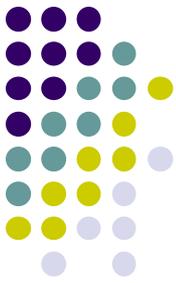


# Mentoring & Coaching

Altre modalità di apprendimento

## Gijón, 3 - 5 luglio 2017



*D. Juan José Arias*  
*Director Área de formación*  
**Univ. Acelor-Mitall**

Into  
2nd International Joint Staff Training Event  
“Sviluppo delle competenze per la ricerca di lavoro e l’inclusione.  
Una prospettiva internazionale”

Project 2016-1-ES01-KA204-025159 ERASMUS+  
*Sharing effective educational practices and systematizing a training competences  
programme  
for employment and inclusion for vulnerable adults.*



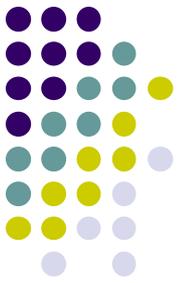
Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



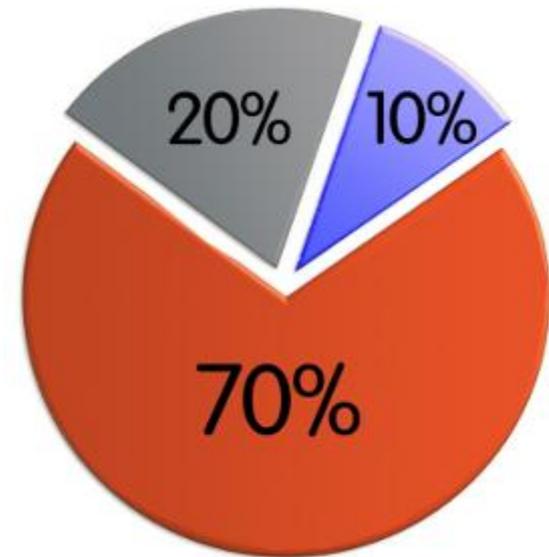
# Sommario

- Il modello di apprendimento 70:20:10
- Cos'è il mentoring.
- Compiti e benefici del mentoring.
- Cos'è l'executive coaching.
- Compiti nell'executive coaching.
- Quadro per l'azione
- Differenze fra coaching & mentoring.
- Il processo di coaching.
- Modelli GROW e PISAR.
- Conclusioni

# Il modello di apprendimento 70:20:10

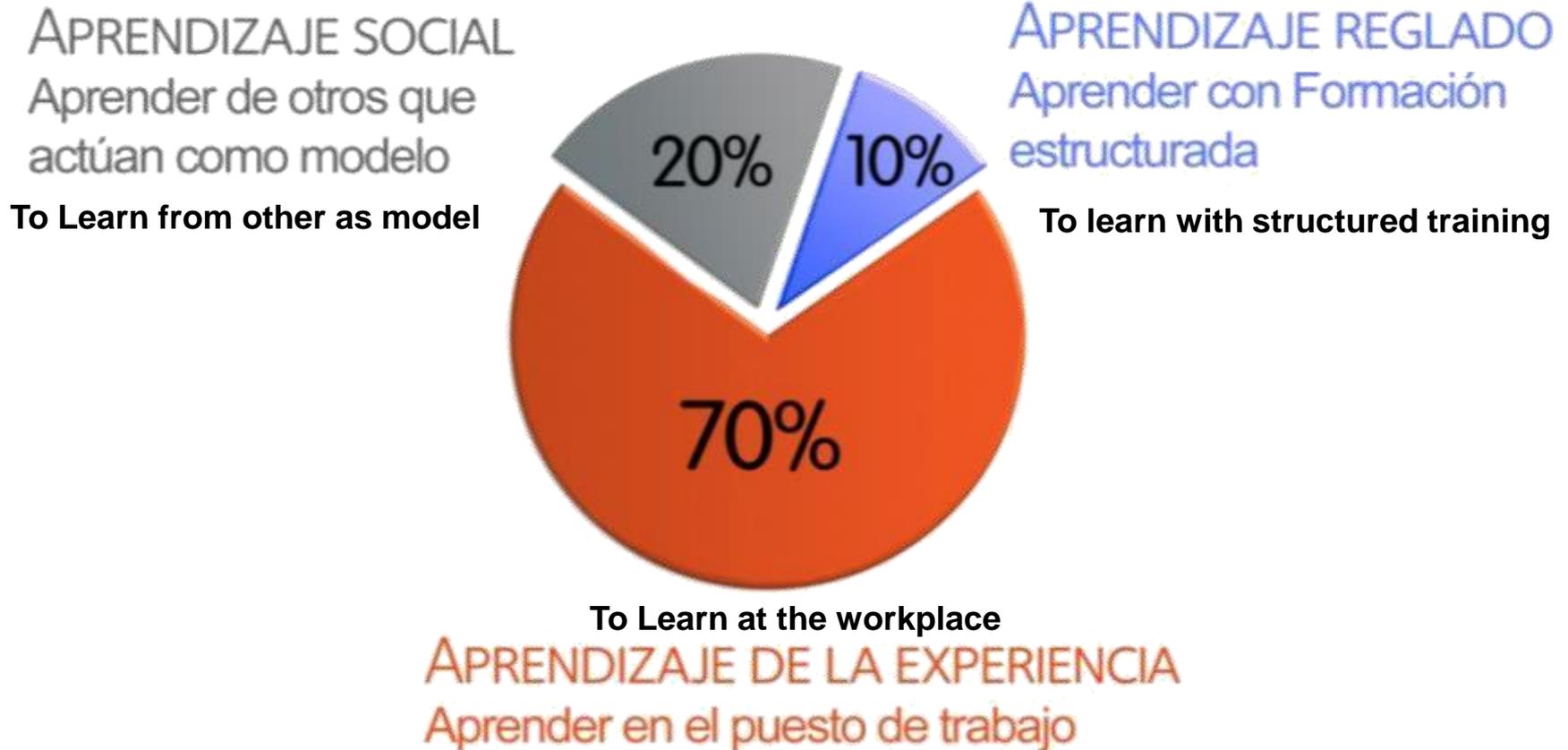
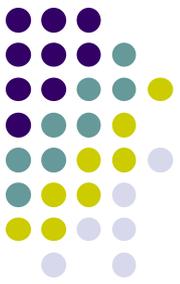


- Sviluppato alla Princeton University.
- È una visione dell'apprendimento che comporta un cambiamento nel modo in cui realizziamo i piani di sviluppo dei dipendenti.

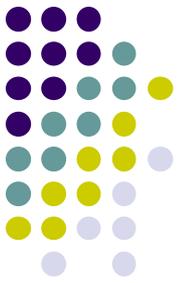


**L'apprendimento degli adulti avviene principalmente nel contesto del lavoro e in collaborazione con gli altri.**

# Il modello di apprendimento 70:20:10



# Il modello di apprendimento 70:20:10



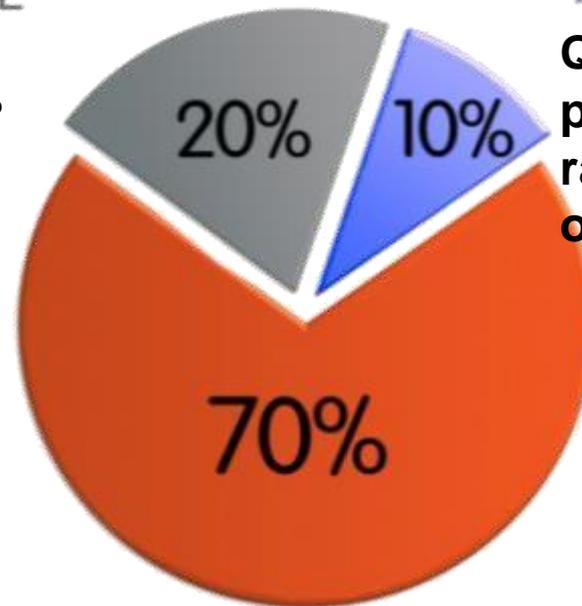
Apprendimento sociale  
APRENDIZAJE SOCIAL

Imparare da chi?  
Insegno col mio esempio?

Apprendimento formale

APRENDIZAJE REGLADO

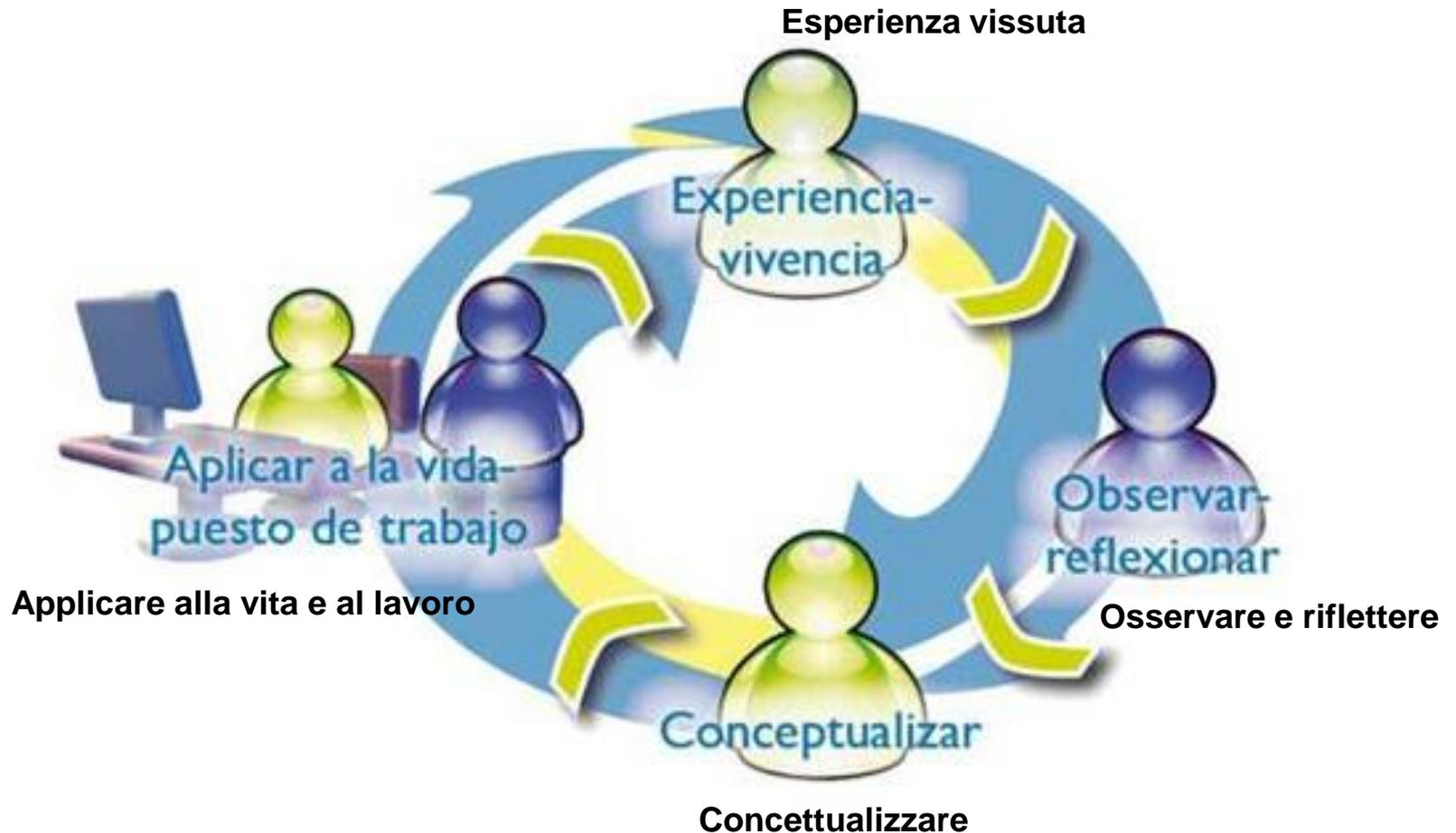
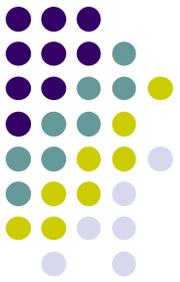
Quale formazione formale  
potrebbe aiutarmi a  
raggiungere i miei  
obiettivi?

