisfazioni in linea con i propri principi morali e i propri valori)

I desideri della specie umana tendono a raffigurarsi secondo una gerarchia piramidale. Alla base della piramide troviamo i bisogni primari, bisogni indispensabili alla sopravvivenza. Soddisfatti questi impulsi primari a seguire verso l'alto troviamo, secondo una gerarchia ben precisa e secondo Maslow, *bisogni di sicurezza* (stabilità e protezione), di *appartenenza e affetto* (il sentirsi apprezzato e ben voluto dalla società), *bisogni di stima* (sentirsi membro valido, stimato e considerato dalla società), fino ad arrivare all'apice con *bisogni di autorealizzazione*, aspirando quindi ad essere ciò che si vuole essere sfruttando a pieno le proprie potenzialità. Secondo Maslow, la soddisfazione dei bisogni umani tende a partire dal livello più basso (bisogni fisiologici), importanti per la sopravvivenza, per poi soddisfare quelli dei livelli superiori, ma ricordando che se non vengono soddisfatti gli impulsi primari, non è possibile passare ai bisogni di livello superiore.



Piramide di Maslow

Questi sono tutti inneschi che spingono all'azione e attivano comportamenti specifici verso la meta desiderata. Inneschi preziosi per un coach, che se captati possono rivelarsi risorse utili su cui fare leva per motivare il coachee all'azione.

Oltre a soddisfare questi bisogni, la motivazione intrinseca implica la ricerca e il coinvolgimento in attività che troviamo stimolanti, interessanti e gratificanti di per sé, senza la prospettiva di alcuna ricompensa esterna.

Come ci suggerisce il nome stesso, la motivazione intrinseca viene dall'interno, mentre la motivazione estrinseca nasce dall'esterno. Siamo mossi da motivazione intrinseca ogni qualvolta ci impegniamo in un'attività senza il bisogno di ricompense esterne, ma solo perché ci piace fare quell'attività. Quando invece un'attività non ci porta di per sé alcuna gratifica, spesso per agire abbiamo bisogno di una motivazione estrinseca.

Gli obiettivi correlati a questo tipo di attività vengono dal nostro interno e sono per noi realistici e rilevanti (una caratteristica degli obiettivi SMART). Quando otteniamo ciò che ci eravamo prefissati ci sentiamo bene senza bisogno di altre ricompense, in quanto i risultati soddisfano già di per sé i nostri bisogni di autonomia, competenza e relazione. Il driver principale nella motivazione intrinseca è la crescita personale.

Quando invece sei estrinsecamente motivato, fai qualcosa per ottenere una ricompensa esterna. Ciò può significare ottenere qualcosa in cambio, come una promozione o molto più semplicemente del denaro, oppure evitare di mettersi nei guai, come ad esempio perdere il lavoro.

Nella motivazione estrinseca si esegue l'attività per ottenere in cambio una ricompensa esterna. Gli obiettivi sono focalizzati su un determinato risultato e quando riusciamo a raggiungerlo non soddisfiamo i nostri bisogni di base come avviene con la motivazione intrinseca. In questo contesto, gli obiettivi implicano guadagni esterni come ad esempio denaro, fama o potere. Il driver non è quindi la crescita personale, ma l'ottenimento di una ricompensa.

In parole povere, le attività sono intrinsecamente motivanti se le persone si impegnano per il proprio bene, piuttosto che per ricevere una ricompensa esterna o evitare una punizione esterna.

Negli ultimi anni, negli ambienti di lavoro si sta comprendendo che una motivazione basata solo su ricompense di denaro può non essere sufficiente.

Nelle realtà aziendali, queste motivazioni sono all'ordine del giorno e prendendo spunto da un articolo di Silvia Renda, una giornalista Huffpost, si avverte forte questo cambio di rotta. L'articolo prende spunto da un fenomeno americano, battezzato come "Great Resignation" o "Big Quit", la cui traduzione dovrebbe risuonare come "Grande dimissione o il Grande abbandono", fenomeno questo che ha trovato le prime avvisaglie anche in Italia.

