Indice

Security Consulting

Security Coaching

Security Coaching

**Le risorse umane costituiscono un asset fondamentale, una fonte vitale indispensabile per lo sviluppo di ogni azienda e vanno costantemente valorizzate e allenate. L’eccellenza organizzativa passa necessariamente attraverso la valorizzazione delle potenzialità e dei talenti delle persone.**

**Il security coaching persegue l’obiettivo di stimolare la partecipazione consapevole e il coinvolgimento attivo delle persone nella definizione e nell’attuazione delle politiche di sicurezza anticrimine aziendali, favorendo lo sviluppo dei talenti e valorizzando le competenze individuali, attraverso un percorso di crescita e miglioramento continuo delle performance personali e, indirettamente, di quelle aziendali.**

**Il security coaching insegna a prevenire e ad affrontare proattivamente le possibili criticità di natura criminosa che possono manifestarsi nei luoghi di lavoro: attraverso l’”allenamento” si apprenderà a rimodellare le proprie convinzioni e a interiorizzare atteggiamenti (modi di porsi) e comportamenti (modi di fare) più efficaci e consapevoli. Con l’avvio di un processo di security coaching, l’azienda trasmetterà una “cultura della sicurezza” fondata non sull’obbligo (“fare perché si deve”) ma su atteggiamenti consapevoli, responsabili (“fare perché si può”) e partecipati (“fare perché si vuole”).**

**Il security coaching rappresenta uno strumento innovativo di management che consente di “dare un’anima alla sicurezza”, passando da una visione tecnico-procedurale della security a una concezione di carattere pragmatico e partecipativo, concentrando il focus sul potenziale umano, stimolando il senso di appartenenza e lo spirito di squadra.**

**PERCHÉ APPLICARLO**

**Definizione di obiettivi di sicurezza anticrimine efficaci, seguendo un approccio olistico (nell’interesse di tutti).**

**Accelerazione e miglioramento dei livelli di motivazione e performance individuale, facendo crescere competenze e abilità, autonomia decisionale, responsabilità e fidelizzazione all’azienda.**

**Incremento della produttività, grazie anche a maggiore impegno e consapevolezza dei ruoli aziendali e della responsabilità ad essi connessa.**

**Accresciuto orientamento all’azione e sviluppo delle capacità di tradurre in comportamenti concreti quotidiani le consapevolezze acquisite.**

**Sviluppo di capacità critiche e atteggiamenti di problem solving creativo.**

**Comunicazione interpersonale più efficace, clima lavorativo positivo, sereno e costruttivo.**

**Miglioramento dei risultati di business, ottimizzazione dei costi, riduzione degli sprechi.**

**QUANDO APPLICARLO**

**Il security coaching supporta le aziende nelle fasi di cambiamento e rinnovamento, quando diventa fondamentale adottare in modo rapido, efficace ed efficiente nuovi modelli comportamentali e approcci organizzativi coerenti a specifici MUTAMENTI:**

**di SCENARIO (nuove tipologie di reato o di attacchi criminosi, fusioni, incorporazioni e acquisizioni, temporanee basse performance o perdite causate da eventi delittuosi, periodi di instabilità socio-economica);**

**di STRATEGIE (ridefinizione delle policy di difesa e protezione, pianificazione dei budget di security, organizzazione della funzione di security aziendale, affidamento dei servizi/sistemi di sicurezza a network, necessità di adottare strategie di condivisione in situazioni critiche complesse);**

**di RELAZIONE con persone e gruppi di riferimento diversi (rapporti con le autorità preposte alla sicurezza pubblica, sviluppo delle capacità comunicazionali, maggiore coinvolgimento delle persone e miglioramento delle motivazioni all’azione);**

**di BUSINESS (aperture verso mercati o tipologie di prodotti/servizi più esposti al rischio di origine criminoso, gestione di nuovi progetti di sviluppo, ottimizzazione dei costi di security, sostenibilità organizzativa).**

Fare squadra per creare valore: LE RISORSE UMANE HANNO UN FORTE LEGAME CON LA SECURITY. ANCHE PER QUESTO UN CONTRIBUTO ESSENZIALE E FORTEMENTE INNOVATIVO PUÒ ARRIVARE DALL’APPROCCIO DEL COACHING APPLICATO ALLE ATTIVITÀ DI SECURITY

