

Coaching: necessità o moda? Riflessioni e approfondimenti sul tema

di Renato Bisceglie *

Il 6 giugno si è tenuta a Bologna l'ormai consueta "Giornata Nazionale della Formazione", giunta alla settima edizione. Quest'anno l'attenzione era centrata su "Apprendimento ed Evoluzione soggettiva: modelli tecniche ed esperienze nelle relazioni formative one to one". Che in questo ambito la sessione dedicata al coaching abbia suscitato particolare interesse, non costituisce certamente una sorpresa. In questo periodo, convegni, workshop, incontri su questo tema sono particolarmente seguiti e, tanto per citarne alcuni in ambito AIF, potrei ricordare il workshop nazionale svoltosi a Milano in aprile o l'AIF Day in cui tanti colleghi hanno voluto discutere questo specifico argomento. Focalizzando tuttavia l'attenzione sulla giornata di Bologna, è interessante notare che, tra le sessioni parallele del pomeriggio, circa la metà dei presenti si sia indirizzata verso "il coaching come modello delle performance individuali e organizzative"; ciò non vuole essere un dato meramente statistico, ma sottolineare l'ampio consenso suscitato dall'argomento.

Visto il contesto e il limitato tempo a disposizione, non si poteva pensare di affrontare in dettaglio e tanto meno di approfondire qualche tema in particolare. Infatti, Gian Franco Goeta, coordinatore della sessione, ha cercato, per prima cosa, di far emergere i "desideri" di una settantina di formatori presenti utilizzando la formula: "Sarò soddisfatto se avremo".

Di fatto l'uditorio ha messo sul tavolo una serie di elementi che, al di là di semplici desideri, esprimono i dubbi, i disagi, gli aspetti problematici, la comprensione del contesto e delle modalità di

* Consulente - Presidente AIF Lombardia – Responsabile settore « Formazione e Lavoro »
Ind. mail: renato.bisceglie@fastwebnet.it

applicazione, l'utilità, i campi di intervento, ecc. da parte di colleghi con un ampio ventaglio di esperienze relative alla fenomenologia del coaching: ritengo molto più importante questa fotografia problematica che non una risposta più o meno univoca, ma sicuramente superficiale su qualche tema in particolare.

Senza volere in questa sede fare la pura e semplice "cronaca" del workshop, vorrei prendere in considerazione e commentare alcuni degli spunti e delle proposizioni emersi.

Capire le differenze (le pratiche, la gestione di ruolo...) tra coaching e counselling

Il team che ha preso in esame questa tematica ha operato attraverso una sorta di chiaro-oscuro tra i punti di comunanza tra coaching e counselling: la centratura sull'individuo, la relazione "one to one", l'ascolto attivo, l'obiettivo e le differenze tra le due pratiche: il metodo, il piano di azione, la gestione dell'emozione, la formazione.

Più volte da parte di moltissimi autori e in molti contesti si è discusso su come considerare e categorizzare varie tipologie di coaching, counselling, mentoring....

Senza pretesa di essere esaustivi, soltanto dell'ambito del coaching sono state utilizzate definizioni quali: executive coaching, management coaching, business coaching, personal coaching, coaching individuale, coaching di gruppo (team coaching).

Spesso queste "etichette" identificano modalità molto vicine tra loro: dove finisce un management coaching e dove inizia un executive coaching? Che la differenza sia solo nel destinatario? O ancora quali sono le differenze tra un "personal coaching" e un counselling? Sono veramente diversi o si tratta di modalità abbastanza simili di supporto alla persona?

