**Coaching map per i professionisti delle risorse umane: accrescere le strategie di diversità e inclusione sul luogo di lavoro**

Panoramica

Le “pratiche lavorative ad alte prestazioni” (High Performance Work Practices - HPWPs) sono definite come un modo di organizzare il lavoro in cui i dipendenti partecipano alla di presa delle decisioni che hanno un impatto reale sui loro lavori e sull’organizzazione nel suo complesso. L’obiettivo di queste pratiche è ottenere una cultura ad alte prestazioni, in cui le norme, i valori e le risorse umane, si combinano per creare un ambiente in cui il raggiungimento di alti livelli di performance è un modo di vivere. I professionisti delle risorse umane (HR) svolgono un ruolo chiave nell’implementazione delle HPWP e nel coaching sottoforma di un set di “mappe di coaching” (Coaching Maps - C-MAPS). Questo strumento intende essere un supporto visivo che stabilisce domande chiave di coaching e un percorso di coaching per affrontare i problemi lavorativi legati alla diversità e inclusione (D&I) sul luogo di lavoro, consentendo ai professionisti delle risorse umane di migliorare le strategie di gestione delle risorse umane sull’argomento.

Cosa sono le HPWPs?

L'importanza strategica della gestione delle risorse umane e il suo impatto sulla performance delle imprese ha creato un sostanziale interesse tra accademici, imprese e operatori dello sviluppo delle risorse umane (es. coach e consulenti di business e imprese). Questo interesse è focalizzato sul potenziale delle cosiddette HPWP che agiscono come una risorsa unica e sostenibile nel supporto dell’implementazione di strategie aziendali e il raggiungimento di obiettivi operativi.

Le HPWP sono un set di pratiche manageriali ideate per creare un ambiente dove i dipendenti hanno un maggiore coinvolgimento e maggiori responsabilità. Combinano pratiche di risorse umane, strutture lavorative, e processi ideati per sfruttare le conoscenze, le abilità e l’allineamento all’organizzazione degli impiegati.

Le HPWP sono un set di pratiche coerenti e consistenti che vedono le persone come una risorsa per un vantaggio competitivo. Rafforzano gli impiegati, il che aiuta l’efficacia e la performance dell’organizzazione e aiuta a creare un vantaggio competitivo (Datta et al, 2005). Nonostante non siano state consistentemente definite o uniformemente denominate, Datta et al (2005) mostrano che le HPWP sono tipicamente viste come un set di pratiche di risorse umane con coerenza e consistenza interna, ideate per promuovere conoscenza, motivazione e dedizione negli impiegati.

Le principali componenti delle HPWP nelle organizzazioni includono training, apprendimento e sviluppo; il coinvolgimento degli impiegati, la condivisione delle informazioni, e ascoltare la voce dei lavoratori; team di supporto lavorativo e gruppi autogestiti; e il riconoscimento del contributo e della performance di tutti.

Qual è la relazione tra HPWP e C-MAPS per i professionisti delle HR nel contesto della D&I?

Il concetto di HPWP è direttamente correlato all’importanza delle C-MAPS per i professionisti delle risorse umane nel contesto della D&I sul lavoro. Le HPWP sono un set di pratiche manageriale strategiche mirate ad accrescere la performance e l’efficienza delle organizzazioni. Enfatizzano il coinvolgimento, la motivazione e la dedizione degli impiegati, sottolineando l’idea secondo cui le persone sono una risorsa preziosa per un vantaggio competitivo. Quando i professionisti delle HR intraprendono il viaggio del miglioramento della D&I sul lavoro, le HPWP possono servire come fondamenta per creare un ambiente lavorativo inclusivo e altamente produttivo.

L’importanza strategica della gestione delle risorse umane sottolinea il ruolo cruciale che i professionisti delle HR giocano nel dare forma al successo dell’organizzazione. Le risorse umane sono responsabili dell’implementazione di pratiche lavorative di alta produttività che possono, in cambio, supportare il raggiungimento della strategia aziendale e di obiettivi operativi. Nel contesto delle D&I, le C-MAPS diventano strumenti inestimabili per i professionisti delle HR per gestire le complessità di una efficace implementazione delle HPWP. Queste mappe aiutano a definire obiettivi chiari, a coinvolgere gli impiegati ed a creare una cultura organizzativa inclusiva che sia in linea con i principi delle HPWP.

