

Riflessioni intorno al coaching

Modelli, confini, barriere...

di Rossano Gagliardi*

Nel mio ultimo viaggio negli Stati Uniti ho preso parte ad una serie di corsi, sia come partecipante che come docente, sul coaching e la formazione. Durante la settimana di studi ho avuto modo di partecipare ad un convegno dal titolo "Coaching with Structure" dove, oltre ad aprire un dibattito su cosa succede nel mondo del coaching, si è anche condiviso un modello operativo utilizzato da diversi esperti del settore. Un modello che viene chiamato con il suo acronimo: TGOROW.

In molte nazioni il coaching sta ormai diventando il punto di riferimento nello sviluppo organizzativo all'interno delle aziende ed è sempre più riconosciuto come lo strumento d'intervento principale per il miglioramento individuale, del team e delle performance all'interno delle organizzazioni.

Purtroppo però il bisogno di coaching delle aziende trova spesso risposte inadeguate da parte di quanti si definiscono coach, creando aspettative insoddisfatte da parte di individui ed aziende che entrano per la prima volta in contatto con questa disciplina. In diversi casi persone alle prime armi hanno iniziato a praticare il coaching dopo aver preso parte ad un singolo corso, magari di una settimana, dove potevano essere fornite solo le basi, in maniera molto generale, di quella che è ormai da tutti considerata una professione ben distinta dalla formazione d'aula. In qualsiasi materia si voglia diventare competenti bisogna sviluppare la consapevolezza di una costante applicazione degli strumenti di lavoro. Lo studio, la ricerca e l'esperienza applicate alla

* Ha lavorato in USA con diverse Società per lo sviluppo delle Risorse Umane. Durante questo periodo ha continuato la sua formazione nel campo con personaggi del calibro di Anthony Robbins, Bob Proctor, Wayne Dyer, Mary Morrissey specializzandosi in Sviluppo Organizzativo. Tra i suoi clienti: International Alliance of Guardian Angels, Inc, ETA Education Through Adventure, NCPC National Crime Prevention Council, Manpower, Adecco Formazione.

pratica forniranno una base su cui operare per fornire quel valore aggiunto al cliente ed alla professione stessa.

Il coaching richiede competenze specifiche ma anche le più alte qualità di una persona: integrità, distacco ed empatia, con un approccio verso l'individuo fondamentalmente diverso dalla formazione classica. Normalmente il coaching colma il gap tra ciò che una persona sa e ciò che una persona fa. Ricerche recenti hanno dimostrato che normalmente una persona perde l'83% delle conoscenze acquisite durante un tipico evento di formazione. Ciò è dovuto non solo alla "pigrizia" del partecipante che non rivede o riordina gli appunti presi durante il corso, ma soprattutto alla mancanza di collegamento tra quanto appreso e la reale vita professionale del soggetto.

Il coaching non è certo una semplice chiacchierata (in inglese qualcuno ha usato sarcasticamente la parola "chat") tra coach e coachee. E non è neanche una dispensa di consigli elargiti dal coach previa firma del contratto con relativo compenso stabilito ad ora.

Se un coach inizia a dare consigli su come agire, allora sta sottraendo letteralmente al partecipante la possibilità di fornire le proprie risposte, le proprie scelte, nonché le proprie responsabilità. E' essenziale comprendere che la nostra mappa del mondo non sarà mai identica a quella del nostro cliente. Se una persona ha raggiunto risultati favorevoli, se è riuscita a trovare soluzioni efficaci alle proprie sfide passate usando determinati metodi o azioni, questi non devono essere qualificati come i mezzi più opportuni per un'altra persona.

Ci sono diversi aspetti del coaching, tuttavia le basi di un coaching di buona qualità consistono di tre elementi:

Contesto: fatto di consapevolezza e responsabilità

Skills: Capacità, Curiosità, ascolto attivo, domande intelligenti attraverso l'uso della maieutica. Normalmente una sessione tipo di coaching dovrebbe avere il partecipante che parla per il 85-90% della sessione.

Sequenza. In questo caso la struttura viene chiamata TGOROW come adattamento del noto modello GROW (in inglese crescere). L'acronimo racchiude infatti i seguenti concetti:

T- Topic- Argomento: ciò di cui si vuole discutere

G- Goal - Scopo: cosa vuole il cliente

O- Outcome - Esito: cosa si vuol raggiungere nella sessione

R- Reality - Realtà: Cosa sta succedendo ora

O- Options - Opzioni: Cosa si può fare

Way (Forward) - Procedere, avanzare: Cosa si ha intenzione di fare

Coaching vs terapia

Da tempo vi è un ampio dibattito, anche nella saggistica, sulla differenza del coaching come modello formativo rispetto agli approcci di tipo terapeutico. Anche su questi aspetti si è soffermato il convegno.