La security aziendale é la sintesi di attività diverse per oggetto e stru - menti di intervento, volte a garan - tire all’impresa la costante disponibilità e integrità delle risorse (umane, finanziarie, logistiche e tecnologiche) necessarie per realizzare la propria mission, contenendo entro limiti fisiologicamente accettabili i rischi di origine criminosa che possono incidere sul patrimonio e sullo sviluppo delle capacità concorrenziali, di competi - tività e di crescita. Se al giorno d’oggi è diventato abbastanza semplice garantire luoghi di lavoro sicuri, rimane ancora complesso riuscire a orien - tare la cultura aziendale affinché riconosca la security come un tassello indispensabile per aggiungere valore alle imprese e con - sentire loro di compiere un salto di qualità in produttività, tutela dell’immagine ed effi - cace controllo delle minacce agli asset aziendali. Bisogna imparare a creare valore con la sicurezza, valore inteso non solo in termini di profittabilità del business ma an - che e soprattutto in relazione al capitale umano, alle persone, alle loro qualità, po - tenzialità e capacità professionali. Valore come carattere costitutivo di uno stile azien - dale che sposta il focus dal prodotto/servizio alla persona. Le risorse umane hanno un forte legame con la security in quanto rappresentano, al tempo stesso, la miglior difesa e il peg - gior nemico del patrimonio aziendale nel suo insieme. All’interno di ogni organizza - zione complessa, infatti, la sicurezza é in - nanzitutto un problema di coscienza col - lettiva: é indispensabile adottare un approccio partecipativo che renda consa - pevoli le persone della centralità della loro adesione attiva alle strategie di sicurezza aziendale, per farle sentire protagoniste di un processo di crescita e miglioramento qualitativo che investe tanto l’organizza - zione quanto i suoi membri.

IL TERMINE COACHING RIMANDA AL MONDO SPORTIVO, ALL’IMMAGINE DELL’ALLENATORE IMPEGNATO A GUIDARE E SOSTENERE GLI SFORZI DELLA SQUADRA PER MIGLIORARNE LE PRESTAZIONI AGONISTICHE