Le HPWP enfatizzano il coinvolgimento, la motivazione e il riconoscimento degli impiegati. Nel campo della D&I, questo è relativo alla creazione di un ambiente in cui impiegati dal diverso background si sentano rafforzati, coinvolti e valorizzati. Le C-MAPS ideate per i professionisti delle risorse umane che intraprendono iniziative sulla D&I possono incorporare i principi delle HPWP per assicurarsi che gli impiegati siano non solo inclusi, ma che contribuiscano attivamente al successo dell’organizzazione. Allineando il percorso di coaching con le HPWP, i professionisti delle HR possono strategicamente sfruttare le loro pratiche per coltivare diversità, inclusione e alta produttività sul lavoro. Queste mappe aiutano i professionisti delle HR nello sviluppo e nell’implementazione di un approccio strutturato per raggiungere obiettivi di D&I aderendo simultaneamente ai principi delle HPWP.

Il modello delle C-MAP per i professionisti HR

Creare una C-MAP per i professionisti delle HR per considerare i problemi lavorativi di D&I è di importanza capitale a causa della natura intricata e sfaccettata delle questioni di D&I. Il supporto visivo non solo semplifica la complessità, ma fornisce anche una roadmap strutturata da seguire per i professionisti HR. Les fide delle D&I spesso includono vari aspetti, tra cui il bias inconsapevole, sfumature culturali, policy organizzative e coinvolgimento degli impiegati, che può essere soverchiante. La C-MAP agisce come una guida, aiutando i professionisti delle risorse umane a scomporre sistematicamente il percorso in fasi gestibili, ciascuna con il proprio set di obiettivi e domande chiave. Questo garantisce che i professionisti delle HR possano concentrare i loro sforzi e le loro risorse efficacemente per affrontare ogni aspetto delle D&I, di conseguenza coltivando un ambiente lavorativo più inclusivo e diverso.

Delineando chiaramente I passaggi coinvolti nel comprendere, elaborare strategie, implementare e valutare gli sforzi di D&I, la mappa incoraggia un approccio sistematico nell’affrontare queste sfide. Agisce da promemoria visuale che le D&I non sono uno sforzo singolo, ma un processo ininterrotto che richiede miglioramenti e adattamenti continui.

Quindi, una C-MAP è uno strumento di coaching usato per visualizzare, pianificare e supportare la consegna di una sessione di coaching. Nel caso dei professionisti delle HR, serve a fare brainstorming sull’effettiva implementazione delle D&I sul lavoro, col supporto del feedback degli impiegati. Il modello è basato sul modello GROW (i.e., Goal, Reality, Options, and Way Forward).

Queste quattro parole e frasi corrispondono ai quattro stadi principali di una sessione di coaching, adattate sui bisogni dei professionisti HR.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| OBIETTIVO: Cosa vuoi?  Definire obiettivi di D&I | | | |
| Il punto finale: dove il professionista HR vuole essere | Concordare un argomento di discussione | Concordare su uno specifico risultato | Stabilire obiettivi a lungo termine |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| REALTA’: Dove sei ora?  Comprendere le sfide | | | |
| La realtà attuale: dove si trova ora il professionista HR | Chiedere suggerimenti agli impiegati | Raccogliere dati rilevanti | Esaminare i presupposti per gli obiettivi |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| OPZIONI: Cosa potresti fare?  Considerare le migliori opzioni per affrontare le sfide | | | |
| Tutte le opzioni considerate dal professionista HR | Chiedere suggerimenti agli impiegati | Raccogliere le migliori opzioni proposte | Esaminare i presupposti per gli obiettivi |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| STRADA DA PERCORRERE: Cosa farai?  Implementazione e monitoraggio delle azioni di D&I | | | |
| Azioni che il professionista HR intraprenderà | Concordare uno specifico piano d’azione e i suoi tempi | Identificare possibili ostacoli | Concordare supporto ulteriore per gli impiegati |

Ciascuno degli stadi coinvolge il professionista HR esplorando argomenti e questioni, mentre la C-MAP si trasforma in uno strumento di brainstorming. Di seguito, vediamo una lista di domande potenziali per ciascuno stadio del modello GROW per i professionisti HR.