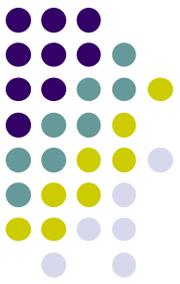


Esperienza di apprendimento  
APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA

Mi sforzo di imparare dalla mia esperienza quotidiana?

# Cicli di Kolb





# Apprendimento esperienziale

## Fase 1: sperimentare

### FASE 1: EXPERIMENTAR

Realización de una experiencia de forma inmediata, que puede ser controlada o simplemente sensorial o emocional.



## Fase 4: Mettere in pratica

### FASE 4: APLICAR

Aplicación práctica de los principios generados, usándolos como guía para resolver nuevos problemas y afrontar distintas situaciones, lo cual nos permitirá a su vez comprobar su validez y recomenzar el ciclo desde la Fase 1 (experiencial).



## Fase 2: Riflettere

### FASE 2: REFLEXIONAR

Reflexión sobre la experiencia realizada o experimentada, desde distintos puntos de vista, de forma que establezcamos relaciones de causa – efecto entre dicha experiencia y los resultados o consecuencias verificados.



## Fase 3: Concettualizzare

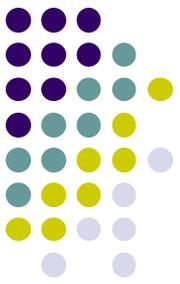
Extracción y formación de conceptos abstractos, de carácter amplio y generalizado, que superen el contexto concreto de la experiencia anterior.



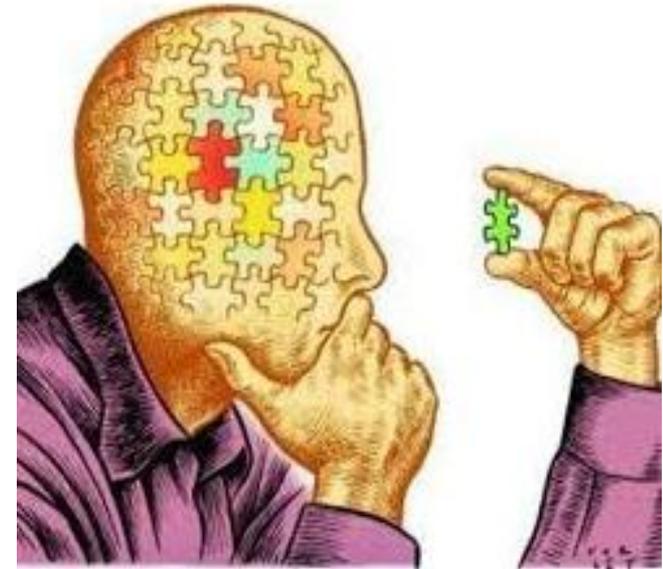
CICLO DE DAVID KOLB

# Pensiero critico

(USA National Council for Excellence in Critical Tinking)



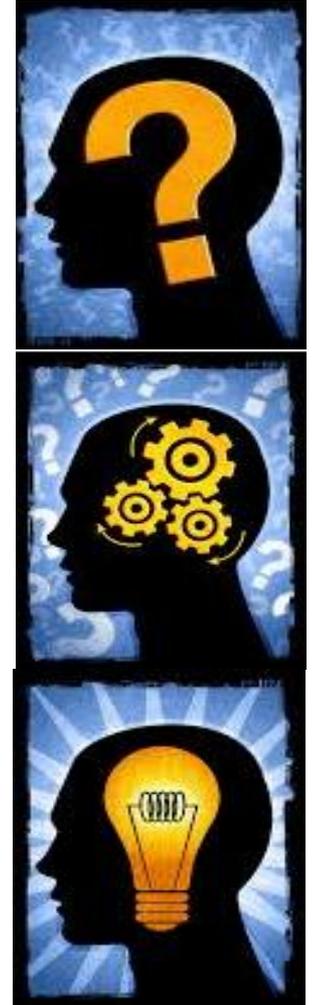
- Il pensiero critico è il processo abile e attivo di concettualizzazione che applica, analizza, sintetizza e / o valuta le informazioni ottenute o generate dall'osservazione, dall'esperienza, dalla riflessione, dal ragionamento o dalla comunicazione, come guida per le credenze e l'azione



# Elementi del pensiero critico

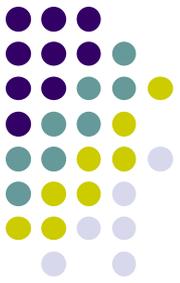
(Paul & Elder 2004)

- Tutto il ragionamento ha uno scopo.
- Tutto il ragionamento è un tentativo di trovare qualcosa di meglio, di rispondere ad alcune domande, di risolvere un problema.
- Tutto il ragionamento si basa su ipotesi.
- Tutto il ragionamento viene fatto da un certo punto di vista.
- Tutto il ragionamento si basa su dati, informazioni e prove.
- Tutto il ragionamento si esprime attraverso e formata da concetti e idee.
- Ogni ragionamento contiene inferenze, con le quali possiamo trarre conclusioni e dare significati.
- Tutti i ragionamenti portano da qualche parte, hanno implicazioni e conseguenze.



# Elementi del pensiero critico

(Paul & Elder 2004)



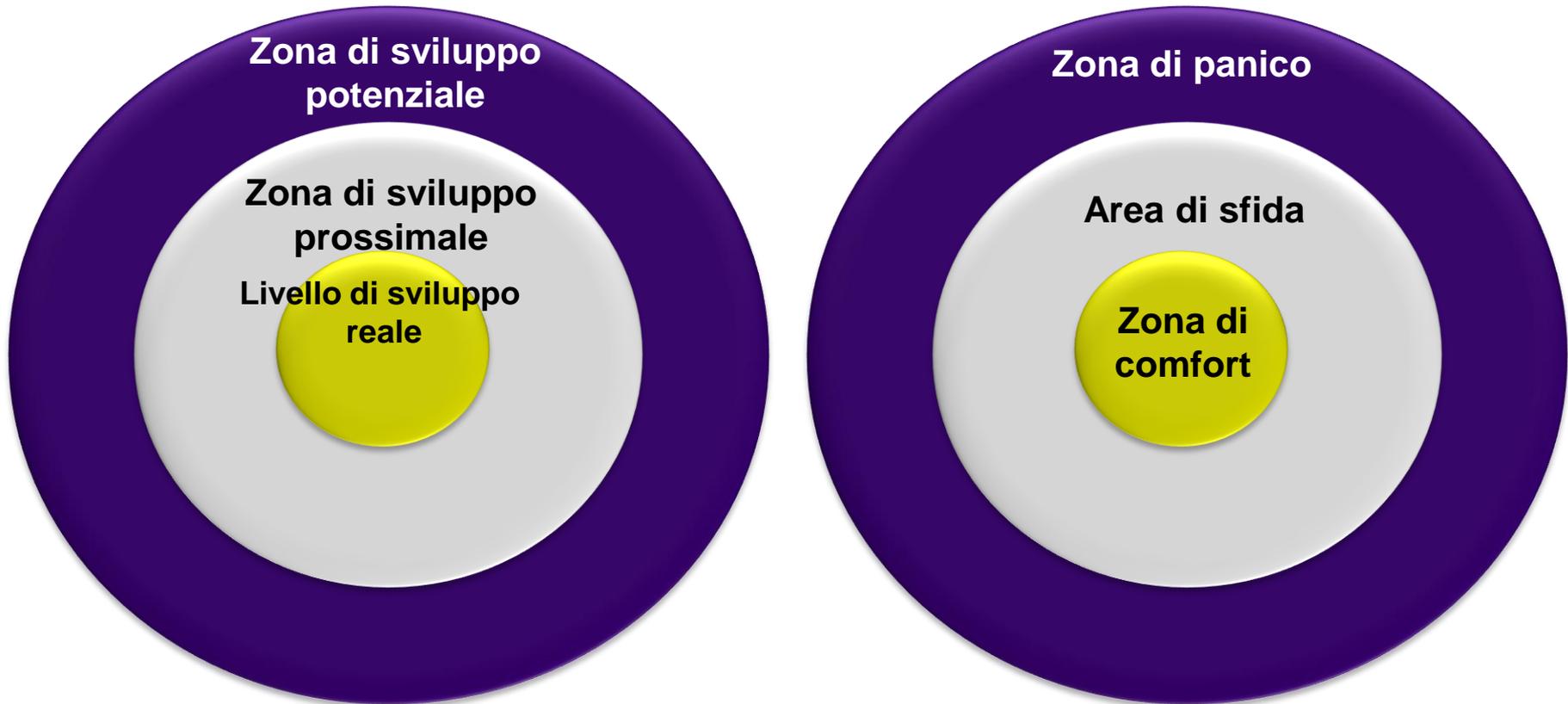
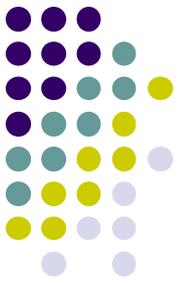


# Apprendimento sociale (Vigotsky)

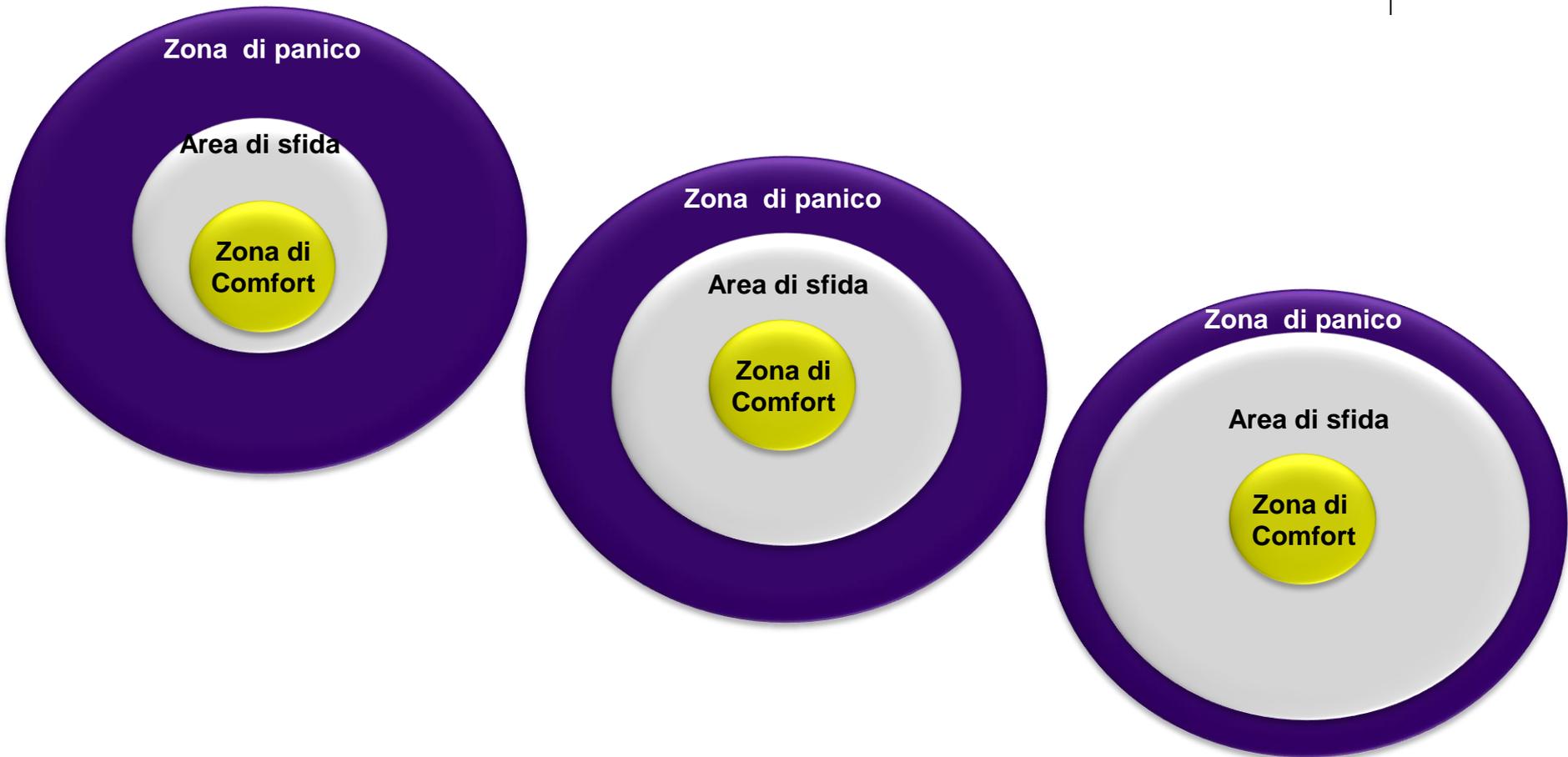
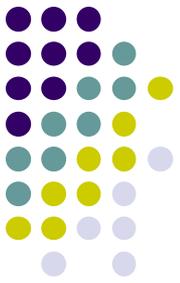
La zona di sviluppo vicino è la distanza tra il livello di sviluppo reale della persona, determinato dalla risoluzione autonoma dei problemi, e il livello più alto di sviluppo potenziale che è in grado di raggiungere attraverso la guida di un esperto o in collaborazione con più capaci equivale.