In quest’ottica, entra in gioco il contributo essenziale - e fortemente innovativo nel panorama italiano della sicurezza anticrimine - che può fornire l’approccio pragmatico del coaching applicato alle attività di security. Il coaching, come strumento di management strategico e governance della security aziendale, consente di “dare un’anima alla sicurezza”, passando da una tradizionale visione tecnico-organizzativa e normativoprocedurale della security a una rivoluzionaria interpretazione di carattere partecipativo, che stimoli il senso di appartenenza ed esalti le potenzialità degli individui. La chiave del successo di ogni attività di gruppo sta nel creare il giusto spirito di squadra, nell’affiatamento che il team sa raggiungere nel perseguire un obiettivo e nell’apporto consapevole, sinergico e responsabile fornito da tutti, nell’interesse di tutti. Si tratta di applicare concretamente la logica relazionale del “win-win”, ossia della possibilità di costruire un sistema di sicurezza aziendale dal quale possano trarre benefici tutti coloro che vi partecipano attivamente. Questa sorta di partecipazione globale alla costruzione e al mantenimento dei processi di sicurezza aziendale costituisce la base di una strategia di prevenzione tanto più efficace quanto più condivisi sono gli apporti collaborativi di tutti. Il termine coaching rimanda al mondo sportivo, all’immagine dell’allenatore impegnato a guidare e sostenere gli sforzi della squadra per migliorarne le prestazioni agonistiche, facendo emergere i talenti e le potenzialità di tutti i giocatori. L’idea di coniugare la security e il coaching nasce dalla personale convinzione che la sinergia tra professionalità specialistica e adesione consapevole e responsabile a un progetto partecipato di sicurezza aziendale, tra competenze strategiche e azioni concrete, abbia effetti positivi sul livello globale di efficienza aziendale e favorisca il conseguimento di significativi vantaggi competitivi e livelli qualitativi diffusi. Un’esperienza di coaching favorisce un percorso di miglioramento e di crescita, consentendo di raggiungere gli obiettivi aziendali in modo migliore, più te. Questa sorta di partecipazione globale alla costruzione e al mantenimento dei processi di sicurezza aziendale costituisce la base di una strategia di prevenzione tanto più efficace quanto più condivisi sono gli apporti collaborativi di tutti. Il termine coaching rimanda al mondo sportivo, all’immagine dell’allenatore impegnato a guidare e sostenere gli sforzi della squadra per migliorarne le prestazioni agonistiche, facendo emergere i talenti e le potenzialità di tutti i giocatori. L’idea di coniugare la security e il coaching nasce dalla personale convinzione che la sinergia tra professionalità specialistica e adesione consapevole e responsabile a un progetto partecipato di sicurezza aziendale, tra competenze strategiche e azioni concrete, abbia effetti positivi sul livello globale di efficienza aziendale e favorisca il conseguimento di significativi vantaggi competitivi e livelli qualitativi diffusi. Un’esperienza di coaching favorisce un percorso di miglioramento e di crescita, consentendo di raggiungere gli obiettivi aziendali in modo migliore, più di qualità nella gestione della sicurezza aziendale. Il coaching viene in aiuto in questa circostanza in quanto permette di osservare i problemi di security in una prospettiva nuova.1 Il coaching rappresenta, dunque, uno strumento all’avanguardia per la gestione della security aziendale: definiti gli obiettivi e una corretta percezione della sicurezza aziendale, il coach farà emergere e interiorizzare la consapevolezza di come lo spirito di squadra e la motivazione individuale permettono di creare valore con la sicurezza. Diventa finalmente possibile promuovere una “cultura della sicurezza e della prevenzione aziendale” facendo leva sul senso di appartenenza e sullo spirito di collaborazione dei membri di un’organizzazione, condividendo intenti e strumenti di azione, e soprattutto prendendo coscienza del fatto che i talenti individuali - quando vengono efficacemente e adeguatamente valorizzati - possono essere più redditizi dei beni e servizi prodotti. Partecipare ad un progetto collettivo di sicurezza innesca e stimola un senso di radicamento nel proprio ambiente lavorativo, alimentando la convinzione che l’azienda va protetta e vissuta per poterne essere parte attiva e integrante. Promuovere una “cultura della sicurezza” aziendale favorisce l’insorgere di un circolo virtuoso per cui il singolo è innanzitutto rassicurato nelle situazioni critiche, ma il suo stato d’animo acquista ancora maggiore serenità sapendo che all’interno dell’azienda é promosso e condiviso un discorso di prevenzione di più ampio respiro. Nel modo di percepire la sicurezza, sentirsi inserito in una rete di relazioni ampia e intensamente vissuta rappresenta una “difesa” contro le paure: quanto più gli individui partecipano attivamente ad esperienze sociali e condividono sentimenti di “appartenenza al gruppo”, tanto minore sarà il pessimismo espresso circa le proprie condizioni lavorative. La qualità delle relazioni sociali interpersonali a livello lavorativo é un principio da favorire e il coaching rappresenta sicuramente lo strumento più adatto per perseguire anche questo obiettivo. Da quanto sinora esposto, appare evidente che la security aziendale debba essere intesa e vissuta in termini globali. Le aziende devono compiere un salto prospettico e qualitativo quando affrontano i problemi di sicurezza anticrimine, sfruttando in modo completo ed efficiente le risorse (umane e strumentali) di cui dispongono, per produrre valore e vantaggi competitivi, esprimere efficienza manageriale, ottimizzare i costi, ridurre gli sprechi e ottenere significativi ritorni economici e di produttività. Bisogna saper creare valore con la sicurezza, gestendo i rischi di origine criminosa in modo innovativo: occorre favorire e diffondere un approccio attivo e consapevole alla sicurezza da parte di tutta la popolazione aziendale. Il coaching rappresenta lo strumento in grado di migliorare la competitività delle aziende sviluppando e innalzando le “business performance” e la produttività di chi vi lavora. Il processo di coaching insegna a percepire in anticipo le possibili problematiche e criticità che attengono alla sicurezza, a sviluppare un approccio strategico di carattere preventivo e a individuare proattivamente soluzioni innovative applicabili nella pratica quotidiana. La sicurezza, per risultare credibile e vincente, deve applicarsi alla soluzione di problemi concreti, dimostrarsi orientata al risultato, calarsi nel quotidiano e, soprattutto, esprimersi in modo partecipativo e condiviso, porsi come un modo di essere e di comportarsi che riguarda tutti e che tutti devono contribuire a raggiungere e mantenere. A fare andare bene le cose non sono solamente le regole e le procedure, ma soprattutto chi le mette in atto e in che modo. Il security coaching permette, anche alle piccole e medie imprese che non dispongono di una funzione specialistica interna e dedicata di security, di sviluppare e applicare i modelli strategici, operativi e comportamentali più competitivi ed efficienti per valorizzare e ottimizzare le risorse aziendali (soprattutto quelle umane). Il coaching diventa così uno strumento di sviluppo delle competenze e dei talenti individuali, che innalza indirettamente il livello qualitativo globale dell’azienda. Queste riflessioni aprono la partita sull’importanza strategica della comunicazione della sicurezza all’interno dell’azienda, che non può riguardare esclusivamente gli aspetti procedurali tecnico-teorici, ma deve aiutare a interpretare e a saper affrontare correttamente le situazioni di rischio, favorendo l’insorgere di una mentalità difensiva personale e di una capacità di reazione lucida e razionale nelle situazioni di crisi. Diventa fondamentale promuovere e diffondere una corretta mentalità della sicurezza perché questa conduce alla prevenzione del crimine: essa può essere acquisita con l’esperienza per il tipo di attività che si svolge e per i rischi ad essa connessi, ma può anche essere il risultato di un percorso specifico di coaching, applicando la metodologia adatta. 2 Nel promuovere una politica di sensibilizzazione ai temi della sicurezza, diventa fondamentale la collaborazione attiva e consapevole dei destinatari del “progetto sicurezza”. É il modello auspicabile e perseguibile di “sicurezza partecipata”, fondato sulla convinzione dell’essenzialità del fattore umano e del coinvolgimento motivazionale del personale. Una volta applicato alle tematiche della sicurezza, il coaching consentirà alle persone di sviluppare talenti che potranno poi essere sfruttati anche in altri ambiti professionali. Attraverso il coaching, si sviluppa un modello di apprendimento e di disciplina applicabile in qualunque situazione di cambiamento. Il coaching, per sua natura, stimola, fa emergere e potenzia le cc.dd. “competenze trasversali”, cioè quelle capacità individuali ad ampio spettro, applicabili a molteplici mansioni e contesti organizzativi, che entrano in gioco quando occorre applicare a livello comportamentale un precetto formativo. In questo modo, diventerà un modello di riferimento utile a stimolare un atteggiamento mentale e comportamentale orientato al pensiero creativo anche in ambiti diversi dalla sicurezza. Beneficio, anche questo, tutt’altro che trascurabile. L’ultima parola in ogni attività umana - e a maggior ragione nelle attività di sicurezza - spetta all’uomo stesso: ecco perché la sensibilizzazione e la partecipazione attiva di tutto il personale ai progetti di sicurezza aziendale costituisce uno strumento di grande efficacia per il mantenimento di elevati livelli di protezione. Il modello di security va pianificato, divulgato e partecipato. Le risorse umane rappresentano un serbatoio inesauribile di capacità, competenze, talenti ed esperienze che fornisce un’energia vitale indispensabile per lo sviluppo aziendale e devono, pertanto, essere costantemente valorizzate e allenate. Bisogna mettere le persone al primo posto, per costruire relazioni cooperative e coese in grado di favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, passando attraverso la gratificazione personale e professionale degli individui. Questo è il contributo - sempre più irrinunciabile - che il processo formativo ed educativo del coaching può fornire alle aziende dinamiche e lungimiranti che lo vorranno applicare, investendo sul loro bene più prezioso: le risorse umane