Secondo l'articolo, sempre più persone stanno lasciando il proprio lavoro alla ricerca di una collocazione più adeguata alle proprie conoscenze, non necessariamente meglio retribuita e solo per sfuggire all'esaurimento generato da una professione logorante sotto vari aspetti. L'abbandono si palesa quindi mossi da un desiderio di ricercare maggiore soddisfazione e benessere personale. La pandemia degli ultimi 2 anni ha fatto sicuramente da catalizzatore: in era pre-covid la maggior parte degli individui, figli del consumismo e annessi dalla rincorsa contro il tempo, non aveva nemmeno modo di accorgersi di quanto fosse appagante lavorare per passione e per benessere personale. I ripetuti lock down e l'introduzione dello smart working ha "costretto" la maggior parte dei lavoratori a lavorare da casa ed inevitabilmente ad avere più tempo per se.

Nell'articolo Huffpost si racconta proprio di un giovane avvocato che con l'introduzione dello smart working ha riscoperto il vero senso del lavoro. Queste le sue parole riportate nell'articolo:

"Dopo aver trascorso gli ultimi 10 anni a comprare cibo già cotto, perché non avevo tempo neanche per fare la spesa, ho iniziato a mangiare più sano. A fare la lavatrice con regolarità, senza essere costretto ad aspettare che arrivasse il cumulo da riservare al weekend. Il giorno libero diventava il giorno delle pulizie, non quello dello svago. So che possono sembrare questioni di poco conto, ma per me non è stato così. Ho iniziato ad avere una regolarità nella mia vita, non più fatta solo di lavoro, della totale abnegazione in sua funzione. Senza più neanche il tempo di maturare in altro modo, di leggere. E quando il mio capo ha annullato tutto questo, richiedendo nuovamente la presenza costante in ufficio, io non ero più disposto a rinunciarci".

L'esperienza di questo giovane avvocato, condivisa da chissà quanti altri lavoratori, fa capire in modo chiaro ed evidente che la riscoperta di motivazioni intrinseche così positive per l'anima e per lo spirito, siano motivazioni così forti da farci agire anche senza la presenza di ricompense esterne. Si preferisce abbandonare un posto di lavoro a tempo indeterminato (rinunciando alla ricompensa economica dello stipendio sicuro), mossi da emozioni positive e spinte interne che fanno ricercare posizioni più consone alla propria soddisfazione personale. L'inizio di questo fenomeno non fa che rincuorare il mio dissenso verso questa società malata....che sia l'inizio del cambiamento? Sicuramente rappresenta l'inizio di una nuova visione, il primo passo è stato compiuto.

Segreti per fissare obiettivi motivanti e stimolanti

Tra le principali misure adottabili da un coach per stabilire obiettivi stimolati e motivanti troviamo, come visto in precedenza, l'acronimo **s.m.a.r.t.** Gli obiettivi per essere efficaci e verificabili devono essere specifici, misurabili, attuabili, realizzabili e tempificati.

Essenziale risulta anche privilegiare ed accompagnare il cliente in **obiettivi di performance**, e rivolgere la sua attenzione ai processi singoli che determineranno il risultato stesso permettendo loro di allenare la propria autoefficacia e riducendo conseguentemente l'ansia da prestazione.

Importante risulta inoltre la verifica della difficoltà degli obiettivi da raggiungere. Non devono essere troppo sfidanti per non cadere nella rinuncia da parte del cliente e al contempo nemmeno troppo poco sfidanti per non capitombolare in uno stato di apatia/noia che farebbe scemare lo stimolo motivante del cliente.

Gli obiettivi di risultato andrebbero stabiliti a lungo termine, ponendo nel mezzo obiettivi a breve termine. Questo per permettere al cliente di metabolizzare tutti quei processi necessari per raggiungere un obiettivo di mezzo il cui livello è un gradino inferiore all'obiettivo successivo. Ogni gradino/obiettivo che si raggiunge concede al cliente le competenze necessarie per affrontare il gradino di livello superiore.

D'importanza non meno rilevante troviamo il diario di bordo che coach e coachee devono tenere per scrivere e valutare nelle varie sessioni i progressi delle performance del cliente o per analizzare eventuali ostacoli che rallentano la determinazione e il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Errori da evitare

Determinare obiettivi che non rispecchiano il metodo s.m.a.r.t. può quasi sicuramente incorrere in un mancato raggiungimento degli obiettivi, i quali per essere efficaci devono essere specifici, chiari e non generici. Devono essere al contempo realizzabili, considerando risorse, capacità realistiche e tempi ben definiti. Stabilire obiettivi troppo sfidanti e in tempi troppo limitati induce a far cadere la motivazione stessa (perché troppa mole in troppo poco tempo riduce le performance e aumenta lo stress).