Obiettivo – Definire gli obiettivi D&I

Oltre a semplificare la complessità, una C-MAP allinea i professionisti HR agli obiettivi di D&I dell’organizzazione. Partendo dalla definizione dell’obiettivo, assicura che i professionisti HR capiscano a cosa mirano ad ottenere e come si presenta il successo. Questo allineamento è cruciale per delle iniziative di D&I efficaci. Una volta concordato un argomento di discussione sulle D&I, dovrebbero emergere specifici risultati e obiettivi dal brainstorming dei professionisti HR. Può trattarsi di obiettivi a breve o a lungo termine. Gli obiettivi dovrebbero essere SMART: Specifici, Misurabili, Accurati, Realisti, e Tempestivi. Gli obiettivi dovrebbero anche essere positivi e d’ispirazione, essendo allo stesso tempo sfidanti e richiedendo ai professionisti HR di estendere le proprie capacità per raggiungerli.

|  |
| --- |
| Definire gli obiettivi: inizia chiarendo le specifiche sfide di D&I con cui ti stai confrontando e come si presenta il successo. Domande di esempio possono includere: Quali sfide di D&I voglio affrontare? Come si presentano? Cosa mi diranno gli impiegati circa questa sfida di D&I? Come mi sentirò quando l’avrò superata? Cosa cambia? |

Realtà – Comprendere le sfide

Durante il secondo stadio del processo, il professionista HR dovrebbe discutere l’attuale realtà della situazione usando una diversa varietà di metodi e tecniche. Dovrebbe assestare la propria situazione prima di chiedere consigli o feedback specifici agli impiegati sullo scenario corrente e sugli ostacoli affrontati. Il professionista HR dovrebbe cercare d’identificare il potenziale della situazione, piuttosto che i problemi. Dovrebbe esaminare ogni presupposto suo o degli altri impiegati circa la realtà e le prospettive sui futuri obiettivi, e scartare ogni storia o evento irrilevante rispetto agli obiettivi attuali.

In questo stadio, la C-MAP enfatizza l’importanza del coinvolgimento degli stakeholder, del prendere decisioni basate sui dati e del coltivare una cultura inclusiva. Considerando questi aspetti, I professionisti HR possono assicurare che i loro sforzi D&I siano ben informati, inclusivi delle diverse prospettive e concentrati sulla creazione di uno spazio lavorativo accogliente per tutti gli impiegati.

|  |
| --- |
| Analisi degli stakeholder: identifica gli stakeholders chiave e le loro aspettative circa la D&I. Le iniziative di D&I spesso coinvolgono numerosi stakeholders interni ed esterni; quindi, identificare le loro aspettative e preoccupazioni assicura che i professionisti HR considerino una prospettiva più ampia e raccolgano supporto per i loro sforzi. |

|  |
| --- |
| Coinvolgimento degli impiegati e cultura: il lavoro per la D&I va oltre il cambiamento delle policy. Include anche coltivare una cultura organizzativa inclusiva. La mappa considera questo aspetto, incoraggiando i professionisti HR a coinvolgere gli impiegati e a promuovere una cultura di appartenenza. |

|  |
| --- |
| Presa di decisioni basata sui dati: raccogliere dati rilevanti sulla situazione corrente di D&I nella propria organizzazione. Questo significa che gli sforzi per la D&I dovrebbero basati sull’evidenza e i dati possono apportare una preziosa conoscenza sull’efficacia delle strategie e sull’identificazione di aree problematiche. |

Domande di esempio possono includere: Quale specifica sfida di D&I stai affrontando (es. Cosa sta succedendo al momento, quale credi sia la radice del problema)? Come coinvolge l’organizzazione e i suoi impiegati (es. chi è coinvolto da questo e come?) Cosa ha provato fino ad ora, e quali sono stati i risultati? Quanto sei lontano dalla situazione ideale (es. cosa ti impedisce di raggiungere il tuo obiettivo)? Come ti senti circa la situazione corrente (es. qual è l’impatto su di te e sulla tua performance)?