**Realizzare un processo di security coaching**

COME APPLICARE LE TECNICHE DI COACHING ALLE PROBLEMATICHE DI SECURITY AZIENDALE. VEDIAMO INSIEME I CINQUE STEP DI UN PERCORSO DI SECURITY COACHING: UN MODO INNOVATIVO DI “FARE SICUREZZA”

**U**n’esperienza di security coaching rappresenta una straordinaria oc­casione di sviluppo consapevole e responsabile delle security ability personali, attraverso un approccio partecipativo e fortemente motivante capace di far emer­gere, riconoscere e valorizzare il contributo che ciascun membro di un’organizzazione può fornire all’affermazione e all’evoluzione della cultura della sicurezza d’impresa.

Quando si affrontano problematiche di se­curity, porsi nella prospettiva giusta è fon­damentale: il successo di ogni strategia di prevenzione e protezione dipende innanzi­tutto dalla credibilità e realizzabilità di quan­to proposto, da un elevato livello di conte­stualizzazione e aderenza alla realtà lavorativa, e dalla capacità di saper fornire soluzioni concrete immediatamente appli­cabili. Ma ciò che più conta, è riuscire a trasmettere la consapevolezza che ciascuno di noi può contribuire attivamente a mante­nere elevati livelli di sicurezza, semplicemen­te rispettando alcune regole elementari di prudenza e difesa. È la “componente uma­na” della security.