Non preventivare e co-coordinare un piano di valutazione che permette di esaminare l'efficacia del percorso del cliente non è una buona abitudine. Si rischia di perdere per strada performance e potenzialità utili al cliente per raggiungere meglio e prima gli obiettivi prestabiliti.

Il modello G.R.O.W. di John Whitmore come tecnica di coaching.

John Whitmore, uno dei padri fondatori del Coaching, ha studiato e creato negli anni 80 il modello G.R.O.W., una tecnica di coaching molto utilizzata da coach professionisti basata su una sequenza processuale di domande al fine di individuare obiettivi da perseguire. Con il modello G.R.O.W., è possibile accompagnare il coachee al raggiungimento dei propri obiettivi, facendo leva su potenzialità e risorse nascoste e/o dimenticate. Il coach, adottando questo modello porta il cliente a raggiungere i propri obiettivi in modo autonomo, senza offrire soluzioni già pronte ma incentivando il cliente ad agire in autonomia rispetto a ciò che è sotto il suo diretto controllo.

L'acronimo G.R.O.W., che dall'inglese si traduce in "Crescere" rappresenta le 4 fasi da seguire per l'ottenimento degli obiettivi: **Goal/Reality/Options/Will**

La G di Goals indica gli Obiettivi: come ormai detto più volte, gli obiettivi sono fondamentali in ogni fase dalla crescita di ognuno di noi. La differenza la fa il riuscire ad ottenerli. Abbiamo anche detto che obiettivi vaghi e non specifici riducono al minimo la possibilità di risultato, e che per evitarne il fallimento gli obiettivi devono essere ben formulati e devono rispondere ai requisiti del metodo S.M.A.R.T.

La R di Reality indica Realtà: dopo aver delineato l'obiettivo bisogna focalizzarsi sulla Reale condizione del coachee rispetto all'obiettivo stesso. In questo modo il cliente inizia a far chiarezza e a predisporre mentalmente quel ponte virtuale che serve ad unire il suo presente percepito e il suo futuro desiderato.

La O di Options indica le Opzioni: delineato l'obiettivo, messa la giusta attenzione sulla storia focalizzata, arriva il momento di valutare tutte le possibili opzioni percorribili per raggiungere il risultato. Strumento essenziale per il coach in questa fase è rappresentato dall'utilizzo delle domande. Le domande devono essere fatte senza giudizio e con l'intento di portare il focus sulle risorse a disposizione per dare la giusta spinta all'azione. Le domande devono poter far leva su potenzialità, virtù e risorse che maggiormente risuonano al coachee, devono essere domande aperte, che tendono a verificare e senza retorica.

La W di Will indica Volontà: L'ultima fase indica il Piano di Azione da sviluppare grazie alle informazioni raccolte nelle fasi precedenti. Anche qui il coach avrà a disposizione delle domande, questa volta non per analizzare ed esplorare, bensì per co-definire insieme al coachee un percorso di azioni che solo il cliente dovrà e potrà eseguire per raggiungere il proprio obiettivo. Tanto più chiaro, specifico e dettagliato risulterà il piano di azione, tanto più il coachee inizierà a fare in modo efficiente. Alcuni esempi di domande potenti possono essere:

- Che cosa farai?
- Quando lo farai?
- Dove e con chi?
- Di quali risorse hai bisogno?
- In che modo puoi procurarti queste risorse?
- Chi può aiutarti per avvicinarti al tuo risultato?
- Quali sono i tempi e le scadenze delle azioni che hai definito?
- Qual è la prima azione che farai immediatamente dopo il nostro incontro?

Il modello G.r.o.w. è un processo ed una tecnica molto efficiente e naturalmente la si può utilizzare sia su se stessi che nelle sedute di coaching per coach professionisti.

Metodo Goal Setting

La definizione degli obiettivi implica lo sviluppo di un piano d'azione progettato per motivare e guidare una persona o un gruppo di persone verso un obiettivo. Gli obiettivi sono più deliberati dei desideri e delle intenzioni momentanee. Pertanto, stabilire obiettivi significa che una persona impegna pensieri, emozioni e comportamenti per raggiungere l'obiettivo.

In tal modo, l'obiettivo ha stabilito uno stato futuro desiderato che differisce dal loro stato attuale creando così una discrepanza che a sua volta stimola azioni future.

La definizione degli obiettivi può essere guidata da criteri (o regole) di definizione degli obiettivi come i criteri SMART, già ampiamente descritti precedentemente.