Opzioni – Considerare le migliori opzioni per affrontare le sfide

Una volta discusso della realtà e degli ostacoli agli attuali obiettivi di D&I, dovrebbero essere esaminate le opzioni, ossia come superare i problemi attuali che impediscono di progredire verso una cultura lavorativa inclusiva. All’inizio, bisognerebbe discutere di tutte le opzioni, prevalentemente invitando gli impiegati a dare i loro suggerimenti. I professionisti HR, alla fine di questo stadio, dovrebbero assicurarsi che almeno alcune delle scelte siano state fatte riguardo al superamento degli ostacoli, e che ci sia significativamente meno ambiguità attorno alle azioni immediate.

Domande di esempio possono includere: Le policy attuali delle HR sono eque ed inclusive? Quali altre policy di HR avrebbero senso? Che idee hai? Quali azioni hanno funzionato per te in passato nell’implementare D&I nella tua organizzazione? Puoi rivedere o creare policy a support della D&I? Chi può aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi? Come possono le risorse umane coltivare una cultura di inclusione ed appartenenza tra gli impiegati? Quali strategie di coinvolgimento sono più efficaci? Di quali informazioni hai bisogno, e come le puoi ottenere? Che altro puoi fare per promuovere un luogo di lavoro più inclusivo? Se i limiti fossero rimossi, questo cambierebbe le cose? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna opzione che hai identificato per affrontare le sfide di D&I? Quali fattori o considerazioni userai per misurare le opzioni? Cosa hai bisogno di smettere di fare per raggiungere questo obiettivo? Quali ostacoli sono sulla tua strada?

Strada da percorrere – Implementazione e monitoraggio delle azioni di D&I

Lo stadio finale del processo GROW si ha quando il professionista HR s’impegna in azioni decisive per muoversi verso il proprio obiettivo di D&I. Si disegna un piano, includendo linee guida specifiche e tempistiche per fare progressi raggiungibili. Ogni potenziale ostacolo che si potrebbe incontrare durante il processo è identificato e vengono considerate soluzioni conseguenti, incluso un delineamento del supporto richiesto. Il professionista HR dovrebbe rimanere flessibile durante l’intero processo, e obiettivi ed azioni potrebbero aver bisogno di essere rivisti per reagire ad eventi positivi e negativi.

In alter parole, la C-MAP evidenzia anche la necessità della responsabilità, del resoconto, e del riconoscimento dei risultati, assicurando che i professionisti HR rimangano dediti ai propri obiettivi e che siano trasparenti circa le loro azioni, che possono infine portare a strategie di D&I più efficaci e a cambiamenti positivi e duraturi dentro un’organizzazione.

|  |
| --- |
| Miglioramento continuo: la D&I è un percorso continuo. La C-MAP enfatizza il bisogno di miglioramento continuo e di adattamento. Non si tratta di uno sforzo unico, ma di un impegno nel creare cambiamenti duraturi. Come possono le risorse umane assicurare un assesment e un adattamento continuo delle strategie di D&I? Quali meccanismi possono essere messi in atto per raccogliere feedback e migliorare? |

|  |
| --- |
| Responsabilità e comunicazione: la mappa promuove la responsabilità suggerendo regolari report e comunicazioni dei progressi. Questo assicura che i professionisti HR rimangano dediti ai loro obiettivi e trasparente sulle loro azioni. |

|  |
| --- |
| Celebrazione e riconoscimento: riconoscere risultati e celebrare le pietre miliari è un importante aspetto del tenere alta la motivazione e riconoscere gli sforzi dei professionisti HR e degli stakeholders. Come celebreranno I professionisti HR le pietre miliari e come riconosceranno i contributi alla D&I? |