In tale ottica, un processo di security coa­ching costituisce un eccellente supporto operativo di governance della sicurezza anticrimine, in grado di favorire e incentiva­re il coinvolgimento dell’intera compagine aziendale nella formulazione e attuazione strategica di efficaci politiche di prevenzio­ne, capaci di rendere più sicuri i luoghi di lavoro. Nel modo di percepire la sicurezza, quanto più si condividono sentimenti di “appartenenza al gruppo”, tanto minore sarà il senso di insicurezza circa le proprie condizioni lavorative. Il processo di security coaching dovrà, perciò, far emergere che l’assunzione di consapevolezza e il senso di responsabilità sviluppati attraverso l’”allena­mento” porteranno a interiorizzare atteggia­menti (stati d’animo) e comportamenti (modi di agire) efficaci nel campo della pre­venzione e del contrasto degli eventi di origine criminosa, con conseguente innal­zamento dei livelli generali di sicurezza. In ciò consiste la vera core competence del security coaching

SVILUPPARE LE SECURITY ABILITY IN MANIERA PARTECIPATA, CONSAPEVOLE E RESPONSABILE

Siamo di fronte a una metodologia innova­tiva che consente, anche alle piccole e medie imprese che non dispongono all’in­terno della propria struttura organizzativa di una funzione dedicata di security, di proget­tare, pianificare e realizzare sistemi di gestio­ne della sicurezza anticrimine più competi­tivi ed efficienti, in grado di valorizzare e ottimizzare le risorse aziendali (soprattutto quelle umane), per raggiungere risultati di eccellenza. Le aziende che, invece, già si avvalgono della professionalità di un proprio security manager potranno comunque trarre vantaggi da un ciclo di sessioni di security coaching, integrandone i principi metodologici all’interno del sistema di ge­stione della sicurezza esistente.

Benché ogni processo di security coaching vada personalizzato in base alle esigenze del cliente, è tuttavia possibile individuare alcu­ne tappe fondamentali del percorso attra­verso le quali esso si svolge, secondo uno schema sistematico e strutturato.

Si tratta di un ciclo virtuoso continuo: ogni traguardo raggiunto diventa il punto di partenza per nuove sfide future, lo stimolo per riprovarci e convincersi che il meglio deve ancora arrivare. Il coaching è guar­dare avanti, sviluppare una mentalità orientata all’eccellenza e al miglioramento senza fine, lungo un percorso di crescita costante e continuo delle performance (anche di business). Vediamo, dunque, come funziona questo innovativo modo di “fare sicurezza”

Patto di Coaching

Goal di setting

Celebrazione

Action Plan

Feed Back

**L’ANALISI DELLA REALTÀ ATTUALE E IL “PATTO DI COACHING”** L’avvio di un percorso di security coaching non può prescindere dalla definizione del reale fabbisogno di coaching del coachee (colui che viene “allenato” dal coach) e dal­la fotografia dello stato “di salute” attuale della security aziendale. Il primo passo da compiere sarà un incontro preliminare per analizzare le aspettative reciproche in meri­to alla relazione che sta per instaurarsi, de­finire i macro-obiettivi dell’azienda, com­prenderne la struttura organizzativa, delineare gli scenari in cui si dovrà agire e stabilire la necessaria sintonia comunicativa (il “rapport”) fra le parti che saranno coin­volte nel processo di security coaching.

È il momento in cui si valuta se esistono le premesse necessarie perché l’intervento di coaching risulti utile.

Per definire gli obiettivi di security che si vogliono raggiungere (progettazione di un sistema di gestione integrata della security aziendale, revisione delle procedure e dei piani di sicurezza, ottimizzazione dei costi e delle risorse, sperimentazione di un servizio innovativo di security, …), è fondamentale osservare dove ci troviamo oggi e visualiz­zare il percorso da compiere per raggiun­gere il punto di arrivo di domani.

