



# LINEE GUIDA PER IL COACHING PROFESSIONALE NEL XXI SECOLO

In una realtà come quella attuale, caratterizzata da mutamenti rapidi e ripetuti nel corso della vita di un individuo, l'**orientamento professionale** diventa strumento di cui il lavoratore può servirsi per lo sviluppo professionale. L'orientamento diviene, quindi, un processo permanente, sempre meno legato all'età anagrafica del soggetto, ma sempre più inteso quale strumento di accompagnamento al lavoro e alla riqualificazione delle proprie competenze "per tutta la vita".

L'azione di orientamento tenderà ad estendersi lungo l'intero arco della vita della persona, vedendo il consulente professionale impegnato nel compito di definire gli interventi in grado di aumentare l'occupabilità dei soggetti svantaggiati.

L'azione orientativa rivolta a persone adulte non ha l'obiettivo di individuare attitudini o abilità nascoste, ma è centrata sul problema, sull'offerta di un ventaglio di strategie volte alla ricerca di un'occupazione e nell'individuazione di quella più efficace per rimuovere gli impedimenti.

Gli utenti che si rivolgono ai servizi di sostegno alla carriera possono essere:

**Gli adulti in difficoltà occupazionale** (lavoratori precari e/o poco qualificati) alla ricerca di nuove opportunità d'impiego o di formazione;

**Le persone espulse o minacciate di espulsione** dall'attuale impiego a causa di crisi aziendali che hanno bisogno di un accompagnamento nella ricerca di una nuova occupazione; **Le donne che desiderano rientrare nel mercato del lavoro dopo un periodo di inattività**, di solito legato al periodo di maternità.

Dal punto di vista operativo, è possibile individuare **6 steps** che il coaching professionale potrà attivare, gestendo il processo di orientamento:

1. Instaurare con l'utente un rapporto professionale fondato sull'empatia e sulla fiducia
2. Analizzare la storia professionale dell'utente
3. Analisi delle possibilità professionali e formative esistenti volte a sviluppare le competenze
4. Redazione di un progetto di ristrutturazione della carriera sulla base di quanto emerso ai punti precedenti
5. Accompagnamento nella messa in opera del progetto
6. Verifica periodica dell'effettivo svolgimento delle attività previste ed eventuale correzione del progetto

Di seguito una descrizione più dettagliata di come il coaching professionale può operare ad ogni step.

## ***1. Instaurare con l'utente un rapporto professionale fondato sull'empatia e sulla fiducia***

È di fondamentale importanza, fin dal primo incontro, creare con l'utente un buon clima comunicativo e una relazione fondata sul rispetto e sulla fiducia.

L'attività di orientamento si configura a tutti gli effetti come una relazione di aiuto, che nasce dall'incontro tra due persone, in cui una si trova in condizioni di confusione e conflitto (relativamente ad una determinata situazione), mentre l'altra è invece dotata di un grado superiore di competenze rispetto alla gestione della stessa situazione.

Se l'approccio del coaching è di ascolto, empatia e comprensione è probabile che si creino le condizioni affinché colui che chiede aiuto si senta preso in carico, riconosca quella che si potrebbe chiamare, con un'espressione mutuata del repertorio lessicale di Winnicott "una base sicura", da cui partire per esplorare nuove soluzioni e attivarsi maggiormente verso il mondo esterno.

## ***2. Analizzare la storia professionale dell'utente***

L'approccio narrativo è a mio avviso il più indicato per analizzare la storia professionale dell'utente perché uno dei pochi che non si riduce a una prospettiva attitudinale/motivazionale e nemmeno a un approccio informativo.



Questo approccio si inserisce in un paradigma costruttivista e socio-costruzionista (Young, Colin, 2004; Kidd, 2004, in Fraccaroli), secondo cui l'interpretazione degli eventi avviene attraverso una ricostruzione narrativa che le persone producono circa la propria carriera.

Ciascuno produce una o più narrazioni di sé; il servizio di orientamento vuole quindi essere un processo di acquisizione identitaria, volto a far emergere le varie narrazioni del sé, che sono la base su cui costruire un progetto futuro.

Questa fase è centrata:

- sull'attribuzione di senso alle esperienze passate
- sulla reinterpretazione della propria identità professionale e personale
- sull'ipotizzazione di nuovi scenari professionali.

L'importanza della narrazione è stata sottolineata in particolar modo da Jerome Bruner (2003), secondo il quale noi diventiamo la narrazione autobiografica attraverso la quale parliamo della nostra vita.

Vita vissuta e vita parlata si costruiscono reciprocamente in una continua interazione.

Più la narrazione dell'esperienza passata è ricca di particolari e maggiori sono le probabilità che l'individuo abbia una buona capacità di progettazione della carriera futura e di immaginare scenari diversi.

Durante la narrazione della storia dell'utente, il consulente avrà il compito di:

- a. individuare quali sono stati i momenti in cui il lavoratore ha imparato di più, perché proprio in quei momenti c'è stato apprendimento,
- b. individuare quali sono state le situazioni di maggiore soddisfazione e quali quelle in cui si sono incontrate delle difficoltà e perché,
- c. indagare la rappresentazione dell'utente della sua professionalità e del suo valore sul mercato e se questo è diminuito o aumentato negli ultimi anni.