Gli studi di Edwin A. Locke e del suo collega Gary Latham, hanno dimostrato che obiettivi più specifici e ambiziosi portano ad un miglioramento delle prestazioni maggiore rispetto a obiettivi semplici o generali. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici, limitati nel tempo e difficili. Gli obiettivi vaghi riducono le risorse. Finché la persona accetta l'obiettivo, ha la capacità di raggiungerlo e non ha obiettivi contrastanti, esiste una relazione lineare positiva tra la difficoltà dell'obiettivo e la prestazione del compito.

La teoria di Locke e Latham afferma che la spiegazione motivazionale più semplice e diretta del perché alcune persone si comportano meglio di altre è perché hanno obiettivi di prestazione diversi. L'essenza della teoria è:

Obiettivi specifici difficili portano a prestazioni significativamente più elevate rispetto a obiettivi facili, nessun obiettivo o persino obiettivi astratti come esortare le persone a fare del proprio meglio.

Mantenendo costante la capacità, e dato che c'è un impegno nell'obiettivo, maggiore è l'obiettivo, maggiore è la prestazione. Variabili come lodi, feedback o partecipazione delle persone al processo decisionale in merito all'obiettivo influenzano il comportamento solo nella misura in cui portano alla definizione e al successivo impegno per uno specifico obiettivo difficile

Edwin A. Locke ha scoperto che le persone che fissano obiettivi specifici e difficili hanno ottenuto risultati migliori rispetto a coloro che stabiliscono obiettivi generali e facili e ha stabilito la relazione positiva tra obiettivi chiaramente identificati e prestazioni.

La definizione degli obiettivi può influenzare i risultati in quattro modi:

Scelta

Gli obiettivi possono restringere l'attenzione e dirigere gli sforzi verso attività rilevanti per l'obiettivo e lontano da azioni irrilevanti per l'obiettivo.

Sforzo

Gli obiettivi possono indurre al maggior impegno. Ad esempio, se un running percorre 4 km in un ora, ma desidera percorrerne 6 all'ora, potrebbe allenarsi un giorno in più alla settimana per arrivare ai 6 Km prefissati.

Persistenza

Gli obiettivi possono rendere più disposti a superare le battute d'arresto.

Cognizione

Gli obiettivi possono indurre a sviluppare e modificare il proprio comportamento.

Le persone ottengono risultati migliori quando si impegnano a raggiungere determinati obiettivi. Inoltre, un altro aspetto che accompagna l'impegno per l'obiettivo è anche l'accettazione dell'obiettivo. Questa è una volontà individuale di perseguire il proprio obiettivo specifico. Locke e Latham (2002) hanno indicato tre moderatori che indicano il successo nella definizione degli obiettivi:

*L'importanza dei risultati attesi dal raggiungimento degli obiettivi

*Autoefficacia: la convinzione di essere in grado di raggiungere gli obiettivi

*Impegno per gli altri: le promesse o gli impegni con gli altri possono migliorare notevolmente l'impegno.

Possiamo quindi riepilogare e dire che il Goal Setting è quel processo che, insieme a motivazione, impegno e orientamento al successo, aumentano il livello della prestazione (possibilmente raggiungendo il così detto stato di flusso) agevolando il raggiungimento degli obiettivi sfidanti.

Per il coaching, ancora una volta, uno degli strumenti migliori per concepire una Goal Setting al fine di definire un Piano di Azione è l'utilizzo sensato, processuale e non casuale delle domande. Di seguito elenco delle domande suggerite dal training Il Passo Successivo:

Qual è il tuo obiettivo "da sogno" a lungo termine?

Quale obiettivo vi potreste dare quest'anno per essere più felice?

Se riusciste a superare quelli che considerati i vostri limiti, sarebbe lo stesso obiettivo? Se no, quale potrebbe essere?

Quali potrebbero essere le azioni per raggiungerlo? Ve ne vengono in mente altre?

Quali fra tutte potrebbero essere le migliori? Quali capacità potreste mettere in campo ora?

Quali capacità potreste migliorare?

Come potreste misurare questo miglioramento? Come potreste migliorare le vostre capacità?

In quanto tempo?

In relazione al vostro, obiettivo annuale, cosa potreste fare fra un mese? In un mese come potreste migliorare le vostre capacità?

Cosa comincereste a fare da domani? Con quali obiettivi settimanali?