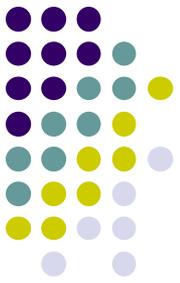


# Apprendimento sociale (Vigotsky)

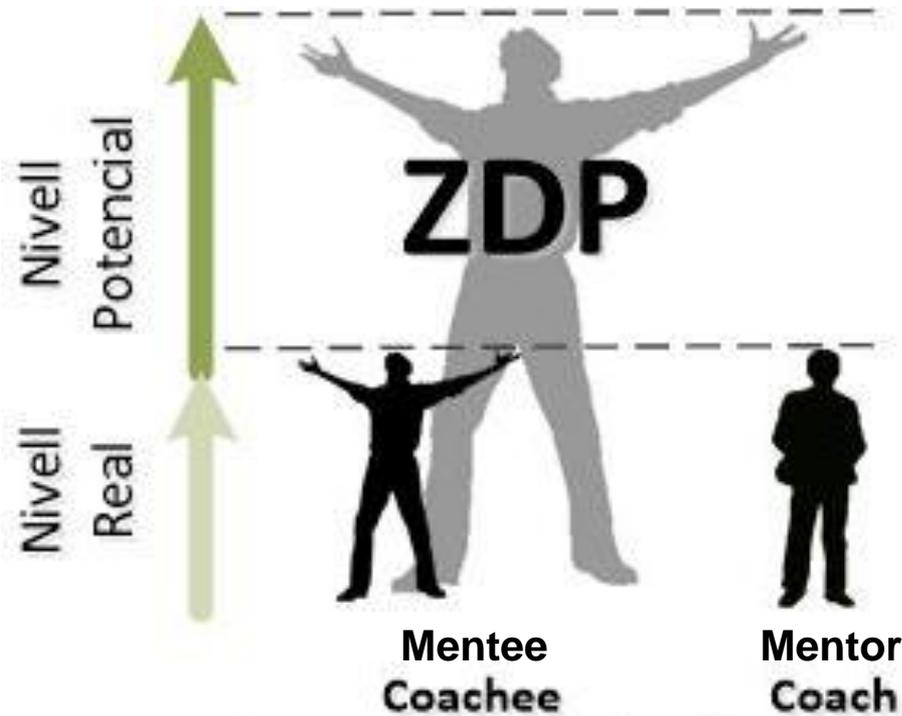


# Apprendimento sociale (Vigotsky)



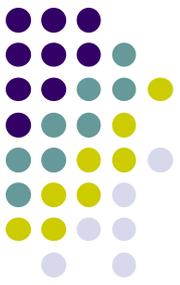


# Apprendimento sociale



**La capacità di sviluppare e risolvere i problemi in modo individuale impossibile da conseguire senza l'interazione con una terza parte, in questo caso un allenatore o un mentore**

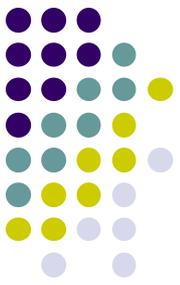
# Apprendimento esperienziale e sociale



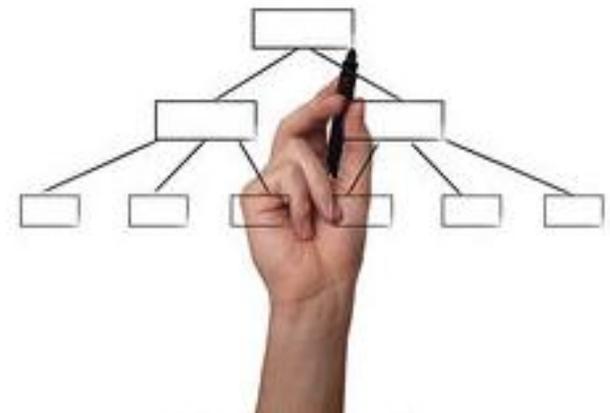
- Ogni persona prende in carico e può costruire il proprio apprendimento, a condizione che abbia l'aiuto di un mediatore competente, che ha uno dei suoi compiti per assicurare che l'acquisizione e la trasformazione della conoscenza avvengano correttamente.
- L'interazione tra il mentee / coachee e il mentor / coach è la principale fonte di creazione ed espansione del DPZ. Inoltre, il lavoro cooperativo tra i dipendenti e lo scambio di esperienze promuove anche la creazione e l'espansione della DPZ.



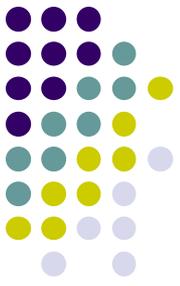
# Il dipendente si occupa del loro apprendimento e sviluppo



- Il concetto di apprendimento tradizionale o diretto perde rilevanza e si pone come controparte dell'apprendimento autonomo.
- L'apprendimento autonomo è un processo auto-diretto che incoraggia il dipendente ad essere responsabile e il custode del proprio sviluppo, in modo che: Costruisce la propria carriera e acquisisce la conoscenza di tutto ciò di cui ha bisogno e ignora. Ha un metodo o una procedura per mettere in pratica ciò che ha imparato indipendentemente..



# Competenze necessarie per imparare autonomamente



- Pianificazione: quando collaudi o lavori nel tuo piano di apprendimento, prenditi il tuo tempo per leggerlo e pianificare azioni che ti consentano di farlo in tempo.
- Abitudine nell'organizzazione e nell'apprendimento: distribuisce autonomamente nel tuo calendario il tempo necessario per svolgere il tuo lavoro in modo tempestivo, rifletti su di essi per estrarre le conoscenze che facilitano l'esperienza formativa e quindi raggiungere gli obiettivi di apprendimento.
- Disciplina: svolgere le loro attività di studio e riconciliarle con le loro attività lavorative, familiari e di svago.
- Atteggiamento e apertura mentale per imparare: se non capisci qualcosa consulta il tuo mentore o ti accompagna in sessioni di coaching, ma cerca anche il web per risolvere dubbi e correggere errori.



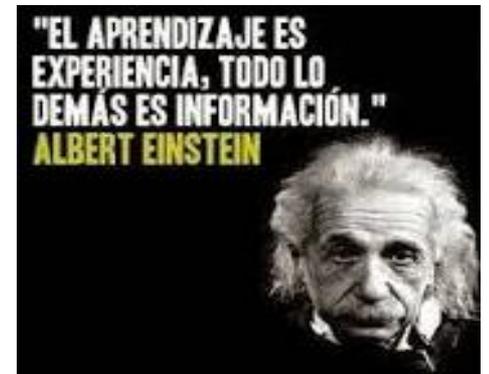
# Modello di apprendimento continuo



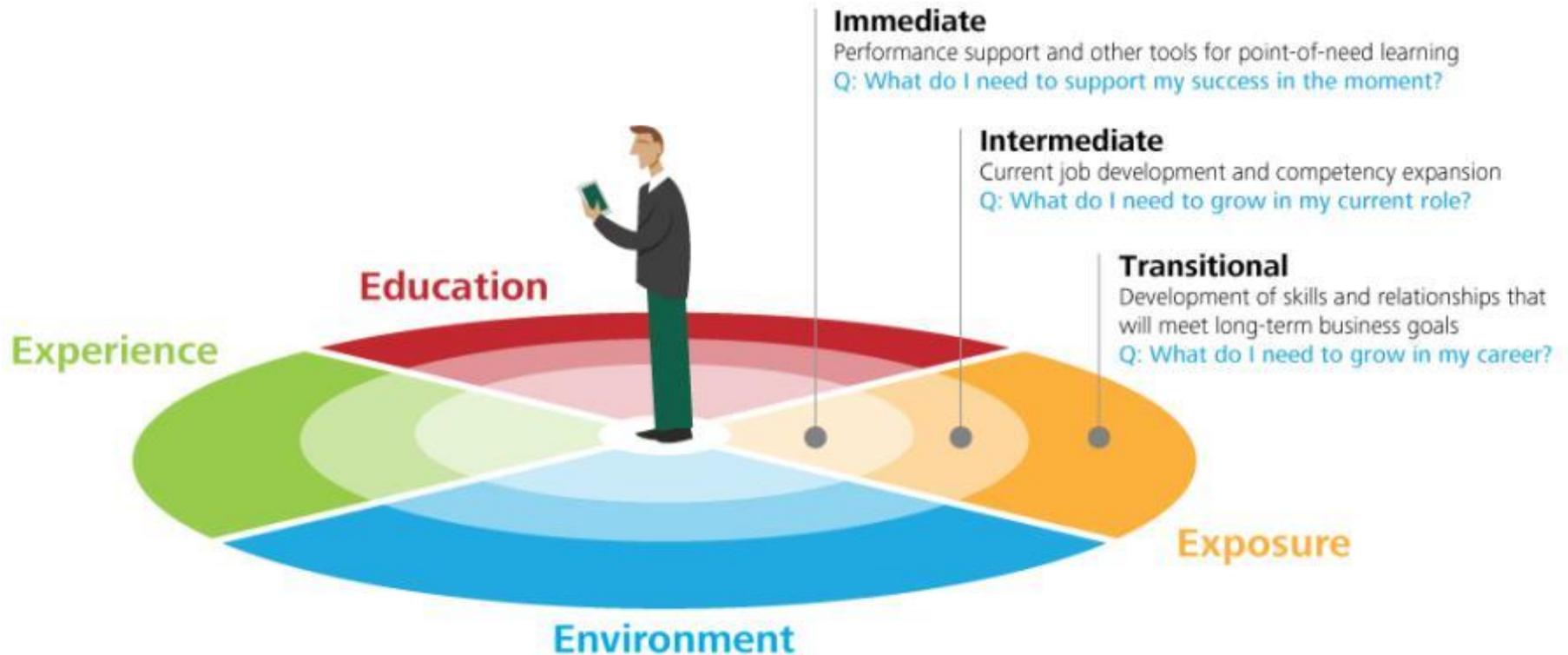
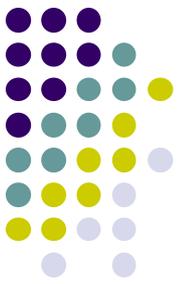
- Questo modello descrive i quattro paradigmi e contesti in cui i dipendenti imparano.
- **Formazione:** Comprende un'istruzione formalizzata che ha un inizio e una fine precisi e può essere seguita..