Alla raccolta dei dati presentati dal lavoratore potrà affiancare una ricerca di dati statistici (studi di settore, etc) per definire se l'ipotesi dell'utente è su un piano di realtà o meno ed eventualmente apportare delle correzioni.

### **3. Analisi delle possibilità professionali e formative esistenti volte a sviluppare le competenze**

Sulla base di quanto emerso nella fase precedente il consulente avrà anche il compito di:

- individuare le competenze (attraverso percorsi di bilancio delle competenze o simili) che l'utente ha sviluppato nel corso della propria attività professionale
- definire gli ambiti in cui potrebbe perfezionarle attraverso percorsi formativi o lavorativi
- individuare le aspirazioni dell'utente, verificare se sono realizzabili e se la risposta è positiva pianificare una serie di azioni per realizzarle.

Qualora ci fossero problemi di *decision making* relativi alla scelta della professione, interverrà analizzando lo stile decisionale e più precisamente i processi cognitivi, emotivi e motivazionali implicati nel processo decisionali.

Qualora ci fossero problematiche relative alla conciliazione tra vita professionale e personale il consulente sarà chiamato ad analizzare le strategie utilizzate dall'utente per gestire l'interdipendenza tra le diverse aree della vita individuale: lavoro, famiglia, tempo libero, interessi personali.

### **4. Redazione di un progetto di ristrutturazione della carriera sulla base di quanto emerso ai punti precedenti**

Questa è forse la fase più delicata perché si tratta di definire un progetto sulla base delle informazioni raccolte nelle fasi precedenti.

A questo punto il focus del consulente di orientamento non sarà solo sull'individuazione di nuovi percorsi formativi o professionali, ma sarà centrato su come mantenere l'impiegabilità dell'utente.

L'impiegabilità è definibile come "*il valore di una persona ed il valore di una persona sul mercato del lavoro*"



risultante dalla sua professionalità" (Evangelista 2005).

Dagli ultimi studi sembra che ci siano una serie di aspetti chiave che favoriscono l'impiegabilità e che qualora fossero carenti dovrebbero essere potenziati per poter offrire al soggetto maggiori opportunità.

Sono sintetizzati come segue:

- **Apprendimento:** sembra che avere un bagaglio di conoscenze e di competenze tecniche e trasversali sia diventata una delle poche garanzie per poter avere una carriera di successo e una stabilità lavorativa ed economica.  
Oggi il professionista deve quindi custodire il proprio bagaglio di conoscenze ed investire continuamente su di esso se desidera avere più libertà di movimento.  
Accrescere le proprie competenze ed avere un bagaglio di competenze versatile è essenziale per intraprendere una "carriera senza confini", verso quindi le opportunità di lavoro che vanno oltre i confini di un solo contesto lavorativo.  
Alla luce di queste considerazioni è necessario che il consulente si attivi in un percorso di sensibilizzazione dell'utente sull'importanza di un miglioramento costante della propria impiegabilità attraverso una formazione permanente.
- **Versatilità:** intesa come flessibilità dell'individuo a ricoprire ruoli diversi in contesti diversi.  
La persona versatile è disponibile all'apprendimento continuo, è costantemente aperta a nuove possibilità e affronta transizioni professionali frequenti, circa ogni 3-5 anni. (Mirvis e Hall, 1994; Briscoe e Hall, 2006).
- **Addatabilità:** ossia la possibilità di rispondere in maniera flessibile alle mutevoli richieste dell'ambiente esterno attraverso l'apertura a nuove esperienze, la disponibilità a mettersi in gioco, la propensione ad apprendere, l'apertura al cambiamento e a cercare nuove sfide (Mirvis e Hall, 1994).
- **Identità professionale:** significa consapevolezza di sé, dei propri talenti e delle proprie aspirazioni e la capacità di tradurle in scelte coerenti.  
Una solida identità professionale consente all'individuo di spostarsi tra più aziende perché la sua identità non è più legata unicamente ad una sola azienda (Mirvis e Hall, 1994).
- **Intraprendenza:** intesa come capacità di auto imprenditorialità, nel definire le proprie scelte e nel saper assumersi dei rischi rispetto agli esiti della propria azione (Arthur e Rousseau, 1996).
- **Networking:** le nuove opportunità di carriera si creano sulla costruzione di un solido network sociale, meglio fuori dai confini della struttura di appartenenza.  
Gli ultimi studi in materia (Arthur e Rousseau, 1996), testimoniano che chi ha costruito il proprio *network* unicamente sulle relazioni con persone del proprio gruppo, rischierà con più probabilità di essere informato soprattutto sulle opportunità interne all'azienda e meno su quelle esterne all'azienda.
- **Locus of control interno:** si riferisce alla radicata credenza circa la possibilità di intervenire sulla realtà attraverso le proprie scelte e la propria azione.  
La persona con un elevato *locus of control interno* costruirà in maniera autonoma i propri progetti professionali e le sue aspettative saranno meno legate alle aspettative dell'organizzazione di appartenenza.
- **Elevata autoefficacia percepita:** cioè la rappresentazione di sé come persona capace di affrontare problemi quotidiani ed imprevisti.
- **La creatività, la proattività, la curiosità:** queste competenze consentono di intraprendere nuove imprese e permettono di gestire in maniera più responsabile l'ansia e l'ambiguità create dalla condizione di incertezza lavorativa (Baker e Aldrich, 1996).