CONTESTUALIZZAZIONE DEL MACRO-OBIETTIVO DI SECURITY E ACCORDO DI “ALLENABILITÀ”

Mentor

Inspire

Lead by example

Coach

Vision

Teamwork

Ruolo del coach sarà quello di formulare le giuste domande “stimolo” di apertura (Qua­li risultati spera di ottenere dalla relazione di coaching? Quali sono i punti forti della se­curity policy aziendale e in che misura lei vi ha contribuito? Cosa cambierebbe o miglio­rerebbe? Quali sono i comportamenti vir­tuosi e le cattive abitudini più ricorrenti? Quali obiettivi vorrebbe raggiungere e in che modo? Quali risorse e competenze aziendali occorre attivare per raggiungere questi obiettivi? Cosa andrebbe fatto con la massima priorità? Quali strategie e tattiche decisionali vanno adottate? È disposto a impegnarsi fattivamente per raggiungere l’obiettivo che verrà definito?) per approfon­dire gli aspetti professionali salienti e susci­tare la condivisione di informazioni, opinio­ni ed esigenze, dimostrando ascolto attivo e dando garanzia di massima riservatezza su quanto emergerà. Il coachee individuerà i propri asset competitivi, definirà per sommi capi le sue aspettative e si costruirà un’im­magine mentale di quello che vorrebbe realizzare in futuro (fase di “envisioning”), calibrando l’obiettivo in funzione della mis­sion e del core business dell’azienda e dei bisogni specifici dei suoi membri. Il cliente viene aiutato a creare valore per se stesso e a condividere da subito i capisaldi del coa­ching: la consapevolezza di poter raggiun­gere con le proprie forze e risorse gli obiet­tivi prefissati e la responsabilità “di ruolo” che dovrà assumersi per ottenere benefici in termini di crescita e cambiamento, sia in ambito personale che professionale.

Questo incontro preparatorio si conclude con la sottoscrizione del mandato di coa­ching, una dichiarazione di intenti nella quale il cliente si impegna attivamente a raggiungere il risultato stabilito e il coach si rende disponibile ad allenarlo per farne emergere i talenti e le capacità latenti. Il “patto di coaching” illustrerà la metodologia adottata nel percorso di coaching, chiarirà il significato dell’”essere allenati” e il tipo di impegno richiesto ai partecipanti, definirà gli indicatori di prestazione e di misurabilità dell’obiettivo da raggiungere. Insieme si delineano anche le “regole del gioco” che le parti dovranno reciprocamente rispettare. Se si raggiunge un allineamento di aspetta­tive, si passa alla fase successiva.

**IL GOAL SETTING:** STABILIRE OBIETTIVI PRECISI, AMBIZIOSI, REALISTICI, PROGRESSIVI, CONDIVISI, MISURABILI, FORTEMENTE VOLUTI E DESIDERATI

L’avvio del processo di security coaching deve essere necessariamente preceduto dalla sua dettagliata e trasparente presen­tazione agli attori che ne saranno interessa­ti (fase di pubblicizzazione del processo di coaching), per condividere fin da subito la definizione e l’analisi degli obiettivi di sicu­rezza anticrimine aziendale, stimolando - in un clima di fiducia e rispetto fra le parti - spirito di squadra e cooperazione. È un momento di grande portata comunicativa, spesso trascurato ma essenziale per mante­nere viva la partecipazione e l’attenzione sui temi della sicurezza nei luoghi di lavoro. Dovranno emergere le caratteristiche pecu­liari del coaching, affinché venga percepito come strumento di valorizzazione delle persone e di crescita professionale e come modalità innovativa per affrontare e risolve­re concretamente le problematiche di secu­rity, attraverso il contributo di tutti.

Questa fase servirà a riconsiderare in manie­ra più dettagliata quanto emerso nell’incon­tro preliminare: l’obiettivo primario è com­prendere il più esattamente possibile quale sia il reale e concreto bisogno di security delle persone che beneficeranno del per­corso di coaching, in modo da soddisfarne pienamente le necessità rappresentate.

Gli obiettivi e le strategie di intervento svi­luppati in modo partecipativo, anziché im­posti, hanno maggiori probabilità di ottene­re successo: le persone sono tanto più responsabili quanto più vengono rese par­tecipi di ciò che fanno. Senza coinvolgimen­to, non c’è impegno.