In altri casi si utilizza la stessa dizione per identificare modalità diverse di essere coach: ho sentito definire il "business coaching" sia come aiuto a svolgere adeguatamente il proprio ruolo gestionale-

manageriale in un ambiente orientato al business (e quindi molto vicino al management o executive coaching) sia come supporto ad uno specifico ruolo organizzativo: ad esempio aiutare un Direttore Finanziario a ricoprire il suo ruolo. E' chiaro che le abilità richieste nelle due accezioni sono significativamente diverse: nel primo caso è richiesta un'approfondita capacità metodologica nel coaching e una solida esperienza gestionale e manageriale, nel secondo caso più che di coaching vero e proprio si tratta di un accompagnamento alla professione, di una sorta di mentoring che richiede, forse, qualche capacità più ridotta dal punto di vista metodologico, ma ben più solide basi nella specifica professione. Personalmente, provenendo da una lunga esperienza di risorse umane e di organizzazione, mi sentirei completamente a mio agio nell'affiancamento "professionale" ("business coaching"?) di un Direttore Risorse Umane, ma non lo farei con un Direttore Finanziario o Commerciale. A questo punto sorge spontanea una domanda: siamo ancora veramente nel campo del coaching o stiamo parlando di qualche cosa di diverso: tutoring, mentoring, formazione personalizzata al ruolo, forme di temporary management; tutte modalità assolutamente legittime e in molti casi auspicabili e utili, ma molto alla lontana identificabili con il coaching!

Obiettivo dichiarato: vincolo o facilitatore? Quali aspettative emergono nell'itinerario?

Il team di lavoro ha sostenuto l'importanza di un obiettivo che aiuta la relazione, chiarisce i contenuti, è coerente con il risultato ed è quindi utile sia al coachee che all'organizzazione.

Continuando il commento al punto precedente, sottolineerei l'importanza di quello che il coach può effettivamente fare in termini di aiuto, supporto, focalizzazione del ruolo, crescita personale e sviluppo professionale del coachee. Nella relazione c'è però incombente, e a volte ingombrante, la presenza di una terza parte: il committente, l'organizzazione che in ultima analisi è il "cliente" (almeno nell'accezione di chi stipula un contratto formale e riconosce un corrispettivo). Né si può tuttavia dimenticare che un altro cliente assolutamente presente per preponderanza del tempo e per istanze e richieste, non sempre

chiaramente espresse, è il soggetto del coaching, il coachee. Proprio questa relazione a tre credo che sia uno degli elementi più critici e più difficili del coaching e, al tempo stesso, il più qualificante e distintivo, richiedendo il mantenimento degli opportuni equilibri e degli aspetti etici. In questo contesto è assolutamente prioritario definire e raggiungere degli obiettivi concordati e definiti con entrambe le parti senza per questo scadere in una rigidità che non permetta di aprire qualche parentesi da parte del coachee, purché coerente, in sostanza, con gli obiettivi di fondo.

Quali competenze per “diventare” coach? Paradigma, modello di intervento...

*Il team ha sottolineato l'importanza di tre elementi di fondo: **competenza** e quindi conoscenza dei modelli e dei meccanismi, **struttura** necessaria ad operare in un contesto e **identità**, intesa come essere nel ruolo e in ultima analisi come fiducia nelle proprie possibilità.*

Il commento che mi sento di fare è ancora più soggettivo: vi sono numerose modalità per diventare coach e ognuna di queste dipende in larga parte da esperienze personali che, tra l'altro, di fatto, indirizzano il professionista verso una tipologia di coach piuttosto che un'altra. Certamente vi sono alcuni elementi di fondo: è impossibile fare il coach senza un training specifico, ma devono essere presenti la predisposizione e la motivazione. E' inoltre determinante una solida esperienza in ambito organizzativo per poter essere visti dal coachee e dal committente come un professionista con una solida base, non perché debba necessariamente “insegnare” qualcosa, ma perché occorre maturità ed equilibrio anche “solo” nel fare le domande “giuste”, utilizzando un adeguato linguaggio e un'adeguata modalità.

