

## COACHING E MOTIVAZIONE

Qual è la relazione che intercorre tra il coaching e la motivazione? In che modo il coaching riesce a innalzare la motivazione?

Alcune persone che intraprendono un percorso di coaching hanno un buon livello di motivazione già in partenza: hanno un obiettivo, un desiderio, o una problematica che vogliono affrontare e risolvere. Ma è fatto abbastanza comune che dopo la prima o le prime sessioni le persone ne escano con un senso di autoefficacia rinvigorito, che le fa sentire più motivate, e che le permette di divenire più proattive: stanno, infatti, cominciando a prendere in mano il timone della propria vita.

Questi tre aspetti, proattività, autoefficacia e motivazione procedono, in genere, di pari passo:

un atteggiamento proattivo si accompagna a un buon livello di automotivazione, ed è sostenuto da un buon senso di autoefficacia: quest'ultimo può intendersi come la fiducia che si ha nella possibilità di mettere in atto efficacemente un determinato comportamento. La proattività, invece, indica l'energia e l'intraprendenza che si investono nel raggiungimento dei propri scopi: la misura in cui si diviene "soggetti attivi in grado di influenzare il proprio ambiente" piuttosto che come "soggetti passivi" che lo subiscono.

Ma non tutte le persone che si rivolgono al coaching sanno già cosa con chiarezza cosa vogliono.

Le "pressioni" ambientali che ci condizionano e la crescente globalizzazione e sovraesposizione mediatica alle quali siamo quotidianamente esposti rendono difficile comprendere e sintonizzarci con i nostri bisogni più profondi e sui nostri valori più autentici: su ciò che è *veramente importante* per ognuno di noi. Talvolta i nostri desideri sono "filtrati" dalle aspettative o dagli *standard* dell'ambiente in cui viviamo.

Sono sempre di più le persone che si rivolgono al coaching non tanto per essere supportate nel perseguimento di un traguardo, ma perché vogliono essere aiutate a trovare dei traguardi che siano per loro realmente motivanti. Il ruolo di un coach, in queste situazioni, diviene quello di stimolare il *cochee* affinché questi si focalizzi maggiormente su se stesso, e riprenda contatto con la propria identità e con i propri valori più profondi.

Ma *in che modo* il coaching riesce a favorire la motivazione?

Chiediamoci prima da che cosa dipenda la motivazione, per vedere poi in che modo il coaching possa riuscire a influenzarla.

Esistono diverse teorie sulla motivazione: volendo sintetizzare gli aspetti salienti di ognuna di esse, si può affermare che la motivazione dipende dai seguenti quattro elementi:

1. **ATTRATTIVITÀ dei RISULTATI** che si vogliono raggiungere. Il risultato che si vuole conseguire è tanto più fonte di motivazione, quanto più contribuirà ad accrescere la felicità della persona, e quindi quanto più soddisferà i suoi bisogni più profondi o quanto più si armonizzerà con i suoi valori più autentici (*teoria dell'aspettativa-valore*);
2. **Il fatto che questi risultati siano esplicitati in OBIETTIVI SPECIFICI, CHIARI E MOTIVANTI.** Un risultato vago non riesce da solo a motivare e ad attivare il comportamento umano. Uno dei meccanismi cognitivi più importanti alla base della motivazione è che le proprie aspirazioni vengano tramutate in obiettivi personali definiti coscientemente, che permettono alla persona di agire su di se e sul proprio comportamento, paragonandolo con uno *standard* personale interno, e quindi stabilendo quale sia il *gap* da colmare (*teoria degli obiettivi consapevoli*). La motivazione viene attivata proprio dalla presenza di una discrepanza tra uno stato interno desiderato e uno stato attuale (*teorie dell'autoregolazione*). Affinché un obiettivo attivi effettivamente la motivazione deve essere "ben formato", deve cioè possedere alcune caratteristiche. Deve essere: A) SPECIFICO E MISURABILE: cioè deve indicare chiaramente e in modo specifico quale sia la prestazione. Le intenzioni generiche (come ad es. trovare un lavoro più soddisfacente, migliorare nelle relazioni, ecc..) offrono basi insufficienti per regolare il proprio impegno; B) STIMOLANTE E RAGGIUNGIBILE: un obiettivo che sia troppo facile, o che sia giudicato troppo difficile per poter essere raggiunto, non attivano la motivazione personale; C) PROSSIMALE: non deve essere proiettato in un futuro troppo lontano. Se lo è dovrà essere scomposto in sotto-obiettivi più vicini, altrimenti non potrà costituire una guida e uno *standard* per l'azione nel presente. Questo presuppone, chiaramente, che l'obiettivo debba essere definito temporalmente; D) ESPRESSO IN POSITIVO: non dovrà affermare cosa *non* si vuole, ma cosa si vuole ottenere. Solo in questo modo le energie fisiche e psichiche possono essere incanalate correttamente verso il suo conseguimento. Per le stesse ragioni il suo raggiungimento dovrà dipendere in misura preponderante dagli sforzi dell'individuo, e non da elementi esterni al suo controllo. In questo il coaching ha un ruolo importante: uno dei primi aspetti in un percorso di coaching è proprio quello di aiutare la persona a focalizzare e chiarire le sue aspettative e a tramutarle in obiettivi "ben formati";
3. **ASPETTATIVA che certi COMPORTAMENTI produrranno determinati RISULTATI:** non basta avere degli obiettivi "ben formati", bisogna anche individuare dei comportamenti che ci permettano di raggiungerli. Se non sappiamo *come fare* a raggiungere un obiettivo non ci sentiremo motivati ma frustrati (*teoria dell'aspettativa-valore*). Se una persona non sa quali azioni compiere, una delle fasi importanti di una sessione di coaching è proprio quella di guidarla attraverso una "SCOPERTA