Potreste suddividere i vostri obiettivi in un piano mensile per i prossimi dodici mesi?

Nel raggiungere questi obiettivi, quali potrebbero essere i vostri migliori alleati? Come vi potrebbero aiutare?

Come potreste chiedere il loro aiuto?

Che cosa potrebbero fare per voi e con voi domani? Fra una settimana? Fra un mese? Quale ostacolo a breve termine considerate più difficile da superare?

Quali capacità richiede per essere superato? Come potresti affondarlo?

Ci sono altre possibilità di affrontarlo? Se sì, quali?

Quale fra queste è la migliore?

Chi vi potrebbe aiutare a metterla in pratica?

Come cominceresti a renderla concreta a partire da domani?

Come anticipato, queste domande devono essere fatte in modo processuale e non casuale, in quanto nel loro interno contengono un arco temporale. Si parte da lontano (l'obiettivo da sogno) e, con l'utilizzo dell'ascolto attivo e del silenzio, si ascoltano le risposte del cliente per pian piano iniziare ad entrare nell'azione con una progressiva suddivisione di obiettivi di performance. Dall'obiettivo da sogno si arriva all'imminente "domani", passando per obiettivi e desideri smart e motivanti, unitamente ad alleanze e ostacoli

La Goal Map

La Goal Map è la rappresentazione grafica della Goal Setting, strumento opzionale a disposizione del coach per rappresentare in modo diverso la co-costruzione del Piano di Azione insieme al cliente.

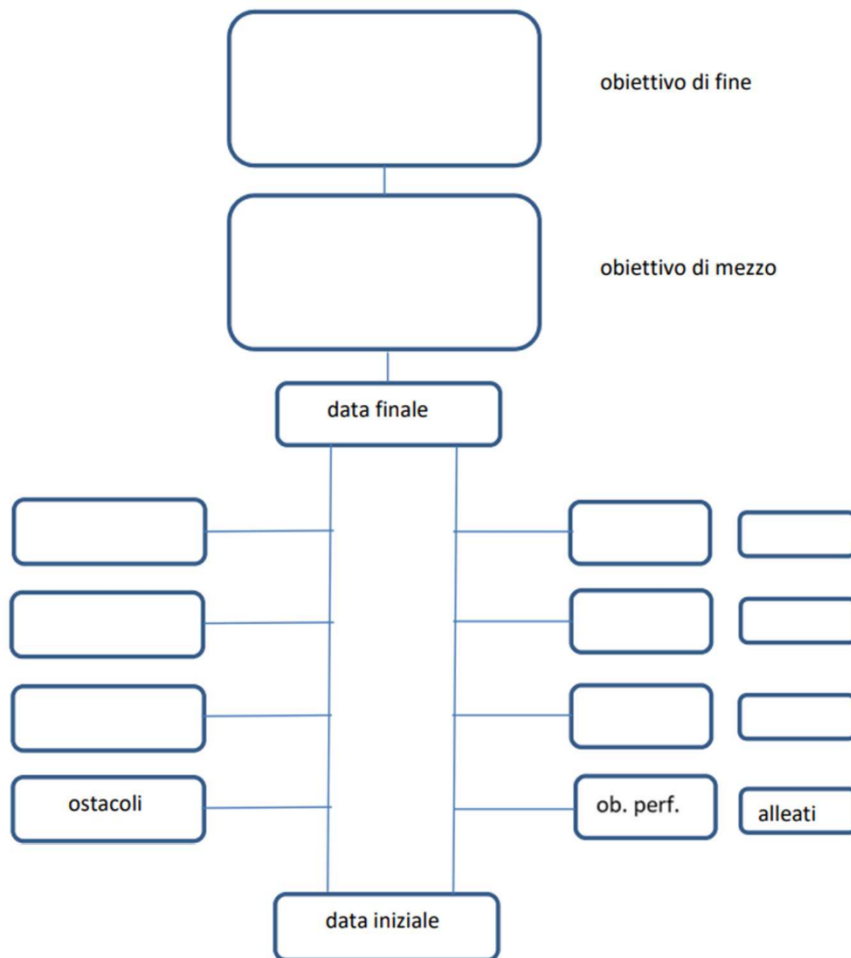
Partendo dall'alto troviamo l'obiettivo di fine o di scopo (Es. di fantasia: "Voglio fare la Rivoluzione delle performance umane nel mondo"), ossia lo scopo a cui tende l'obiettivo di mezzo. Subito sotto abbiamo l'obiettivo di mezzo (o di risultato), obiettivo individuato dal cliente e messo momentaneamente in stand-by per dare precedenza agli obiettivi di performance. (Es. di fantasia " Fare una scuola di coaching").