Un elemento che è stato solo sfiorato, e non esaminato, durante il lavoro di team è stato: “**E' utile la certificazione?**” Anche a questo proposito esistono posizioni personali, organizzative, culturali diverse: in alcuni contesti nazionali, ad esempio, non è in pratica possibile essere coach se non si è certificati, in altri (quello anglosassone ad esempio e, sino ad oggi, anche quello italiano) non la si richiede. Ritengo che un

processo di certificazione sia un elemento formativo importante, ma una volta conseguito, non sei automaticamente un coach!

Limiti del coaching. Come il coaching può/non può aiutare il cambiamento/i dei comportamenti organizzativi

Il team indica alcuni ostacoli e sfide: il tempo, il grado di coinvolgimento del vertice aziendale, la diagnosi fatta dal committente, l'identificazione del problema, l'identificazione degli obiettivi tra committente-destinatario-coach e alcune possibili soluzioni: un intervento integrato, un forte grado di condivisione degli obiettivi e quindi una forte motivazione.

Sperimentare come fare coaching “insieme a molti” (coaching di gruppo)

Un dubbio espresso, da parte del team, è che tale modalità possa essere più facilmente agita su aspetti comportamentali piuttosto che tecnici. Le proposte sono state centrate sull'imparare facendo, e quindi mutuando in parte una metodologia lì utilizzata. Altri suggerimenti sono stati: individuare delle aree tematiche comuni su cui lavorare e alternare momenti individuali e di gruppo

Commenterei insieme questi due argomenti che, in qualche modo, hanno a che fare entrambi con la dimensione organizzativa. Per prima cosa sottolineerei una dimensione un po' sussurrata a Bologna:

il coaching come moda. Sempre più spesso se ne parla e ciò è indubbiamente positivo, ma a volte viene il sospetto che, i committenti da un lato e i consulenti dall'altro, lo considerino solo una modalità “innovativa” di fare formazione. Da parte del committente si percepisce il vantaggio di rivolgersi a una o a poche persone, di solito di livello gerarchico elevato, uscendo dalla “solita” modalità dell'aula, non sempre gradita, o un po' “inflazionata”, e mirando gli interventi in modo personalizzato, magari con la percezione di un complessivo contenimento del “budget”. Da parte del consulente si cavalca qualche

volta una “moda”, col rischio che il diverso approccio di oggi (o di ieri?) appaia il “solito coaching” di domani.

Sempre più il consulente che ha a che fare con un cliente deve essere in grado di cogliere le reali esigenze e di offrire ciò che serve, affermazione certamente ovvia e ritrita, ma quante volte effettivamente praticata? Il dubbio è che si assista ad una forzatura nella proposta del coaching che vada al di là delle reali necessità o che costituisca una sorta di “ideologia” o di “standard”. Siamo infatti in presenza di uno strumento delicato e, senza essere snob, selettivo nell'uso che richiede, oltre tutto, adeguati tempi (nell'ordine di mesi) e flessibilità e che, a parte alcuni casi limitati, fa parte di un ventaglio di interventi mirati allo sviluppo organizzativo e personale, quali ad esempio: assessment-development center, formazione, workshop di identificazione di priorità e strategie, workshop di lavoro su singole priorità aziendali.....

In questo ambito rientra quello che viene chiamato coaching di gruppo o collettivo o team coaching: si tratta di coaching? Non vorrei, anche in questo caso legarmi ad un'etichetta e so che amici e colleghi utilizzano ampiamente modalità di questo tipo, che peraltro utilizzo anche personalmente in determinati contesti. Mi chiedo, e forse la differenza è solo lessicale, si tratta veramente di coaching inteso come rapporto personale (one to one) su specifici obiettivi tra un coaching, un coachee e un committente?

Probabilmente ci saranno idee e posizioni diverse, magari anche perplessità, da parte di chi leggerà queste considerazioni, l'argomento è molto aperto e dibattuto e, come in fondo abbiamo fatto insieme a tanti colleghi a Bologna, forse vale la pena anche in altre sedi e con altre modalità di continuare i nostri approfondimenti.