- **Esperienza:** Include gli elementi che si verificano mentre i dipendenti sono nella loro postazione di lavoro (progetti speciali, rotazione delle posizioni, ecc.) E la loro riflessione con un coach.
- **Esposizione:** Sono gli elementi di apprendimento che consentono lo sviluppo attraverso relazioni personali e interazioni con leader forti che fungono da mentori.
- **Ambiente:** Copre gli strumenti, i sistemi e le altre infrastrutture che i dipendenti utilizzano nella posizione di supporto all'apprendimento o alla consultazione



# Modello di apprendimento continuo

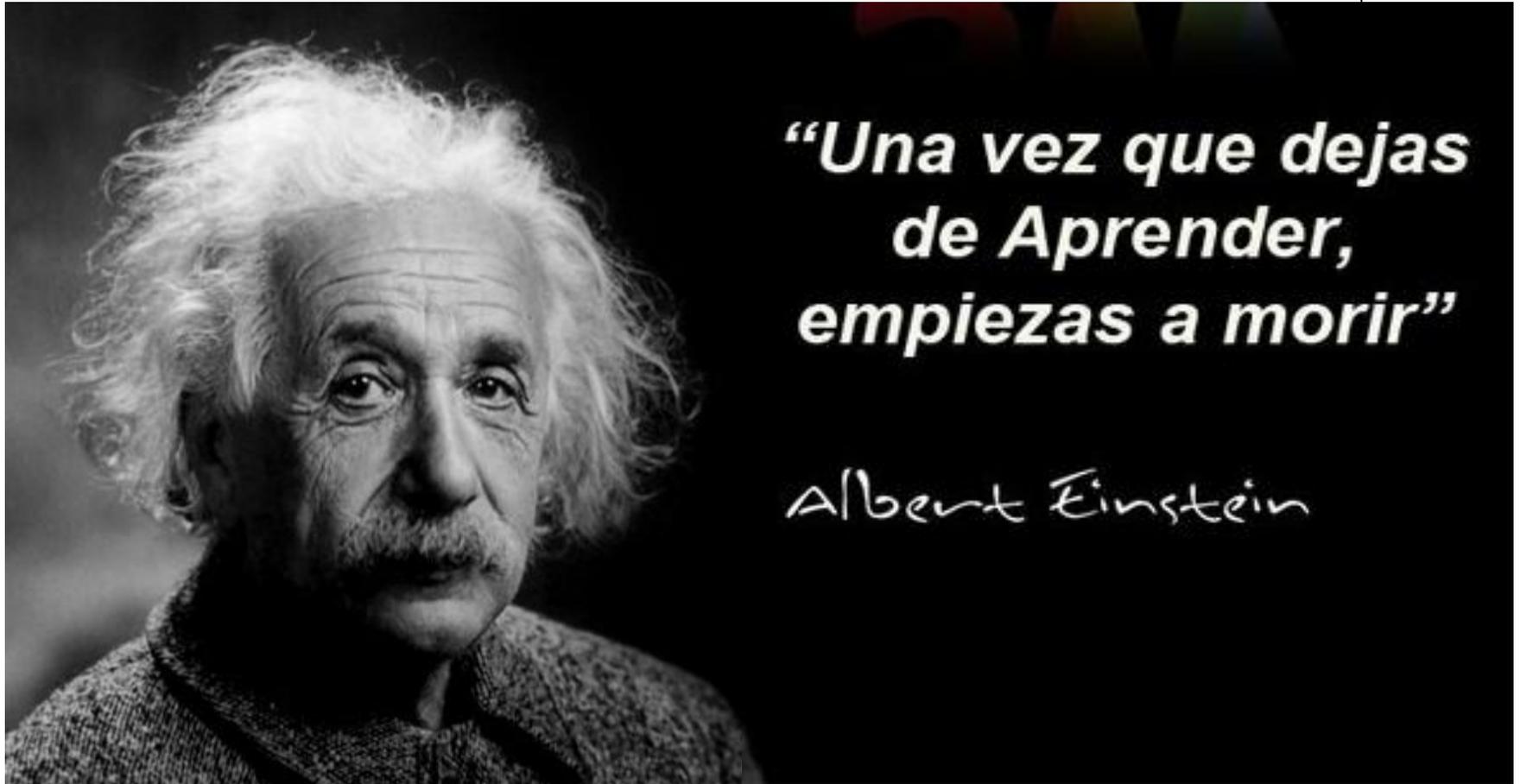
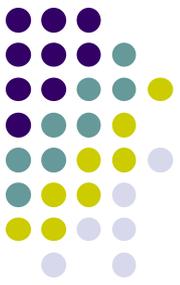


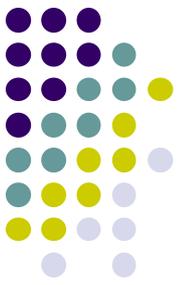
Source: David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

# Modello di apprendimento continuo

*”Quando smetti di imparare, inizi a morire”*





# Cos'è il mentoring?

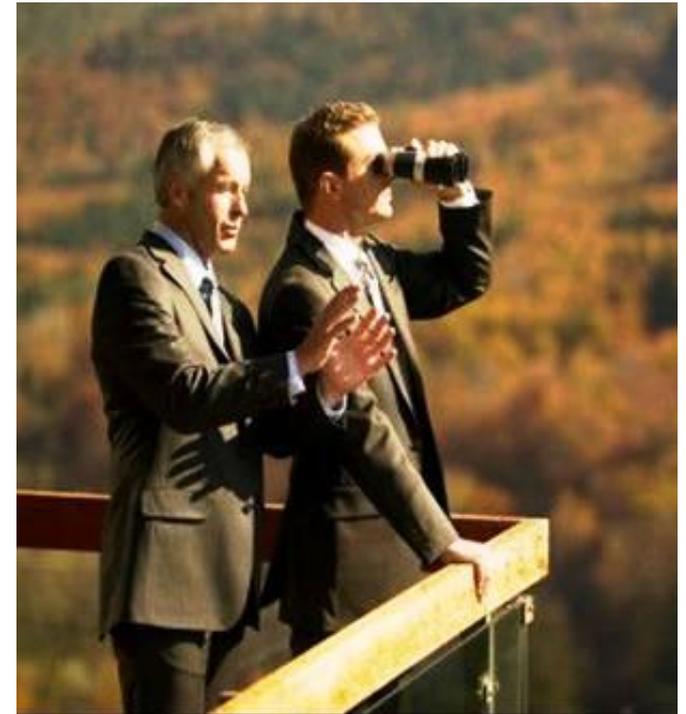
- È un processo individualizzato in cui una persona, il mentor, è responsabile della supervisione della carriera e dello sviluppo di un'altra persona, il mentore, senza un comando / rapporto subordinato tra di loro.
- È costruito sulla base dell'onestà e della fiducia, richiede una comunicazione costante e viene fatto entro la giornata lavorativa.

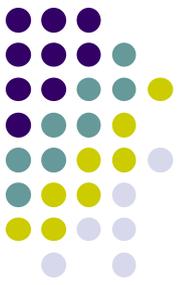




# Ruolo del Mentor

- Condividere esperienze e valori con il soggetto, analizzare percorsi di sviluppo, esplorare e consigliare possibilità, trasferire esperienze per affrontare situazioni simili, presenti o futuri e guidare le decisioni.
- Il mentor è un modello da emulare, agisce da trasmettitore di esperienze, consulente, facilitatore della rete e talvolta può agire da motivatore.

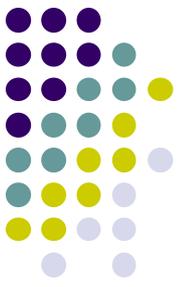




# Cosa dovrebbe fare il mentor?

- ascoltare attivamente.
- costruire fiducia
- condividere le sue esperienze (successi ed errori).
- dare un feedback costruttivo. Informare e promuovere sfide per il processo decisionale.
- fare il mentore di nuove situazioni ed esperienze. Seguire e riflettere su linee guida etiche e codice di condotta.
- Mostrarsi entusiasta e godersi l'esperienza.



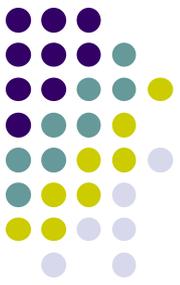


# Il ruolo del coachee

- Mostrare l'ambizione e il desiderio di assorbire tutta la conoscenza che il mentore ha e riflettere insieme a lui per sapere come usarlo e applicarlo nella sua esperienza attuale e futura.
- Mettere in pratica questa conoscenza per sperimentarla e dimostrare ciò che hai imparato. Decidere la quantità di aiuto e guida di cui hai bisogno.
- Prendere l'iniziativa per chiedere, chiedere aiuto o consigli e rivolgersi a società più impegnative.



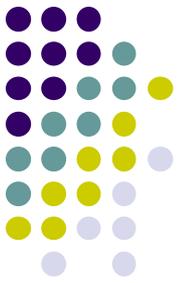
# Che cosa dovrebbe fare il coachee?



- Essere attivi e guidare la relazione.  
Riflettere su te stesso.
- Condividere con onestà.
- Porre domande e ascoltare attentamente le risposte del mentore.
- Prepararsi per ogni sessione.
- Mostrare entusiasmo, riconoscimento e apprezzamento al mentore.
- Seguire le linee guida etiche e il codice di condotta.
- Imparare e condividere nuove conoscenze.



# Prepararsi agli incontri

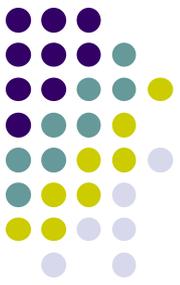


## RIFLESSIONI

Che cosa mi serve?  
Che cosa ho bisogno da lui?  
Come mi può aiutare?

## RICHIESTE

**Cosa voglio ottenere?  
In cosa posso aiutarti?  
Come posso aiutarti?**

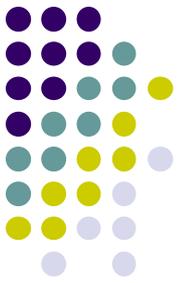


# Benefici del mentoring

- Per il coachee :
  - Aumentare la tua autostima.
  - Seguire i suggerimenti che guidano e possono migliorare la tua carriera.
  - Ricevere aiuto nello sviluppo delle tue abilità.
  - Ottenere una migliore comprensione della cultura aziendale.
  - Espandere la rete di contatti.
  - Aumentare la soddisfazione dei dipendenti.
- Per il mentor:
  - Ottenere soddisfazione dall'aiutare e sostenere gli altri.
  - Ricevere riconoscimento, valorizzare le tue conoscenze ed esperienze.
  - Migliorare le capacità interpersonali, che possono essere trasferite ad altre situazioni.



