

a cura di

Laura Cortellazzo

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

e Sara Bonesso

Professoressa associata presso il Dipartimento di Management
e Vice-presidente del Ca' Foscari Competency Centre

Il ruolo delle relazioni nello sviluppo delle competenze trasversali: la tecnica di *peer coaching*

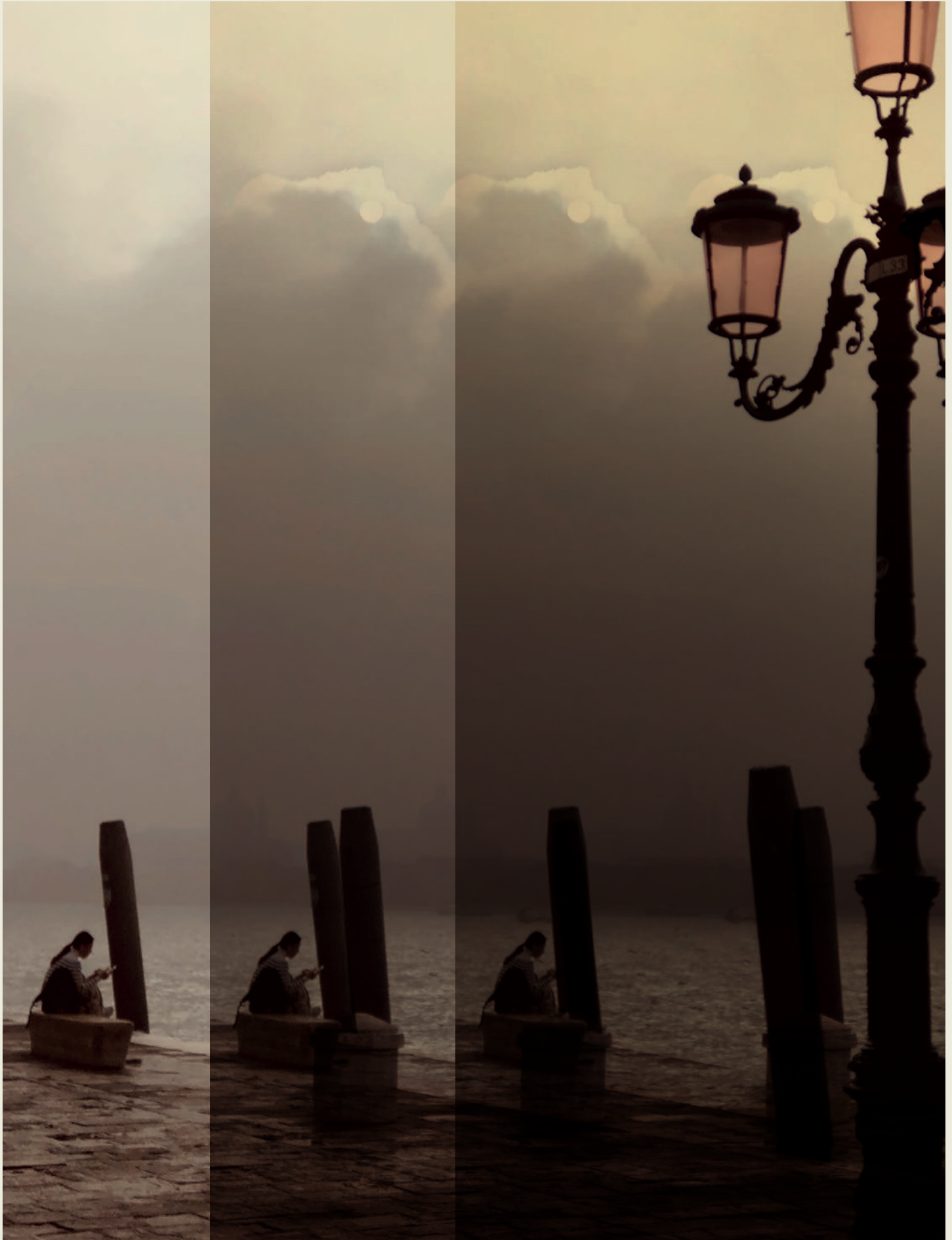
Lo sviluppo di una competenza trasversale implica un cambiamento nei propri comportamenti abituali. Per natura sviluppiamo abitudini, *pattern* di comportamento con cui rispondiamo agli stimoli e alle situazioni che ci troviamo ad affrontare; tuttavia, il nostro *modus operandi* può non essere sempre quello più efficace. Modificare le proprie abitudini comportamentali richiede volontà, tempo, costanza, e una certa dose di consapevolezza volta a identificare obiettivi di apprendimento coerenti con le proprie aspirazioni professionali e a valutare le proprie aree di miglioramento.