DELLE POSSIBILITÀ". Il coach rivolge al *cochee* domande di scoperta e lo aiuteranno a considerare tutte le possibilità e le opzioni che ha - anche quelle che attualmente non vede - e ad ampliare le sue possibilità di scelta;

4. CONVINZIONI di poter compiere questi COMPORTAMENTI, cioè di avere LE CAPACITÀ per farlo: se una persona ha degli obiettivi "ben formati", e sa quali comportamenti mettere in atto per raggiungerli, ma è convinta di non avere le capacità per farlo, si sentirà in una situazione di impotenza. Ai fini della motivazione è fondamentale che ci si senta in grado di poter influenzare la realtà con il proprio comportamento (*teoria dell'azione ragionata*). In genere questo accade quando le persone hanno un *locus* attributivo interno, ciò quando ritengono che le cause degli eventi della loro vita siano interne, e non esterne, e quindi attribuiscono una grande importanza all'impegno e all'apprendimento (*teoria attributiva*). Il coaching può lavorare anche su questo aspetto: aiutando la persona a stabilire il GAP da colmare in termini di nuove competenze o nuove risorse da acquisire o da attivare, o aiutandola a prendere coscienza di eventuali convinzioni limitanti e a trasformarle. Quindi si può concludere, in sintesi, che il coaching accresce la motivazione in quanto aiuta la persona a dare una forma concreta e specifica ai propri desideri e perché la aiuta ad accrescere le proprie possibilità di intervenire nella realtà per realizzarli.

L' esercizio che segue è un piccolo questionario, di 5 domande, proposto da Robert Dilts, che può aiutarti a valutare:

1. La tua motivazione ad impegnarti su un determinato obiettivo;
2. In che modo le tue convinzioni personali possono interferire nel raggiungimento del tuo obiettivo, e a comprendere se ci sono delle convinzioni che possono, allo stato attuale, esserti di ostacolo. Per poterlo fare è necessario che tu abbia un obiettivo con il quale volerti misurare, e che tu abbia già un'idea di come fare a realizzarlo, ovvero dei comportamenti e azioni da mettere in atto. *Descrivi con una frase l'obiettivo o il risultato da realizzare (descrivi il tuo obiettivo in modo specifico, rendilo misurabile, e stabilisci una scadenza temporale entro il quale lo raggiungerai):*

*Obiettivo/risultato:*

.....

*Adesso descrivi brevemente il piano o la soluzione da mettere in atto per raggiungere il tuo obiettivo: cosa intendi fare (azioni, comportamenti), come, dove e quando intendi farlo:*

*Piano/soluzione:*

.....  
.....

Dopo aver scritto il tuo obiettivo ed il tuo piano/soluzione, rispondi alle 5 domande sotto, valutando il tuo grado di convinzione in relazione a ciascuna delle affermazioni, utilizzando una scala da 1 a 5 (corrispondendo 1 al grado più basso di convinzione e 5 a quello più alto).

1. "Desidero veramente raggiungere l'obiettivo e ne vale la pena".

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

2. "Il mio piano mi permetterà di raggiungere l'obiettivo".