# Cos'è l'executive coaching?

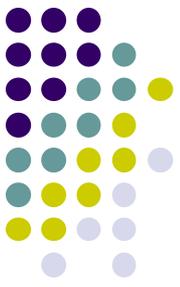


È un processo orientato a facilitare miglioramenti rapidi e significativi, incentrato sullo sviluppo professionale delle persone che vi partecipano

- Si basa su un dialogo tra il coach e il partecipante attraverso il quale il coach sceglie e affronta situazioni che rappresentano una sfida personale per raggiungere gli obiettivi professionali.
- Permette un'estensione della prospettiva sulle variabili esterne (ambiente) e interne (personali del partecipante) che influenzano la loro situazione attuale e che possono influenzare il loro futuro desiderato.

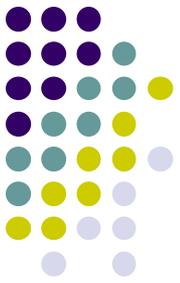


# Cos'è l'executive coaching?



- Può essere utilizzato per acquisire una visione globale, completa e profonda conoscenza di queste variabili per avvicinarle e utilizzarle come leve di rapido miglioramento.
- Facilita l'accompagnamento e il supporto al processo decisionale del partecipante, monitorando i propri impegni e valutando i risultati raggiunti.





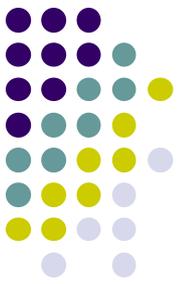
# Classificazione

- Coaching esterno.
- Coaching interno.
- Il capo come coach.

*Coach Esterno*  
*Lider Coach*  *Coach interno*  
*— ¿Qué es mejor? —*

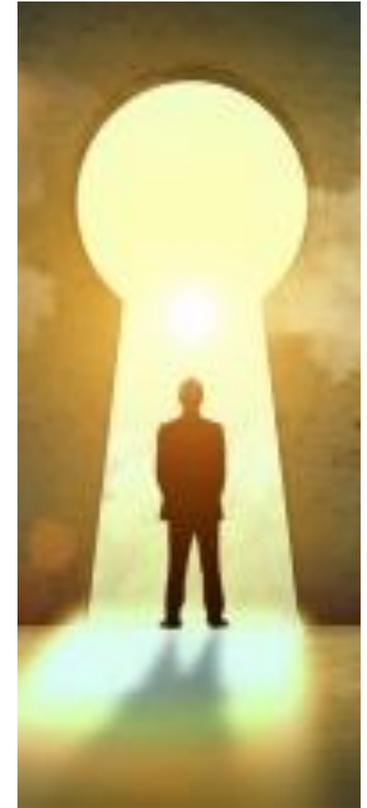
**CONFIDENZA**

**RAPPORTO**

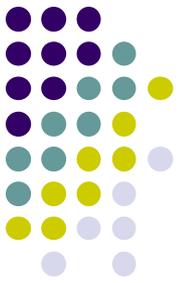


# Coaching interno

- Il coach interno:  
Ha una profonda conoscenza dell'organizzazione stessa come un sistema, la sua cultura, strutture, politiche e metodi. Non dovrebbe avere un collegamento diretto o organico con il coachee.
- Coaching interno:  
È radicalmente ideografico, centrato sulla persona e sulle sue circostanze. Non è direttiva, promuove "empowerment" e autonomia personale.  
Si concentra sulla promozione di un cambiamento consolidato:
  - Mirato a liberare il massimo potenziale latente.
  - Orientato al miglioramento delle prestazioni.
  - Incoraggiare "imparare a imparare" e cercare lo sviluppo professionale e personale della coachee all'interno dell'organizzazione.



# Classification



- Coaching individuale.

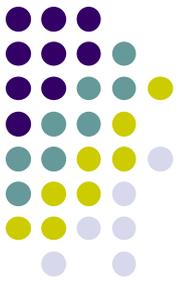


**Le persone, il materiale più delicato in un'organizzazione**



- Team Coaching





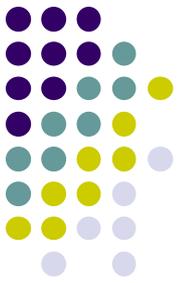
# Il ruolo del Coachee

- Definisce lo scopo dell'intervento.
- Definisce gli obiettivi.
  - Direzione
  - Senso.
- Pianifica le azioni e si assume la responsabilità della conformità.
- Determina il tuo grado di impegno.
  - Sforzo
  - Definisce I criteri di valutazione.
    - Quantità.
    - Intensità.
- Volge l'azione in pratica
- Verifica I risultati

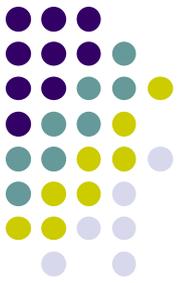


# Ruolo del Coach

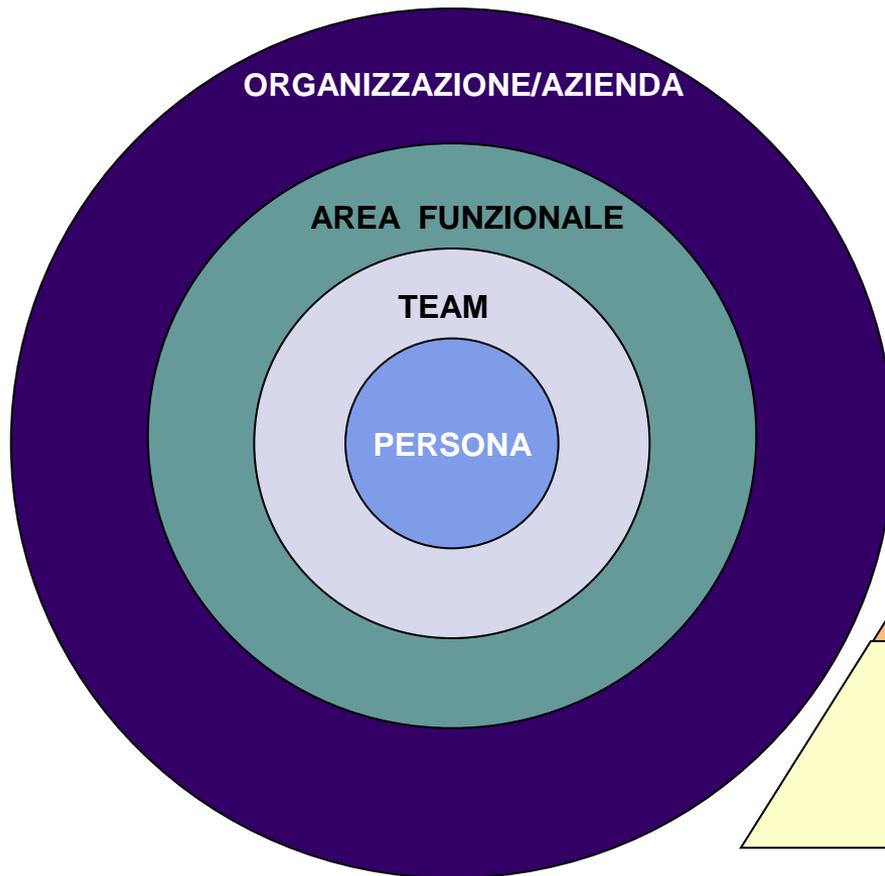
- Facilitatore della consapevolezza.
- Catalizzatore dei processi di cambiamento diretti al miglioramento.
- Generatore di responsabilità nel provocare decisioni.
- Revisore degli impegni.
- Solvent of fears (develops self-confidence).
- Promotore dell'autostima e dell'autonomia nell'approccio alle sfide professionali e personali.
- Supporto per la materializzazione del talento



# Quadro di azione

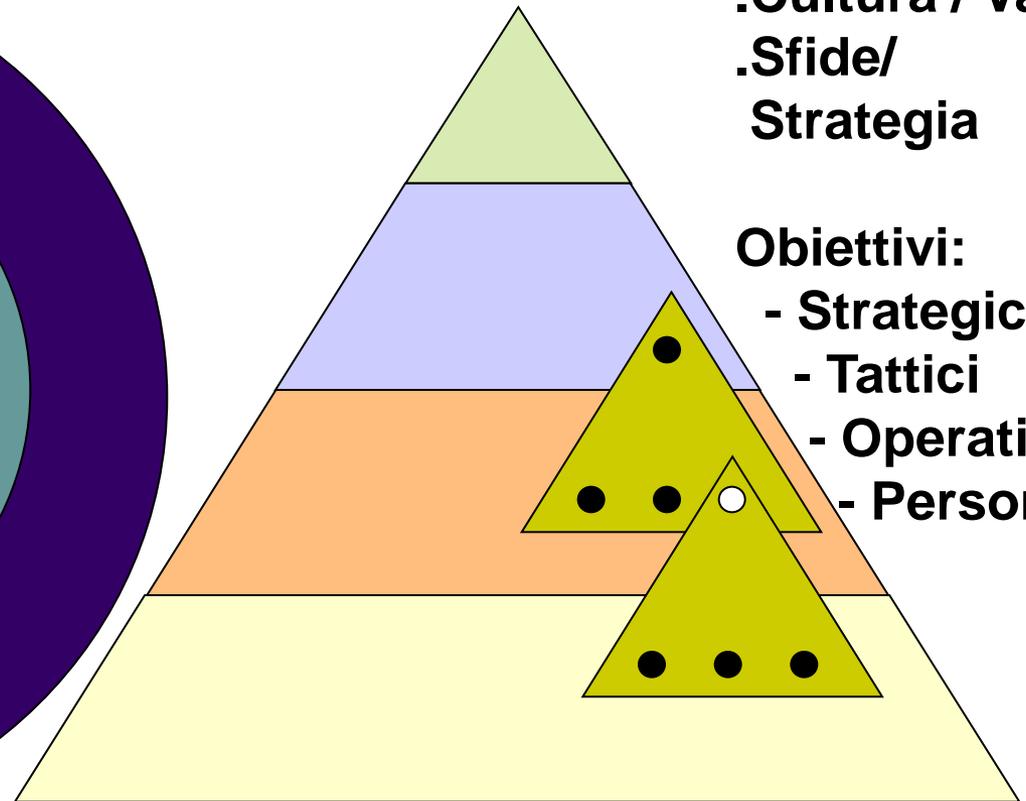


AZIENDA

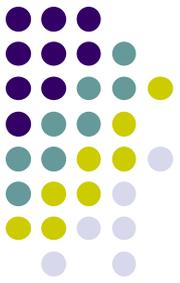


**.Vision / Mission**  
**.Cultura / Valori**  
**.Sfide/  
Strategia**

**Obiettivi:**  
**- Strategici**  
**- Tattici**  
**- Operativi**  
**- Personali**



# Persona

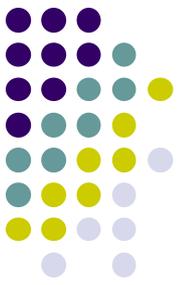


- **Conoscenza.**  
**Interessi.**  
**Valori.**  
**Stereotipi.**  
**Giudizi.**  
**Pensieri.**

- **Emozioni.**  
**Stati d'animo**  
**Sentimenti.**  
**Desideri**  
**Temperamento**  
**Motivazione / Guida**

- **Percezione.**  
**Attenzione.**  
**Accuse.**  
**Decision making**  
**Memoria / apprendimento.**

- **Capacità**
- **Abilità.**



# Attrezzature e area funzionale



- Leadership.
- Comunicazione.
- Group decision making.
- Conflitti.
- Negoziazione.
- Teambuilding

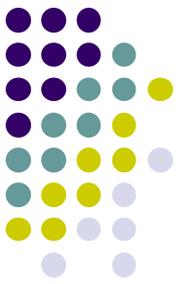


- **Percezione del ruolo.**
- **Identificazione nel ruolo.**
- **Conflitto di ruolo.**

# Azienda



- **Struttura organizzativa**
- **Struttura professionale.**
- **Autorità, Potere e Influenza.**
- **Mission, valori, politiche.**
- **Sistema delle risorse umane**
- **Cultura organizzativa.**
- **Processi di cambiamento e sviluppo organizzativo.**
- **Obiettivi e sfide aziendali**



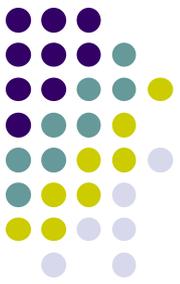
# Mentoring versus Coaching

## MENTORING

- Processo a lungo termine, della durata di oltre sei mesi, dedicato a una vasta gamma di aspetti.
- Processo meno strutturato nelle scadenze, le sessioni vengono impostate quando il tutor richiede assistenza e supporto.
- Processo incentrato sul mentor, che è più anziano del coachee e sul trasferimento delle proprie esperienze e conoscenze.