Anche se lo sviluppo di una competenza trasversale rappresenta un processo di cambiamento a livello individuale, diversi studi scientifici hanno evidenziato come le relazioni assumano un ruolo chiave in questo processo. L'interazione con gli altri rappresenta una risorsa critica per l'apprendimento perché formando relazioni significative con gli altri, gli individui sviluppano una maggior energia, obiettivi più mirati e una più chiara percezione di sé. Il confronto porta l'individuo a dover articolare meglio i propri obiettivi di apprendimento per comunicarli più

efficacemente verso l'esterno e dà l'opportunità di acquisire informazioni, prospettive e riscontri esterni sui propri obiettivi e su come raggiungerli. Inoltre, il confronto permette di ottenere un feedback esterno sui propri comportamenti, sia su quelli attuati in passato, che su quelli che si cerca di sviluppare, garantendo una maggior obiettività nella valutazione del proprio progresso.

Una delle tecniche maggiormente adottate per garantire questo confronto all'interno di processi di apprendimento individuale delle competenze e dei comportamenti di leadership è il *peer coaching*, o *coaching* tra pari. Il *peer coaching* viene definito come una relazione evolutiva tra due persone di pari stato con il chiaro intento di facilitare lo sviluppo personale o professionale di entrambi gli individui. L'enfasi sul medesimo status delle persone coinvolte nella relazione distingue il *peer coaching* dal mentoring, che prevede una relazione a lungo termine in cui un soggetto senior supporta lo sviluppo personale e professionale di una figura junior. Il mutuo beneficio della relazione distingue il *peer coaching* dall'*executive coaching*, in cui un professionista fornisce coaching





individuale e un soggetto riceve il servizio. Inoltre, il ruolo di un coach differisce da quello di un consulente perché il suo obiettivo non è quello di dare consigli o risolvere problemi, ma piuttosto di porre domande che aiutino la controparte a riflettere sui propri comportamenti, a migliorare la comprensione di sé e a trovare le proprie risposte.

Il *peer coaching* è una forma di riflessione che fornisce diversi tipi di supporto: un supporto nella riflessione, tramite l'utilizzo delle domande, un supporto procedurale, andando a investigare possibili strategie e alternative d'azione, e un supporto emotivo, fornendo incoraggiamento e motivazione nel percorso di apprendimento.

L'inserimento di un'attività di supporto sociale nelle fasi di apprendimento di una competenza sottolinea che ogni individuo non ha unicamente la responsabilità del proprio apprendimento, ma ha anche la capacità e responsabilità di influenzare positivamente la crescita dell'altro. Questo solitamente porta a un maggior coinvolgimento: oltre a condividere idee ed esperienze, in questa pratica si è portati ad esercitare l'ascolto empatico, la cura verso il prossimo e ad assumersi la responsabilità dello sviluppo di un'altra persona.

Ma come può essere applicata concretamente questa tecnica nei percorsi di sviluppo delle competenze trasversali? Un

esempio è offerto dall'esperienza del Ca' Foscari Competency Centre. I partecipanti vengono suddivisi in coppie o in trio, e invitati a organizzare durante il percorso di apprendimento dei momenti di confronto in cui a turno ciascun pari dovrà assumere il ruolo di *coach* e di *coachee*. I partecipanti vengono guidati attraverso linee guida ed esempi su come svolgere in modo efficace la sessione di confronto. In particolare, viene sottolineata la necessità di adottare un atteggiamento di apertura, curiosità e di ascolto da parte del *coach*, il quale deve dimostrare anche attraverso la comunicazione non verbale il proprio interesse verso quanto il *coachee* sta condividendo. Un altro aspetto importante è la riservatezza delle informazioni scambiate durante la sessione, che riguardano principalmente la narrazione di situazioni concrete nelle quali il partecipante ha sperimentato la competenza che intende sviluppare. Ciascun partecipante inoltre è chiamato ad essere consapevole dell'impegno che si sta assumendo nei confronti dell'altro. Al termine di ogni sessione è buona pratica integrare l'attività con una riflessione scritta su quanto è emerso durante la sessione di *peer coaching*, riportando ad esempio i temi affrontati, i benefici percepiti dalla sessione e le domande del *coach* che hanno stimolato maggiormente la riflessione. In questo modo vi è l'opportunità di consolidare l'apprendimento.

Nonostante una possibile difficoltà iniziale nell'aprirsi al dialogo con un proprio pari, la tecnica riscontra generalmente un forte apprezzamento. Ricerche sul tema hanno infatti evidenziato che le persone si sentono più a loro agio nel parlare dei propri pensieri e comportamenti con una persona che non appartiene alla rete amicale o familiare, perché possono essere ascoltate senza alcun giudizio. Le relazioni che si instaurano durante il *peer coaching* non solo favoriscono la consapevolezza, ma aiutano anche ad alimentare la fiducia in sé e la creatività, elementi indispensabili per affrontare con successo un percorso di cambiamento.