È la fase più delicata del processo di securi­ty coaching in quanto è necessario identifi­care correttamente e valutare dettagliata­mente i desiderata del cliente, elaborare un progetto di intervento realistico e, soprattut­to, volere fortemente l’obiettivo scelto. Il coach, attraverso le conversazioni one-to-one con il coachee, aiuta a focalizzare la meta, per non lasciare spazio a possibili ambiguità implicite. L’obiettivo è alla base del patto di coaching e, nel campo della sicurezza, può declinarsi in molte forme: pianificare security policy efficaci, promuo­vere comportamenti virtuosi sotto il profilo della prevenzione, attuare strategie per la gestione di situazioni critiche o di emergen­za, sviluppare mentalità e condotte difensi­ve, …). Sarà necessario definire sia l’obietti­vo finale da raggiungere (c.d. “obiettivo di periodo”), sia gli obiettivi intermedi (cc.dd. “obiettivi di sessione”) che permetteranno progressivamente di raggiungerlo. Ogni obiettivo intermedio deve concretizzarsi in piani di azione specifici e contestualizzati, secondo una logica di costante crescita delle capacità e responsabilità individuali, che richieda impegno attivo e motivazione da parte del coachee.

Gli obiettivi dovranno avere una scadenza e una scala di priorità, espresse formalmen­te in fase di pianificazione.

Domande “potenti”, ascolto attivo, sincero interesse e feedback costante di allineamen­to e calibrazione dell’obiettivo finale rappre­sentano gli elementi chiave di questa fase del processo. È fondamentale far emergere quale possa essere il contributo che ognuno può portare all’azienda, riconoscerne l’im­portanza e promuovere il coinvolgimento e l’impegno quotidiano fattivo delle persone: si tratta di costruire insieme il futuro, trasfor­mando la vision in azioni concrete

**L’ACTION PLAN** PIANIFICARE IL VIAGGIO, VISUALIZZARE IL TRAGUARDO, AGIRE CONCRETAMENTE, VOLERE FORTEMENTE IL RISULTATO

Il risultato e la diretta conseguenza della fase di goal setting è la progettazione e re­alizzazione di un piano di azione concreto, utile anche per valutare il livello di raggiun­gimento degli obiettivi, sia intermedi che finali. Si tratta di pianificare in modo siste­matico i passaggi attraverso i quali giunge­remo alla situazione voluta, identificando le azioni e le risorse da attivare progressiva­mente e ogni possibile opzione alternativa e ostacolo che si potrebbe presentare. Sen­za l’elaborazione di un “piano di sviluppo” che traduca gli obiettivi in azioni concrete, non potremmo parlare di coaching: le aspi­razioni del coachee resterebbero una mera dichiarazione di buone intenzioni. L’action plan dovrà tenere conto della struttura or­ganizzativa, delle strategie e degli asset aziendali, per rispettare il principio fonda­mentale di coerenza e integrarsi perfetta­mente nel contesto in cui dovrà realizzarsi ed esprimersi.

È la fase di assunzione di responsabilità da parte del cliente, di maturazione dei talenti, di presa di coscienza delle potenzialità na­scoste. Il coachee sperimenta gli effetti po­sitivi del coaching, inizia ad acquistare fidu­cia e supera la fase di incertezza che si accompagna al cambiamento di mentalità e di comportamenti. Anche in questo caso, il terreno privilegiato di intervento del coach è la relazione e la comunicazione, l’ascolto empatico, il rapporto aperto e trasparente di fiducia.

È giunto il momento di attivare le risorse individuali, di agire con convinzione e vole­re fortemente l’obiettivo. L’impegno del coachee sarà tanto più grande quanto maggiori saranno la sua capacità di imma­ginare il futuro stato di miglioramento e la consapevolezza di crescita positiva. È asso­lutamente necessario concentrarsi su fatti e situazioni lavorative reali, in modo da impo­stare e personalizzare l’allenamento in fun­zione dei bisogni e delle esigenze rappre­sentate dal cliente. Il piano di azione richiederà condotte semplici ma concrete, ricorrenti e coscienti, in grado di produrre gradualmente il risultato voluto e mantene­re viva nel tempo la motivazione del coa­chee, favorendo i processi di accrescimento costante dei talenti e l’assunzione di respon­sabilità. Compito del coach, in questa fase, è motivare il cliente, svolgendo una funzio­ne di “empowerment” che rafforzi fattori propulsivi quali l’autostima, la fiducia in se stessi e il pensiero positivo, per superare gli eventuali ostacoli e i blocchi mentali che si possono presentare lungo il cammino verso la meta. Questo permetterà di far emergere le risorse latenti e portare il coachee ad appropriarsi consapevolmente del suo po­tenziale, a uscire dal proprio stato di comfort per sperimentare nuove prospettive, per aprirsi al rinnovamento e sviluppare fiducia nelle proprie capacità di affrontare con successo situazioni che precedentemente apparivano problematiche e al di sopra delle sue possibilità. Si tratta di far sentire le persone in grado di determinare consape­volmente il corso degli eventi. L’attivazione dei contenuti del progetto di coaching rappresenta una delicata fase di ottimizza­zione: dall’elaborazione dell’obiettivo e del progetto, si passa al modo di procedere concreto (come posso agire per raggiunge­re l’obiettivo?), all’impegno attivo del coa­chee nella pratica quotidiana dell’”imparare facendo”.