Compito del consulente è di sensibilizzare l'utente verso questi concetti, individuare su quali aspetti l'utente dovrebbe essere sostenuto e, se necessario, potenziare gli aspetti lacunosi attraverso l'implementazione di strategie idonee per accrescere il potenziale.

La stesura del progetto di ristrutturazione della carriera dovrà essere articolato sia logicamente che cronologicamente.



Esso è volto ad organizzare il corso delle azioni che l'utente intraprenderà.

Il progetto dovrà essere costruito e concordato da entrambe le parti.

La stesura del progetto permetterà, attraverso una pianificazione condivisa, di:

- organizzare temporalmente gli eventi,
- costruire una struttura sintetica di un percorso da intraprendere, che diventi la mappa a cui fare riferimento quando si è alla ricerca di una direzione,
- pianificare per passi le azioni per raggiungere un obiettivo.

E' molto importante che l'operatore, pur offrendo un contributo come professionista, lasci un adeguato spazio di attivismo all'utente, affinché questo possa percepire un'autodeterminazione del proprio percorso.

### **5. Accompagnamento nella messa in opera del progetto**

L'accompagnamento avviene attraverso un'attività svolta in stretto collegamento con altri servizi, quali i centri di formazione presenti sul territorio, i centri per l'impiego, le agenzie per il lavoro, i servizi sociali e più in generale tutti quegli enti che si occupano di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

### **6. Verifica periodica dell'effettivo svolgimento delle attività previste ed eventuale correzione del progetto**

L'ultima fase della verifica periodica non vuole essere solo un momento nel quale si monitora il raggiungimento dell'obiettivo, ma deve diventare un processo in divenire, offrendosi come servizio di riferimento lungo tutto il tempo in cui il soggetto è inserito nel mercato del lavoro, in modo tale che sia possibile ridefinire in ogni momento il proprio percorso professionale.

Il consulente professionale che opera nel ventunesimo secolo dovrà incoraggiare il lavoratore a contrattare realmente il proprio rapporto con l'organizzazione e non a subirlo passivamente, considerando la posizione raggiunta solo come una tappa intermedia, passibile di ulteriori aggiustamenti.

Attraverso questa nuova prospettiva l'adattabilità agli scenari mutevoli diventerà più agevole; il lavoratore diventerà soggetto attivo, "imprenditore di se stesso", maggiormente autonomo nella gestione della propria carriera e se fornito di un buon network avrà nuove occasioni per accrescere le proprie opportunità lavorative.

E' bene precisare che le indicazioni sopra riportate, così come i modelli teorici delle *protean career* e delle carriere senza confini, sono formulazioni che si sono sviluppate negli Stati Uniti, facendo riferimento al contesto statunitense della Silicon Valley, adatte a descrivere i percorsi di carriera di profili medio-alti, mentre appaiono meno utilizzabili per i profili con un bassa qualificazione e risultano non sempre idonee a descrivere il contesto professionale italiano.

Di fatto però, anche nel nostro contesto socio-culturale, concetti come quelli di autonomia e autodeterminazione della carriera possono costituire una sfida stimolante per chi è attrezzato con risorse culturali, professionali e psicologiche, ed è quindi forte di un bagaglio di competenze spendibile con maggior facilità.

Chi, viceversa, è privo di tali risorse, o che per situazioni contingenti non può avere accesso all'apprendimento di nuove conoscenze, corre maggiori rischi di marginalizzazione, venendo oggi a mancare i supporti organizzativi che tradizionalmente hanno guidato le carriere.

### **Bibliografia**

- Arthur M.B. e Rousseau D.M., Conclusion: A lexicon for the new organizational era. In Arthur M.B. e Rousseau D.M., "The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era", Oxford University Press, New York, 1996
- Baker T. e Aldrich H.E., Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers. In Arthur M.B. e Rousseau D.M. "The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era", Oxford University Press, New York, 1996



- 
- Briscoe J.P. e Hall D.T., "*The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*", Journal of Vocational Behavior, 69, pp.4-18, 2006
  - Bruner J., "*La mente a più dimensioni*", Editori Laterza, Roma, Bari, 2003
  - Evangelista L., "*Impiegabilità. Occupabilità. Definizione.*", <http://www.orientamento.it/orientamento/2g.htm>, 2005
  - Fraccaroli F., "*Progettare la carriera*", Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005
  - Mirvis P.H. e Hall D.T., "*Psychological success and the boundaryless career*", Journal of Organizational Behavior, 15 (4), pp.365-380, 1994