Il coaching è lo studio delle potenzialità e delle possibilità dell'essere umano. Ha a che fare con clienti "sani" che desiderano situazioni lavorative e personali migliori. Utilizza il passato come contesto per organizzare ed implementare la creazione di un futuro migliore. Aiuta il cliente a sviluppare nuove capacità e nuovi strumenti per aiutarlo ad avvicinarsi ad i propri obiettivi personali, soprattutto in campo professionale.

Tradizionalmente la terapia si basa sulla diagnosi di problematiche identificabili e riguarda principalmente la sfera comportamentale del passato che influisce sullo stato presente. Ha a che fare per lo più con i traumi di una persona, cercando di curare e risolvere sofferenze pregresse. La relazione è quella del dottore vs paziente. Il medico fornisce una diagnosi e quindi offre supporto professionale per aiutare il paziente verso la guarigione. Solo recentemente sono state sviluppate nuove forme di terapia che possono aiutare a guarire da traumi più velocemente e facilmente.

Nessun esperto del settore raccomanda ad un coach di addentrarsi nella diagnosi e nel trattamento di sintomatologie sviluppate come conseguenza di traumi emozionali (a meno che non si possiedono le competenze adeguate e le qualifiche appropriate). In questi casi il miglior consiglio che si può dare ad un cliente è quello di fornirgli le credenziali di un esperto del settore...

Infine, l'ultima parte del convegno è stata dedicata alle **barriere** che possono portare allo sviluppo di un coaching inefficace. Sono diverse le cose che possono seriamente interferire con la nostra abilità di mantenere un'alta qualità nella nostra sessione di coaching.

Mancanza di un orientamento per obiettivi. Senza la focalizzazione su obiettivi chiari, la sessione di coaching può velocemente trasformarsi in una chiacchierata amichevole fino a quando il cliente si sveglia chiedendosi cosa ne è stato dei tanti progressi e sviluppi promessi.

La professionalità del coach deve assicurare concentrazione e direzione costante durante tutto il processo, senza alterare il passo tenuto dal nostro cliente.

Lasciare che i propri stati emozionali interferiscano. Non possiamo guidare le persone in un posto dove non siamo mai stati, così come non possiamo insegnare a qualcuno cose che non conosciamo. Un coach non deve mai permettersi di perdere la propria obiettività, offuscata magari da simpatie, pregiudizi o criticismi di sorta. Pregiudizio e criticismo potrebbero portare alla rottura del rapporto e causare l'insorgere di un istinto a cercare di "aggiustare" il cliente. Ciò che non può mancare, in nessun momento, è la capacità empatica del coach.

Prendere il controllo. In questo caso s' intende dire al cliente cosa deve fare, usando domande guida e la forza della persuasione come arma di manipolazione. Tutto questo è deleterio perché crea dipendenza. Il cliente potrebbe anche, a ragione, renderci responsabili se le cose non vanno come promesso, portando alla fine del rapporto.

Lavorare con tutti allo stesso modo. Per influenzare gli altri è estremamente importante capire cosa già li influenza (il loro paradigma del mondo) e quindi creare flessibilità nel nostro approccio per allinearli al loro.

Mancanza di sicurezza. Se si hanno dubbi sulle proprie capacità di aiutare un cliente, la prima volta che un problema sarà portato alla nostra attenzione non saremo capaci di aiutarli e fornirgli un supporto prezioso alla gestione del cambiamento. Il coach deve essere consapevole della molteplicità di strade che può percorrere nel trovare una soluzione efficace alle sfide future del cliente.

Paura del silenzio. Le domande intelligenti sono normalmente seguite da un momento di silenzio nel quale il cliente medita e prende consapevolezza dei propri paradigmi mentali e dei propri comportamenti. Questo è il momento in cui possono apprendere di più.

In situazioni del genere bisogna rimanere in silenzio ed usare l'acutezza sensoriale per notare ed ascoltare i segnali deboli forniti dal nostro interlocutore.

In definitiva, ciò che il coach non fa è tanto importante quanto ciò che egli fa...