**IL FEEDBACK:** IL FEEDBACK È LA BUSSOLA DEL NOSTRO VIAGGIO VERSO L’ECCELLENZA

In un percorso di coaching, la fase di verifi­ca periodica dei risultati ottenuti rappresen­ta la bussola da usare per stabilire se stiamo proseguendo correttamente lungo la rotta tracciata. Il feedback (positivo o negativo) ci aiuta a capire se siamo orientati verso l’obiet­tivo o se dobbiamo rivedere il nostro piano di azione, “aggiustare il tiro” e reindirizzare le nostre energie e i nostri sforzi per ottene­re le prestazioni volute e soddisfare le aspet­tative di coaching. Può servire anche ad evidenziare nuovi bisogni emersi o a ricon­siderare gli obiettivi in modo più approfon­dito e sfidante. È una fase critico-costruttiva di riscontro informativo utile per stabilire come sta procedendo l’allenamento, per evidenziare punti di forza e di debolezza, e anche per consolidare in modo efficace i successi raggiunti (incoraggiamento e rin­forzo positivo dell’autostima e della sicurez­za di sé). Il feedback non svolge soltanto la funzione di valutazione descrittiva e verifica dei risultati ottenuti (in funzione della metri­ca quantitativa e qualitativa concordata) ma aiuta il coachee a riconoscere le competen­ze e i talenti che ha saputo sviluppare, a prendere coscienza dei progressi fatti e della crescita personale avvenuta. Il feed­back accelera i processi di apprendimento (il coaching “insegna a imparare”) e aiuta a migliorare continuamente le performance, in ottica di eccellenza: è un momento di coinvolgimento diretto dell’individuo, di assunzione di consapevolezza e responsa­bilità che ci rende evidente il fatto che siamo noi gli artefici del nostro destino.

**LA CELEBRAZIONE DEI RISULTATI** LA GRATIFICAZIONE ACCRESCE LE MOTIVAZIONI E L’AUTOSTIMA

Senza gratificazione non c’è motivazione, senza motivazione non c’è azione e senza azione non si raggiungono i risultati prefis­sati e desiderati. Per questo, durante e al termine di un processo di coaching, è im­portante prevedere momenti “rituali” di ri­conoscimento dei traguardi raggiunti e di meritata celebrazione della crescita delle performance e delle competenze.

È fondamentale per l’autostima: il coaching presuppone impegno attivo da parte del coachee, i risultati non vengono da soli o per caso, ma sono il prodotto di un costan­te e impegnativo percorso di sviluppo e maturazione personale. Non sottostimiamo l’effetto del “riconoscimento” di aver fatto bene qualcosa.

Si tratta di prendere coscienza dei progres­si compiuti e dell’importanza del nostro ruolo nel raggiungere l’obiettivo. La cele­brazione del risultato può consistere in una qualsiasi azione o gratificazione, piccola o grande che sia, ciò che conta è compierla ogni volta che viene raggiunto un obiettivo (in tal senso, rappresenta una forma di fee­dback positivo).

Il premio rafforza la nostra volontà e rende più semplice e divertente raggiungere la meta: esso consolida le nostre capacità di crescita futura e rappresenta lo stimolo per porsi nuovi obiettivi.

Con questo, spero di essere riuscito a sintetizzare in modo sufficientemente chiaro gli step di un percorso di security coaching: personalmente, trovo che esso sia un’esperienza stimolante ed entusia­smante, un approccio di grande efficacia per valorizzare le persone, costruire rela­zioni cooperative fonte di valore anche per il business e favorire il raggiungimen­to di risultati di eccellenza