L'arco temporale viene circoscritto da una data iniziale ed una finale (di raggiungimento obiettivo di mezzo).

Tra le due date di inizio e fine si crea un binario, alla cui sinistra troviamo i riquadri per indicare gli ostacoli rilevati e che bisogna superare per raggiungere gli obiettivi di performance indicati sul lato destro del binario. A fianco di ogni obiettivo di performance e quindi di ogni singola azione da eseguire per arrivare all'obiettivo di performance di livello e di gradino superiore, vanno indicati gli alleati che ci aiuteranno a raggiungere quanto desiderato.

Personalmente, nella mia esperienza di tirocinio, ho utilizzato la Goal Map solo con un coachee. Si è resa necessaria alla penultima seduta per mettere scritto nero su bianco quanto emerso dalle sedute precedenti in quanto la persona in questione risultava essere molto affine, per natura, agli schemi grafici.

Ho ritenuto quindi utile ricalcare questa sua attitudine per darle uno strumento affine alle sue corde. Decisione ripagata in pieno dall'immediata attivazione della coachee, la quale si è subito "accesa" e resa maggiormente collaborativa alla co-coprodotto del Piano di Azione.



Goal Map

Feedback – Risposta

Il feedback e la definizione degli obiettivi sono altamente correlati e più efficaci se usati insieme. Il feedback non può essere fornito senza obiettivi allo stesso modo in cui gli obiettivi non possono essere stabiliti senza fornire un feedback.

Il feedback è uno degli strumenti di comunicazione più preziosi sia per il coach che per il coachee. NON è un consiglio, non è un parere e non è certamente un giudizio. E' un processo che viene utilizzato per dare nutrimento al buon fine dell'obiettivo.

Nel coaching si chiede il permesso prima di dare un feedback, perché il coachee potrebbe non essere pronto a riceverlo. In azienda e nel campo professionale, può succedere di darlo (e allo stesso modo di riceverlo) senza tanti preamboli, o senza strutturarne bene, rischiando di non ottenere l'effetto desiderato e facendolo diventare un boomerang.

Dare un feedback efficace non è semplice, dovrebbe essere pensato in modo tale che il messaggio arrivi in maniera corretta, ricordandoci sempre che è il modo in cui diciamo le cose più del contenuto che determina il successo o meno della comunicazione.

“Feedback” in italiano si traduce come “riscontro, verifica, risposta, confronto”, ma è ormai un termine di uso comune nel campo professionale.

Contraddistingue una comunicazione verso un'altra persona (o un gruppo) dove facciamo delle osservazioni costruttive circa un suo comportamento, lo svolgimento di un compito o di una mansione.

Nel coaching il feedback è un “regalo”, qualcosa che il coach vede, attraverso l'osservazione di comportamenti o fatti concreti, e vuole restituirlo al suo cliente per aiutarlo ad allargare la sua visione o farlo crescere, sostenerlo nel fare un passo avanti verso l'obiettivo; ma può essere anche un riconoscimento, un input per farlo riflettere sul percorso che ha fatto.

Oltre ad essere uno strumento importante e prezioso nel coaching, allo stesso modo, lo è nella vita professionale. Quasi tutti i giorni si ricevono dei feedback dal proprio capo e dai propri colleghi, e viceversa.

Nel leggere articoli sui benefici del feedback, sono rimasta stupita dal fatto che la maggior parte di questi si soffermassero solo sul feedback di miglioramento, quello negativo per intenderci, dove si osservano solo i comportamenti che non vanno bene o sono appunto migliorabili.

Questo riflette un po' la tendenza nel mondo aziendale, ma oserei dire anche nell'ambito personale, dove ci si concentra su quello che non va, e non si rileva ciò che va molto bene!

Il feedback di riconoscimento, o feedback positivo, si dà quando si riconosce una qualità positiva all'altro o lo si incoraggia, indicando che quella è la direzione giusta.

È un ottimo modo per creare fiducia, spirito di collaborazione e squadra, per rafforzare una relazione, entrare in rapport, oltre ad essere utile per chi lo riceve in termini pratici (“finalmente sono riuscito a far bene quel report” “ora ho capito bene cosa voleva il mio capo”) sia perché la persona si sente riconosciuta per quello che fa.