## COACHING

- **Processo a breve termine, della durata inferiore a sei mesi, focalizzato su miglioramenti mirati, specifici e specifici.**
- **Processo strutturato in termini stabiliti a scadenze regolari.**
- **Processo focalizzato sul coachee, che stabilisce le aree per il miglioramento al lavoro, il coach non ha bisogno di avere esperienza nello scopo funzionale del coachee.**



# Mentoring versus coaching

- Processo diretto all'essere, per migliorare la carriera del mentore e prepararsi per altri ruoli in futuro.
- Funziona nel presente con lo sguardo sul passato per la sciabola in futuro. Il mentore usa la sua esperienza per condizionare la prestazione del mentore. Il mentore richiede una vasta esperienza nell'organizzazione e una formazione di base sulla metodologia di intervento.

- **Processo focalizzato su DO, per ottenere miglioramenti radicali nelle prestazioni della sua funzione che vengono stabilite come obiettivi immediati.**
- **Funziona nel presente con il futuro.**
- **L'allenatore non condiziona la sua esperienza con la prestazione del coachee.**
- **L'allenatore richiede una formazione approfondita, specifica e certificata nella sua metodologia di intervento e non ha bisogno di esperienza nell'organizzazione.**



# Proverbio africano

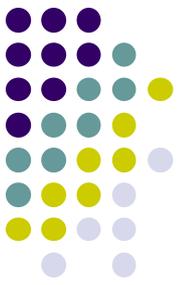
- Se vuoi andare lontano, viaggia da solo...



- ... Se vuoi arrivare lontano e al sicuro ...  
Viaggia accompagnato.



# Kaizen & Kaikaku



- **Kaizen:**  
Si riferisce al miglioramento continuo o all'innovazione di processo incrementale.
- **Kaikaku:**  
Si riferisce a cambiamenti radicali o innovazioni dirompenti nei processi.
- Si tratta di due approcci per apportare cambiamenti organizzativi e miglioramenti alla pratica, mentre i conflitti dovrebbero essere integrati a livello di strategia globale.
- Mentre con Kaizen i risultati sono più orientati a lungo termine, con Kaikaku possiamo rompere paradigmi e generare una nuova visione con immediatezza.

改善  
改革



# Kaikaku e Coaching

Alcuni comandamenti del Kaikaku secondo Hiroyuki Hirano:

- Sbarazzarsi del tradizionale concetto di metodi di produzione.
- Pensa a come funzionerà il nuovo metodo, non a come non funzionerà. Rifiuta le scuse.
- Rifiuta completamente lo status quo..
- Non cercare la perfezione; Un tasso di implementazione del 50% va bene finché è ben focalizzato.
- Corregge gli errori nello stesso momento in cui vengono rilevati..
- I problemi ti danno l'opportunità di usare il tuo cervello..
- Chiedi "perché" cinque volte.
- Le idee di dieci persone sono migliori della conoscenza di una persona.



改革



# Kaikaku & Coaching

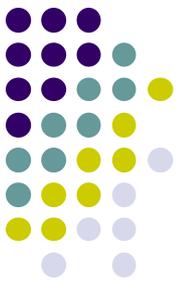
I comandamenti di Kaikaku si applicavano al coaching:

- sbarazzati del tuo comportamento abituale se è un ostacolo al raggiungimento dei tuoi obiettivi.
- Pensa e decidi cosa farai, non ciò che tenterai di fare.
- Non fare scuse, non accettare lo status quo.
- Non rimandare l'azione, affrontare le barriere quando sorgono
- Guarda obiettivi impegnativi di alto impatto, ma non impossibile.
- Non vedere i problemi come nemici, ti danno l'opportunità di usare il tuo cervello per un miglioramento creativo.
- Chiedi sempre a te stesso: per cosa? più volte.
- Affronta le difficoltà da una varietà di prospettive prima di decidere di agire



改革

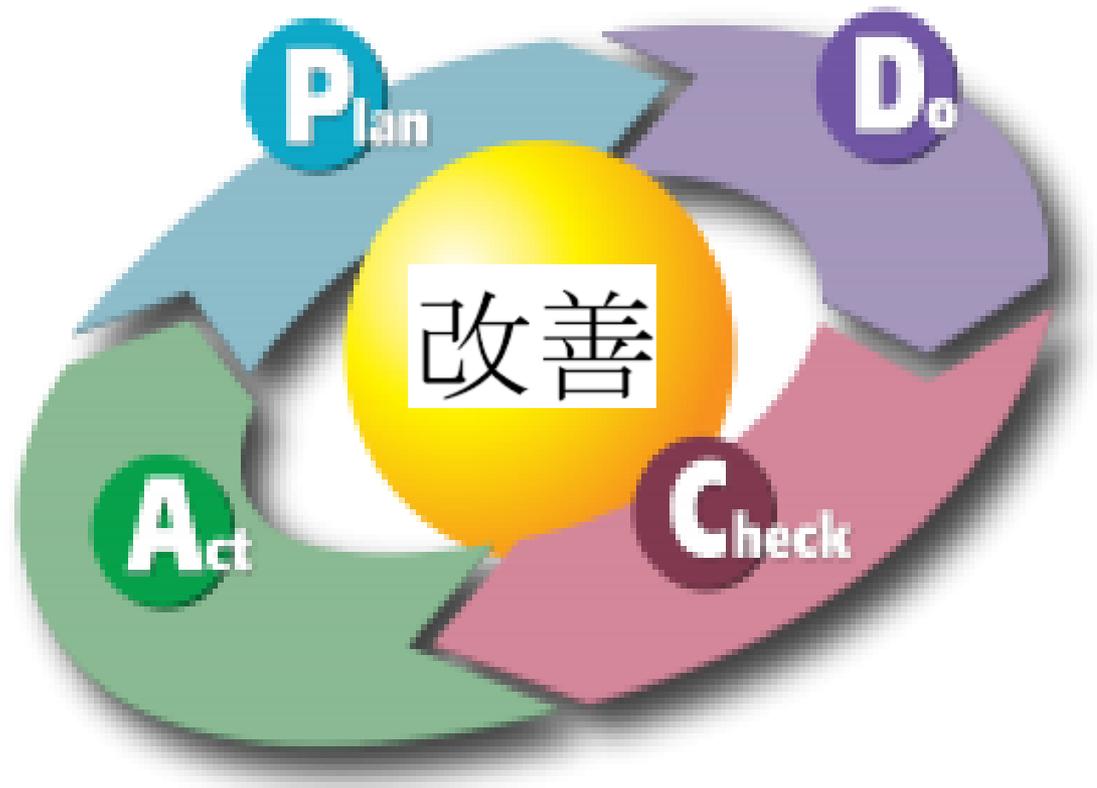


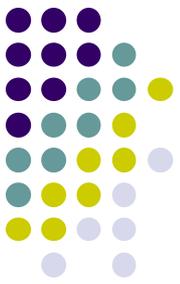


# Kaizen (Miglioramento continuo)

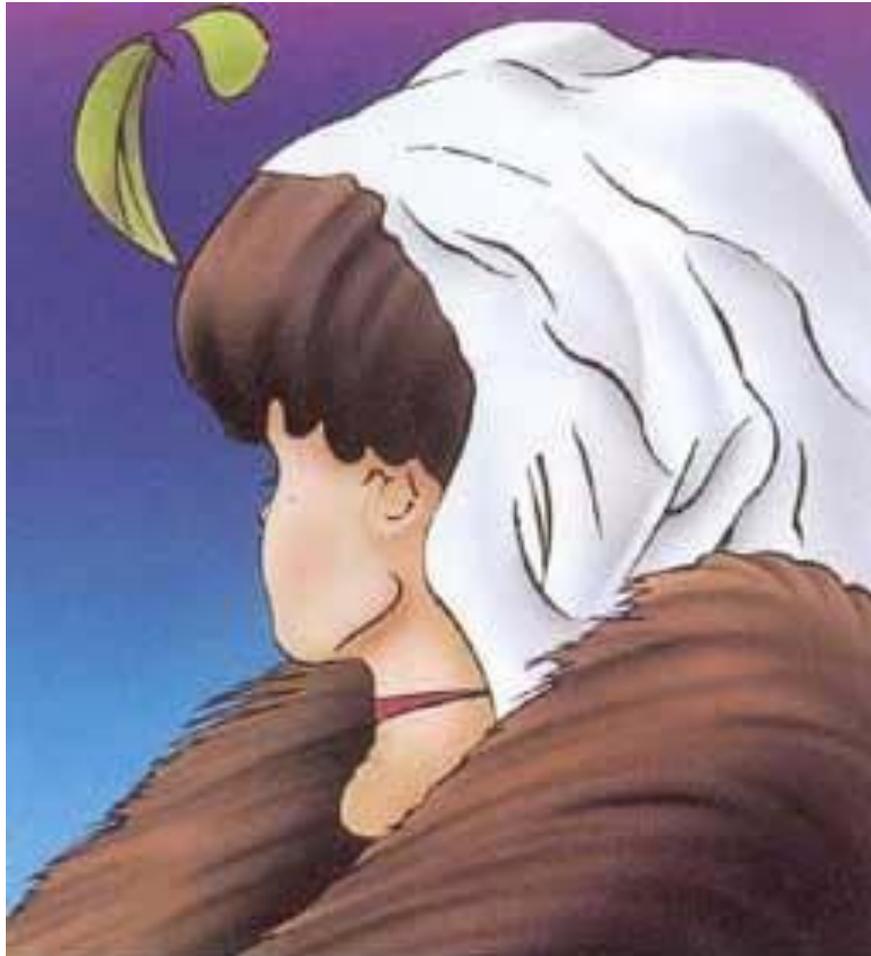
Deming Wheel (PDCA):

- Pianifica
- Agisci
- Verifica
- Sistema/agisci



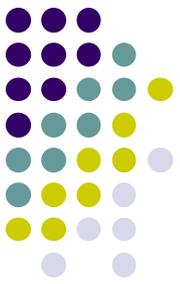


# Il processo di Coaching



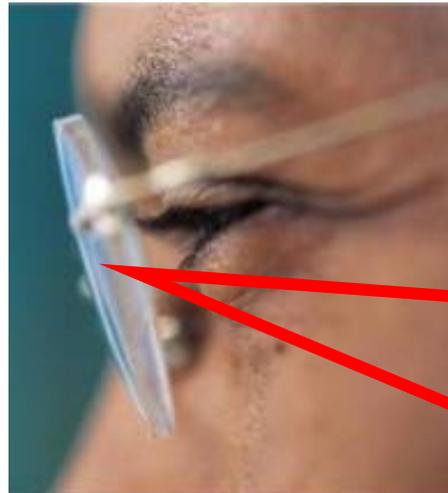
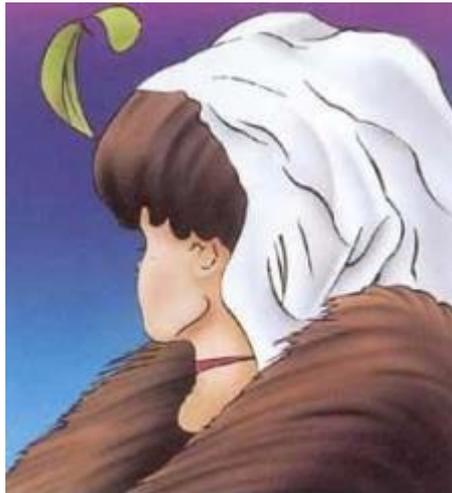
**Siamo convinti che noi  
percepriamo le cose come  
sono veramente,  
quella realtà è una ...**