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

3. "Ciò che dovrò fare per raggiungere l'obiettivo è appropriato ed ecologico" ("il gioco vale la candela", i benefici superano i "costi")

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

4. "Ho le capacità necessarie a raggiungere l'obiettivo"

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

5. L'obiettivo è di mia competenza e merito di raggiungerlo".

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Dopo aver affermato le convinzioni, e aver valutato il tuo grado di sicurezza in relazione a ciascuna delle affermazioni, puoi avere un profilo immediato ed interessante delle aree di motivazione o di sicurezza potenzialmente problematiche.

Gli aspetti principali relativi al raggiungimento dei risultati hanno a che vedere con numerosi elementi fondamentali del complessivo processo di cambiamento, e sono riconducibili a cinque convinzioni chiave:

1. *La desiderabilità del risultato*: se hai dato un punteggio basso alla prima affermazione, il tuo obiettivo non è per te abbastanza desiderabile.

E' veramente ciò che ti vuoi impegnare a raggiungere?

Sei sicuro che sei veramente tu a volerlo e che non sia l'obiettivo di qualcun altro?

2. *La fiducia nel fatto che le azioni specifiche produrranno il risultato*: se hai dato un punteggio basso alla seconda affermazione, vuol dire che non ritieni possibile che il tuo piano d'azione produrrà i risultati sperati.

Hai considerato davvero tutte le possibilità? Hai valutato correttamente le difficoltà?

Quali altre strategie potresti mettere in atto?

3. *La valutazione dell'adeguatezza del comportamento e delle difficoltà che questo pone in essere*: se hai dato un punteggio basso alla terza affermazione, vuol dire che non sei del tutto convinto che valga la pena sostenere tanti sacrifici per raggiungere il tuo obiettivo. Le difficoltà o gli sforzi che tu percepisci, legati al raggiungimento del tuo obiettivo, compensano, almeno in parte, i benefici derivanti dal raggiungerlo.

A cosa sei disposto a rinunciare per realizzare il tuo obiettivo? Cosa è più importante per te?

Esistono altre "strade" più ecologiche e meno dispendiose per realizzarlo?

Potresti riformulare l'obiettivo in un modo che sia per te meno dispendioso raggiungerlo?

4. *La convinzione di essere capaci di mettere in atto i comportamenti necessari a completare il progetto che porta al risultato*: se hai dato un punteggio basso alla quarta affermazione, vuol dire che non ritieni di avere le capacità per realizzare il tuo obiettivo. Questa è una convinzione limitante.

Ci sono competenze o risorse mancanti che potresti impegnarti ad apprendere o ad acquisire?

Ci sono persone che potresti coinvolgere o che potrebbero esserti di aiuto o di ispirazione?

C'è qualche esperienza negativa del passato che ti condiziona? Come potresti utilizzarla?

5. *Il senso di responsabilità, di autostima e di facoltà d'azione che si hanno in relazione ai comportamenti necessari e al risultato*: se hai dato un punteggio basso alla quinta affermazione, vuol dire che non ritieni di meritarti di realizzare il tuo obiettivo.

Dovresti rivalutare il tuo senso di autostima e di valore personale! E' possibile che in passato tu non abbia ricevuto dei rinforzi positivi dalle persone per te importanti. Probabilmente sei molto più abituato a guardare ai tuoi difetti piuttosto che ai tuoi talenti e alle tue qualità. Prova a diventare un tuo alleato:

Se fossi il tuo angelo custode che consiglio ti daresti?

E se fossi il tuo coach o il tuo trainer?

Fai un elenco delle tue qualità, e delle cose delle quali vai orgoglioso.

Le affermazioni a cui viene attribuita una valutazione bassa indicano possibili aree di interferenza che dovrai in qualche modo affrontare o elaborare.

Per valutare la tua motivazione complessiva ad impegnarti nel tuo obiettivo: fai la somma di tutti i punteggi assegnati alle 5 affermazioni e dividila per 5:

Se hai ottenuto un punteggio minore di 2,5: sei scarsamente motivato

Se hai ottenuto un punteggio compreso tra 2,5 e 3 sei poco motivato

Se hai ottenuto un punteggio compreso tra 3 e 3,5 sei moderatamente motivato.

Se hai ottenuto un punteggio compreso tra 3,5 e 4 sei motivato

Se hai ottenuto 4 o più di 4 sei molto motivato

#### **BIBLIOGRAFIA:**

DILTS R. 2003 *From Coach to Awakener*, Meta Publications INC, U.S.A. (traduz.it 2003 *Il manuale del coach*, Roma, NLP Italy)

BANDURA A. 1997 *Self-Efficacy. The Exercise of control*, New York, Freeman, (trad. it 2000 *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Trento, Erikson)

DE BENI R. MOE' A. 2000 *Motivazione e apprendimento*, Bologna, Società Editrice Il Mulino