- Il feedback si basa sull'osservazione e la rilevazione dei comportamenti e fatti concreti. Deve essere il più possibile *oggettivo*, *concreto* e *specifico*, come per esempio lo sfioramento delle tempistiche, dei dati non corretti, una tabella poco chiara, la mancata applicazione di una procedura. Sono consigliate parole tipo “ho osservato, ho rilevato che..”
- E' necessario chiedersi se è utile e a chi: che obiettivo vuoi raggiungere con la tua comunicazione? Portare avanti il progetto, correggere un comportamento di un collaboratore, migliorare l'efficienza di una procedura, creare maggiore spirito collaborativo o di squadra, motivare un collega.
- Il feedback non è un consiglio o *un parere*, deve essere il più possibile neutrale

- Il feedback deve essere sincero
- Non è un giudizio. Non bisogna dare giudizi sulla persona “Tu sei così”, ma riferirsi ai comportamenti e soprattutto non usare parole tipo *mai* o *sempre*. Bisogna cercare l’apertura facendo *domande*. Ad esempio anziché aggredire un proprio dipendente dicendo “ultimamente sei sempre in ritardo!” bisognerebbe piuttosto domandare “ho notato che ultimamente arrivi in ufficio più tardi del solito, c’è qualcosa che non va?”
- È un’occasione di crescita sia per chi lo riceve che per chi lo dà.
- In generale, è meglio privilegiare i feedback di riconoscimento e parsimoniare su quelli di miglioramento
- Prima del feedback di miglioramento, bisognerebbe inserire sempre quello positivo (almeno 3 positivi prima del negativo, ovviamente posto senza giudizio)
- *Il feedback negativo va dato in privato*, mai davanti a tutti o i colleghi perché risulterebbe umiliante e per riconquistare fiducia in se stesso e autoefficacia al mal capitato bisognerebbe investire molte energie (ci sono studi che attestano che per ogni feedback negativo dato in pubblico, ne servano ben 6 positivi da dare in pubblico per recuperare la risorsa).
- Dopo aver dato il feedback chiedere alla persona cosa ne pensa di quello che hai appena detto, servirà ad aprire il dialogo e il confronto.

Dare un feedback costruttivo vuol dire aumentare la stima del collaboratore, rinforzare il comportamento desiderato e facilitare un clima di apertura e fiducia.

Osservazioni finali

Arrivata alla fine di questa avventura mi sento di poter affermare tutta la mia gratitudine nell'aver deciso di intraprendere questo nuovo percorso di crescita personale. Ritengo di essere arrivata a questo punto del percorso più viva, più consapevole e migliorata nel profondo, rispetto a quando ho iniziato.

Esplorando questo nuovo mondo mi si sono aperte infinite finestre, finestre che mi hanno dato la possibilità di esplorare in primis "dentro di me" e questa esplorazione mi ha regalato la possibilità di iniziare a concretizzare e accettare potenzialità e risorse mie intime che fino a qualche mese fa quasi ignoravo o comunque soffocavo.

Certa che questo punto di arrivo rappresenti solo un punto di partenza, sono fiera di me stessa e dei risultati ottenuti fin ora. Ringrazio la preziosa opportunità per aver fatto parte a questo training formativo e ringrazio la pregiata formazione di Antonio che ha accompagnato me e i miei compagni di avventura verso questo nostro primo passo verso l'ignoto.

Pronta e concentrata per il secondo passo verso la rivoluzione

Grazie.

Monica

Bibliografia e Sitografia

Trabucchi Pietro, (2012), Perseverare umano, Corbaccio, Milano.

Trabucchi Pietro, (2014) Tecniche di resistenza interiore. Come sopravvivere alla crisi della nostra società, Mondadori 2014.

Whitmore, John, Coaching, Sperling & Kupfer, Milano 2011.

M. Seligman "Imparare l'ottimismo - Come cambiare la vita cambiando il pensiero", Giunti 2005

Bandura Albert, 1986 Self-Efficacy (AUTOEFFICACIA)

Decy E.L., Ryan R.M., (1985), intrinsic Motivation and Self-Determination in Human

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002) - Theory of Goal Setting

Teoria di Abram Maslow - "Motivazione e personalità" - 1954

Articolo Silvia Renda, giornalista Huffpost

IL PRINCIPIO DELLA RANA BOLLITA (Noam Chomsky)

Dispense training Il Passo Successivo