Domande di esempio possono includere: Cosa farai per raggiungere i tuoi obiettivi di D&I? Come e quando lo farai? Con chi parlerai durante? Ci sono alter misure che hai bisogno di mettere in atto? Cosa farai ora, e quando? Che altro farai? Come misurerai l’impatto delle tue iniziative di D&I? Quale loop di feedback sarà stabilito con gli stakeholders? Cosa potrebbe fermarti dall’avanzare? Come lo supererai? Come puoi tenerti motivato? Come comunicherai I tuoi progressi e successo all’organizzazione e agli stakeholders? Come possono le risorse umane assicurarsi che le iniziative di D&I siano sostenibili e continuino ad evolvere? Ci sono opportunità di estendere gli sforzi per la D&I nell’organizzazione? Quando hai bisogno di rivedere i progressi – giornalmente, settimanalmente, mensilmente? Quanto sei dedito a questa azione?

Il concetto della C-MAP e il d design per professionisti HR

Il concetto della C-MAP usa gli stadi del modello GROW e fornisce un template visuale del percorso di coaching – letteralmente un sentiero o una mappa, culminante in un grande piano d’azione. La sessione di coaching con la C-MAP inizia nell’angolo in alto a destra (OBIETTIVO). Si sposta a sinistra per esplorare la situazione corrente “ora” (REALTA’) e poi esplora le scelte rivolgendosi ai professionisti HR (OPZIONI). Lo stadio finale, ANDARE AVANTI, conclude la sessione con un “Grande Piano d’Azione”.

La Figura 1 mostra un template vuoto di una C-MAP che dovrebbe essere usato dai professionisti HR nell’affrontare un aspetto della D&I.

La Figura 2 mostra un template completo di una C-MAP che può servire da esempio per una sfida che i professionisti HR hanno identificato e che proveranno a rivolvere per promuovere un ambiente lavorativo più inclusivo nella loro organizzazione.

**TITOLO DELLA C-MAP: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**OBIETTIVO**

**SCELTA**

**ORA**

**STRADA DA PERCORRERE**

**REALTA’**

**MAPPA**

**OPZIONI**

**Figura 1: template C-MAP per professionisti HR**

**TITOLO C-MAP: Aumentare diversità e inclusione nei ruoli di leadership**

**OBIETTIVO**

* Affrontare la sottorappresentazione dei gruppi minoritari nelle posizioni di leadership nella compagnia

**SCELTA**

**ORA**

* Sfida: mancanza di diversità nei ruoli di leadership, con pochi leader di minoranze
* Impatto: morale abbassato, limitate prospettive di diversità nella presa di decisioni
* Azioni precedenti: training sulla diversità, tentativi di assunzione inclusiva
* Situazione ideale: team di leadership diverso, cultura inclusiva attiva
* Emozioni: frustrazione, preoccupazione circa le mancate opportunità
* Policy revisionate: revisione delle policy già esistenti di HR per l’inclusione
* Nuove policy: creare policy per lo sviluppo di una leadership inclusiva
* Azioni passate: estendere pratiche inclusive di successo
* Collaborazione: diventare partner di esperti di diversità e inclusione
* Promozione della cultura: sviluppare iniziative che coltivino l’inclusività

**STRADA DA PERCORRERE**

**REALTA’**

**MAPPA**

* Revisione delle policy: inizia revisionando le policy di HR attuali per l’inclusività
* Nuove policy: sviluppare e implementare nuove policy per una leadership inclusiva
* Collaborare: cerca la guida di consulenti di D&I e lavora con loro
* Coinvolgimento: lancia iniziative per creare una cultura inclusiva
* Misure: stabilisci misure chiare di D&I per monitorare i progressi. Valuta regolarmente i progressi e fai adeguamenti
* Motivazione: mantieni la motivazione celebrando piccolo vittorie e esplora opportunità di espansione
* Comunicazione: aggiorna regolarmente i leader e lo staff sui progressi
* Sostenibilità: crea una task force per la D&I per l’evoluzione continua

**OPZIONE**

**Figura 2: Esempio di una C-MAP completata per aumentare diversità e inclusione nei ruoli di leadership**