**COSA SAPPIAMO**



# Il processo di Coaching

**Niente è vero o falso, tutto è in base al colore del vetro con cui appare.**  
Ramón de Campoamor



- **PUNTI DI FORZA**  
Valori  
Interessi Augurii  
Aspirazioni
- Competenze
- **PUNTI DI DEBOLEZZA**

**Vediamo il mondo come siamo o come siamo stati condizionati a vederlo.**

**Vedo  
Penso  
Sento  
Faccio**



# Il processo di Coaching

## TAKE AWARENESS

### • OPPORTUNITA'

- Richieste
- Requisiti
- Costrizioni
- Limiti



### • MINACCE

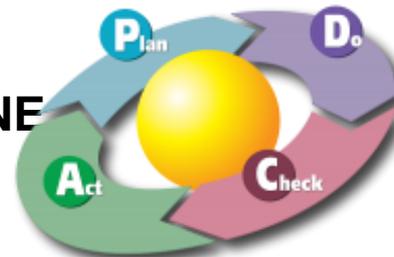


### • PUNTI DI FORZA

- Valori
- Interessi
- Aspirazioni
- Competenze

### • DEBOLEZZE

## SETTING GOALS

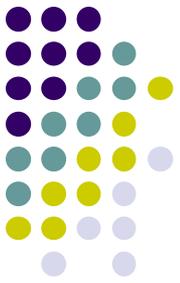


## CORREZIONE E REGOLAZIONE

## IIZIA AD AGIRE

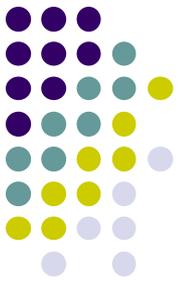
## VERIFICA I RISULTATI

# IKIGAI



- Iki: vita 生き
- Kai: Realizzazione riuscita del previsto / desiderato 甲斐
- Ikigai: La ragione per vivere, che dà significato e significato alla nostra vita 生き甲斐

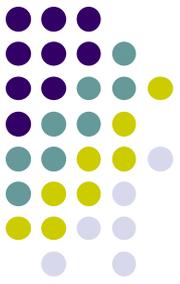
# IKIGAI



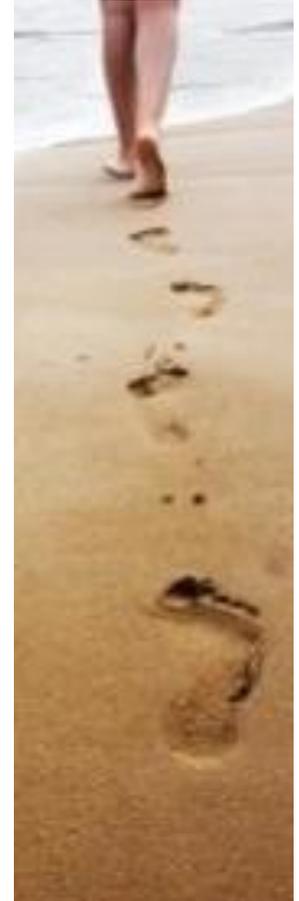
- A. Gioia e pienezza ma non ricchezza.
- B. Soddifazione personale.
- C. Situazione confortevole ma vuota.
- D. Entusiasmo e soddifazione, ma un senso di incertezza.



# Leggi of IKIGAI



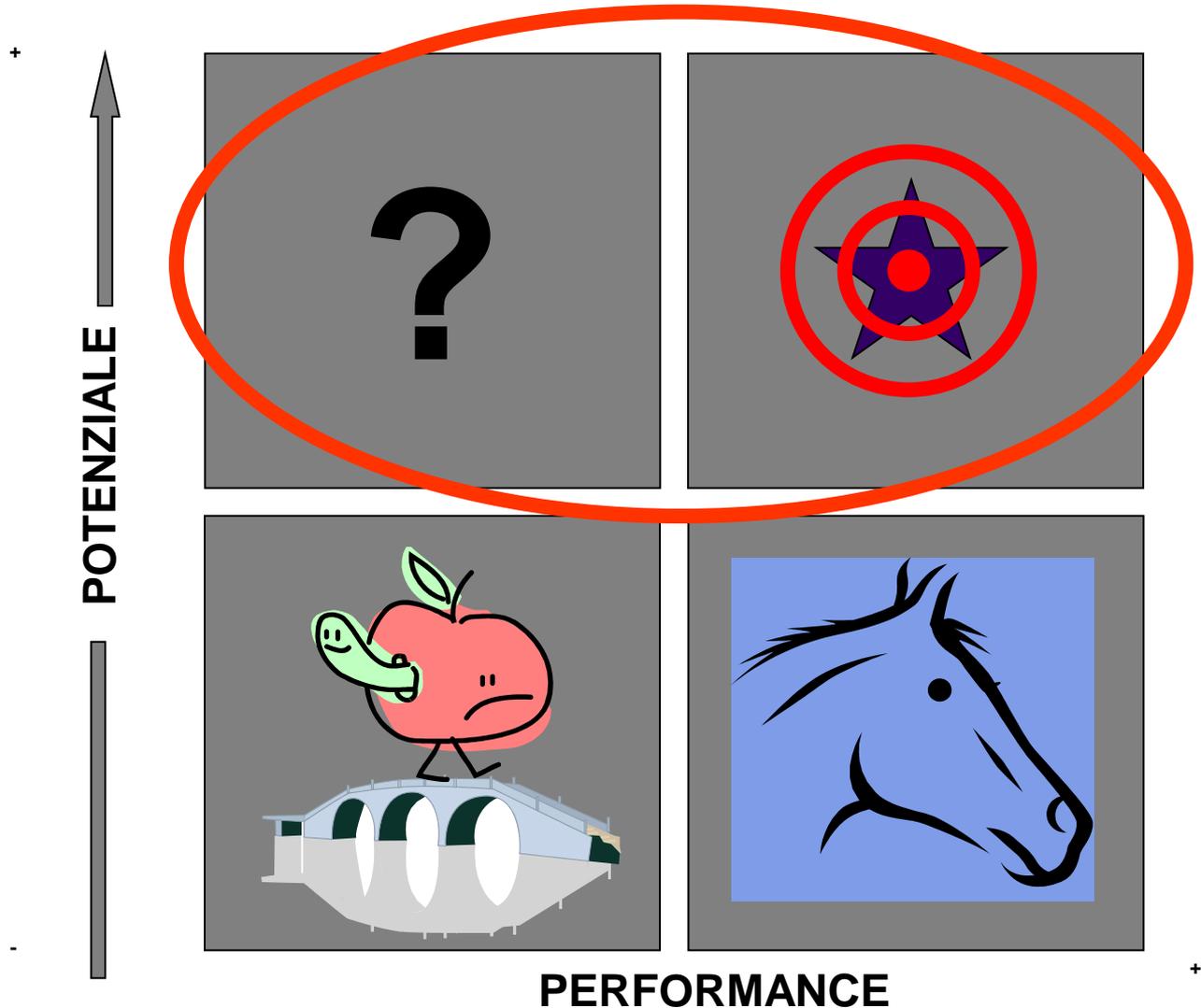
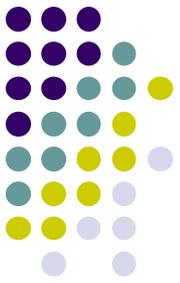
- Vivere il momento. Smettila di rimpiangere il passato e di temere il futuro.
- Tutto quello che hai è oggi. Dagli il miglior uso possibile.
- Sii sempre attivo, non ritirarti mai. Chi lascia le cose che ama e sa come fare, perde il significato della sua vita.
- Guarda la tua salute. Non mangiare finché non si riempie. Anche nel cibo per una lunga vita, "less is more".
- Mantieni la tua forma fisica. L'esercizio secerne gli ormoni della felicità. Calmati. Camminando lentamente si arriva lontano.
- Circondati di buoni amici. Sono il miglior rimedio per sciogliere le preoccupazioni e la migliore rete di supporto nei momenti difficili.
- Sorriso. Un atteggiamento amichevole rende amici e rilassa la persona. Ringraziare.
- Prendi un momento della giornata per ringraziare e aumentare il flusso di felicità.
- Riconnettiti con la natura. Siamo fatti per fonderci con la natura, ritorniamo ad essa per caricare le pile dell'anima.
- Segui il tuo ikigai. Dentro di te c'è una passione, un talento unico che dà senso alle tue giornate e ti spinge a dare il meglio di te stesso fino alla fine.
- Se non l'hai ancora trovato, la tua prossima missione sarà trovarlo.



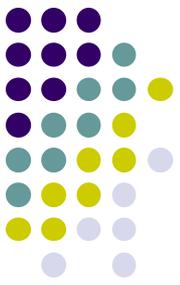
# Coaching process



# Popolazione target



# Evoluzione del profilo del leader



- Negli ultimi decenni ci sono stati una serie di cambiamenti che hanno richiesto un'evoluzione nel profilo dei leader.
- Questi cambiamenti sono stati collegati a tre diverse pietre miliari :
  - L'ambiente.
  - L'organizzazione.
  - Le persone.



# Con quale ambiente hai a che fare?



**V**

**Volatilità**

Cambiamenti continui e d

**I**

**Incertezza**

Livello basso di  
predizione

**C**

**Complessità**

Fattori multipli di recip

**A**

**Ambiguità**

Mancanza di chiarezza e  
Molteplicità di visioni

**V**

**Vedere**

Ho identificato e definito  
ciò che voglio  
raggiungere

**I**

**Innovazione**

sii curioso di vedere  
E ascoltare

**C**

**Chiarezza**

Cerca di comprendere  
E essere compreso

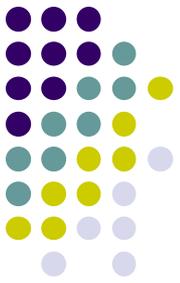
**A**

**Agilità**

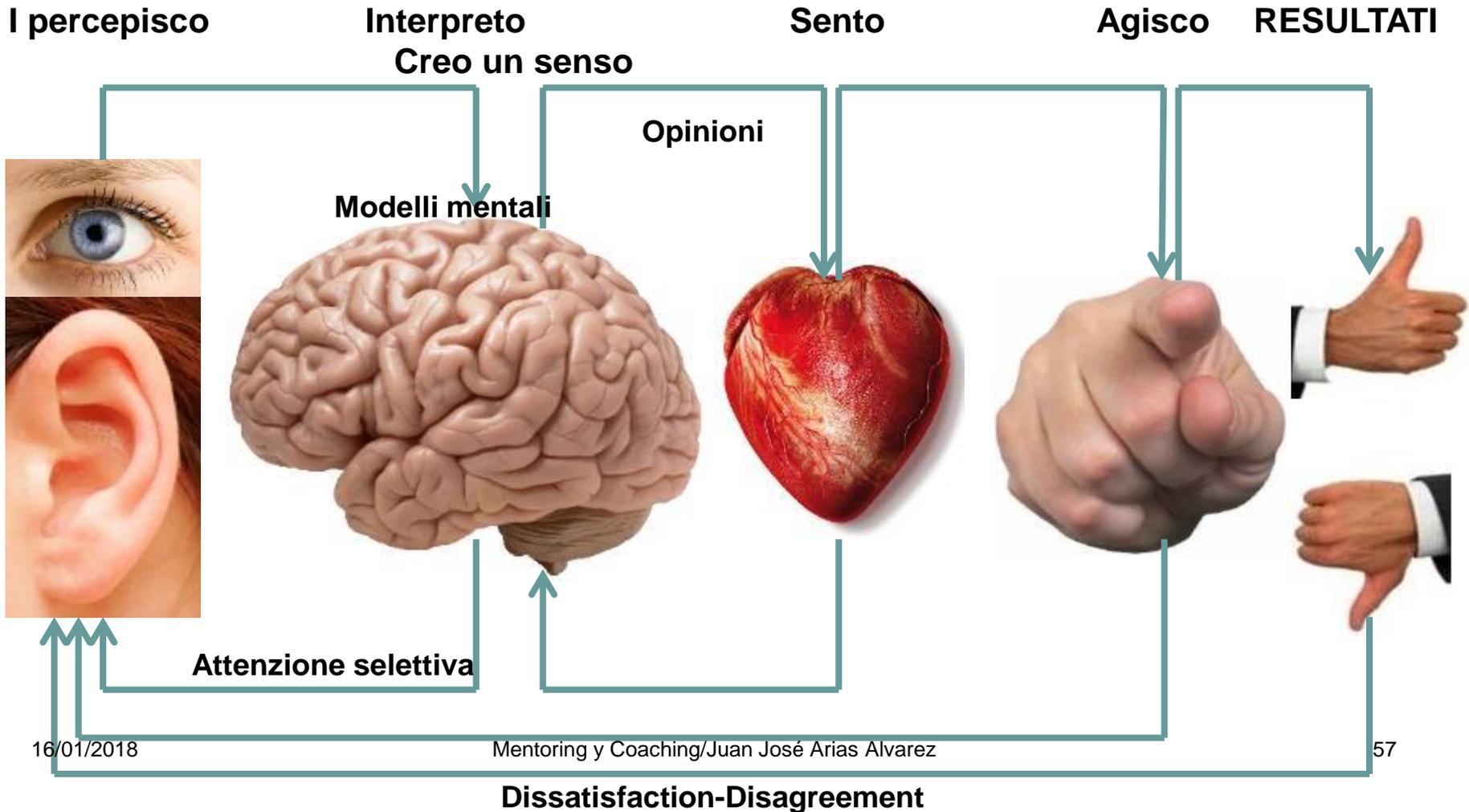
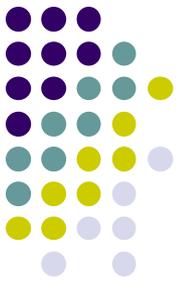
Pensa, senti,  
Agisci, metti in  
relazione

# Modello PISAR

- Il leader è valutato e valutato per la sua capacità di facilitare e accelerare le modifiche che generano risultati, basati su standard stabiliti sotto forma di obiettivi, in ambienti VICA (Volatile, Incerto, Complessivo / Competitivo e Ambiguo) all'interno di un sistema specifico, l'azienda.
  - La priorità è impostata nel raggiungimento dei RISULTATI.
  - I risultati sono il risultato delle stesse ACTIONS coordinate con quelle degli altri e la guida e il coordinamento degli altri all'interno del team.
  - Le azioni sono il frutto delle nostre DECISIONI e dei nostri SENTIMENTI / EMOZIONI (utilità percepita).
  - Le emozioni e le decisioni sono il frutto delle nostre INTERPRETAZIONI sotto forma di sentenze.
  - Le interpretazioni sono il risultato di PERCEZIONI e il loro contrasto con i nostri modelli mentali.



# Modello PISAR

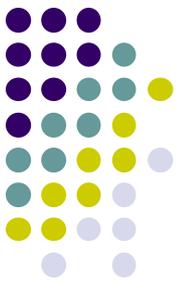


# Facilitatori del cambiamento



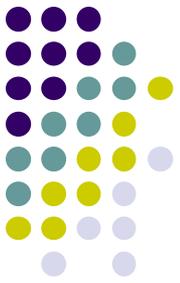
- Per promuovere l'analisi dell'ambiente:
  - Esterno
  - Interno
- Permettere tempo per la riflessione.
- Ascoltare e riflettere. Dare informazioni Per evitare sorprese.
- Accettare i sentimenti e aiutarli a dare un senso a loro. Ridurre i fattori di stress esterni.
- Esplorare e identificare le aree in cui cambiare.
- Visualizzare i benefici che il cambiamento porterà.
- Mostrare i costi del non cambiamento.
- Per passare all'azione definendo gli obiettivi.
  - Stabilire attività e calendario.
  - Monitorare i risultati.
  - Dare un feedback.





# Modello di Processo

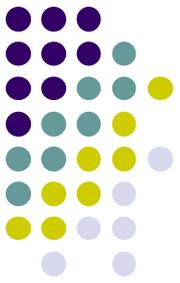
<b>Punti di vista</b>	<b>Dov'è la persona ora?</b>	<b>Dov'è la persona vorrebbe essere??</b>
<b>Persona</b>	<b>Abilità:</b> Cosa può fare la persona? <b>Percezione:</b> Come ti percepisci?	<b>Obiettivi personali:</b> Che vuole raggiungere per se stessa la persona?
<b>Organizzazione</b>	<b>Percezione:</b> Come la gente vede gli altri?	<b>Standard e attese dell'azienda:</b> Cosa fa l'azienda per le aspettative delle persone?



# MODELLO

G R O W

<b>OBIETTIVO</b> <b>G</b>	<b>REALTA'</b> <b>R</b>	<b>POSSIBILITA?</b> <b>O</b>	<b>VOLONTARIETA'</b> <b>W</b>
<p><b>PER</b> Stabilire i problemi da affrontare.</p> <p><b>PER</b> Determinare gli obiettivi specifici della sessione.</p> <p><b>PER</b> Determinare gli obiettivi a breve, medio e lungo termine.</p>	<p><b>PER</b> Suggestire l'autovalutazione al coachee.</p> <p><b>PER</b> ascoltare attentamente e riformulare ciò che viene.</p> <p><b>PER</b> Fornire la visione del coach basata su prove (fatti, non ipotesi).</p>	<p><b>PER</b> Esplorare tutte le opzioni possibili.</p> <p><b>PER</b> Invitare il coachee a contribuire con le proprie idee e suggerimenti. Offrire alcuni suggerimenti con la dovuta cautela.</p> <p><b>PER ASSICURARE</b> che, dalle opzioni, vengano scelte linee d'azione concrete.</p>	<p>Cercare un coinvolgimento personale nei piani d'azione.</p> <p><b>PER</b> Garantire l'impegno personale. <b>TO</b> Calibrare e definire ciò che la persona è disposta a mettere da parte vostra.</p> <p><b>PER</b> Identificare gli ostacoli, i bisogni di risorse. Concretizzare gli aiuti e i supporti che avranno a disposizione.</p>



# MODELLO

**G R O W**

<b>OBIETTIVO</b> <b>G</b>	<b>REALTA'</b> <b>R</b>	<b>POSSIBILITA?</b> <b>O</b>	<b>VOLONTARIETA'</b> <b>W</b>
<p>Qual è lo scopo dell'incontro? Cosa vuoi ottenere a breve, medio e lungo termine? Possiamo trasformare i tuoi desideri in obiettivi SMART? Quanto controllo pensi di avere per il tuo successo ?</p>	<p>Come percepisci la tua situazione attuale? SWOT</p> <p>Quali circostanze influenzano o possono influenzare i tuoi obiettivi? Cosa hai fatto finora per raggiungere i tuoi obiettivi? Quali sono stati i risultati? Quali ostacoli o difficoltà hai incontrato?</p>	<p>Quali diverse linee di azione possono contribuire al raggiungimento dei tuoi obiettivi? Quali altre cose potrebbero essere fatte? Cosa succederebbe se ...? Cosa succede se...? Quali sono gli svantaggi di ciascuno? Quali sono le circostanze più appropriate da presentare e pianificate? Che cosa applicheremo?</p>	<p>Cosa sei disposto a fare? Quanto sei disposto a mettere da parte tua? A cosa ti impegni? Di quali risorse hai bisogno? Quali ostacoli possono sorgere? Quali aiuti e supporti pensi che dovrai affrontare? Chi pensi possa aiutarti a prenderli?</p>

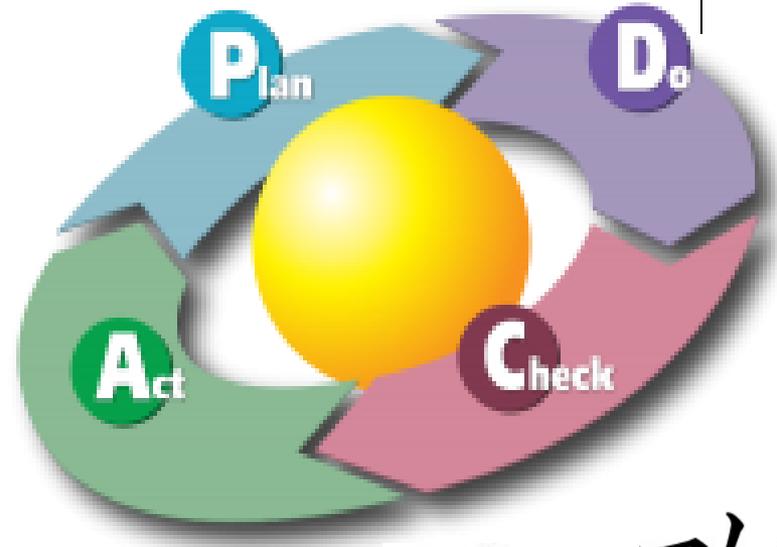


# Conseguenze del coaching

- Consapevolezza.
- Chiarezza.
- Responsabilità.
- Impegno.
- Fiducia in se stessi.
- Motivazione interiore.
- Azione (Decisionalità)

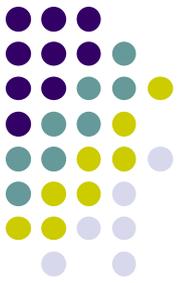


Miglioramento straordinario della performance.



改善 改革

# Standard per l'efficacia



- Riservatezza.

Il coach ha il dovere assoluto di riservatezza per tutte le informazioni che vengono generate nelle conversazioni con il partecipante durante il processo.

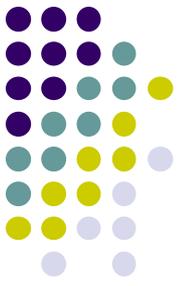
- Esclusività per lo sviluppo.

L'unico obiettivo è lo sviluppo individuale del partecipante, l'informazione non sarà utilizzata per valutazioni di potenziale o di rendimento, né avrà un impatto sulle decisioni di gestione, sulla carriera professionale o sulla remunerazione.

- Caparbietà.

La partecipazione al processo è una decisione totalmente volontaria e assunta dal partecipante, dopo la sua offerta da parte della Direzione. Non sarà mai applicato o forzato.

# Standard per l'efficacia



- Proprietà del partecipante.  
Il proprietario di tutte le informazioni generate durante il processo è il partecipante; Solo lui decide se vuole condividerlo, così come con chi, dove, come e quando.
- Complementarità.  
Durante lo sviluppo del processo è possibile valutare la concorrenza complementare di altre azioni di formazione. Se questi sono un costo aggiuntivo, saranno sottoposti al Dipartimento Risorse Umane per la valutazione e la convalida.
- Impegno.  
Il partecipante acquisisce l'impegno a collaborare e fornire senza riserve le informazioni necessarie durante il processo, nonché a svolgere i compiti che assume tra le sessioni e con le date e gli orari concordati, salvo cause di forza maggiore

# Conclusioni

