Autrice: Cristina Milani, Partner Senior HeS – Human engineering Systems, Via. G. Pioda 5, 6901 Lugano, Tel. +41 91 910 10 00, Fax +41 91 910 10 09, www.hes-net.com

Coaching: nuove vie alla formazione

Introduzione

Il coaching spesso è confuso con altre forme d'intervento quali il "counseling" o il "mentoring"; se non addirittura identificato con la psicoterapia.
Il coaching è un tipo di formazione con caratteristiche proprie, mirato al miglioramento della prestazione e della comunicazione (intesa come relazione tra le persone). È una disciplina che prevede un affiancamento del manager nel percorso professionale al fine di permettere all'azienda di concretizzare i propri obiettivi di successo.

Definizione

La prima difficoltà nell'affrontare l'argomento coaching è definirne la costituzione o meglio l'ossatura.
Si tratta, infatti, di capire se va considerato come un insieme di tecniche, una tipologia molto particolare di relazione, una forma di addestramento, un'evoluzione delle tecniche brevi di psicoterapia o qualcosa d'altro.
Attualmente, molta è la confusione che gli ruota attorno. La causa principale è dovuta al fatto che con la parola coaching si toccano più campi. In quello economico ad esempio si fa riferimento soprattutto ad un'azione di rimedio; mentre in altri si parla di miglioramento personale, di relazione d'aiuto, o di qualità di vita.
La confusione è dettata anche dalla diversità delle forme di coaching presenti sul mercato: *career coaching, personal coaching, relationship coaching, performance coaching, executive coaching* e dal percorso dei professionisti che lo applicano: psicologi, formatori, ricercatori, consulenti aziendali, ecc..
L'impresa di definire il concetto di coaching è resa ancora più difficile dal fatto che nella nostra cultura italiana é descritto da un termine inglese, la cui traduzione, come vedremo, apre molte porte ma da anche adito a molti dubbi.

Affronteremo dunque la questione della descrizione del campo d'azione sezionando sinteticamente le possibili posizioni o partendo dalle dimensioni che la maggior parte delle organizzazioni identifica come parte di un processo di coaching.

Come prima cosa, delimiteremo il campo di approfondimento al solo contesto aziendale tralasciando invece il coaching a livello sportivo.

Il coaching nelle aziende

Per risalire alle origini del coaching nella cultura aziendale e spiegarne il successo, dobbiamo far riferimento a diversi fenomeni che hanno segnato il passaggio dalla società industriale a quella postmoderna.
Un primo aspetto è senza dubbio l'impatto dei cambiamenti nella struttura produttiva a partire dagli anni '50 prima negli Stati Uniti e successivamente in altre nazioni (Europa, le tigri del sud est asiatico, il Giappone, ecc.), nelle quali si è assistito alla crescita progressiva del settore dei servizi a discapito di quello tradizionale deputato alla produzione di beni materiali. Nello stesso tempo, anche l'introduzione di nuove tecnologie (come Internet) ha radicalmente modificato la configurazione delle aziende e le forme del lavoro. I flussi organizzativi aziendali tendono a diventare sempre più flessibili; le figure professionali sempre più specialistiche. A questi aspetti si aggiunge anche il peso che i movimenti finanziari internazionali esercitano sui sistemi produttivi, spingendo verso la delocalizzazione della produzione. In quest'epoca dell'accesso, come è stata definita da Jeremy Rifkin, stiamo assistendo alla dilatazione dello spazio in cui le organizzazioni economiche agiscono, confrontandosi su una scena i cui confini si ridisegnano continuamente. In un quadro mutevole e complesso come questo, le aziende cercano di organizzarsi per far fronte alle turbolenze dell'ambiente esterno. Di fronte a una situazione del genere, caratterizzata da incertezza e necessità di trovare un equilibrio, le aziende hanno acquisito la consapevolezza della centralità delle risorse umane e dell'importanza dell'apprendimento continuo. La selezione e la formazione del personale si è dunque evoluta verso criteri intangibili: il saper essere oltre al saper fare. Per questo motivo, le aziende si orientano verso un tipo di formazione responsabilizzante ed ad hoc che accompagni chi ne usufruisce lungo un percorso di crescita e che soddisfi i bisogni concreti piuttosto che proporre strategie teoriche.
Il coaching come nuova metodologia nell'area della formazione fornisce un'interessante risposta alle esigenze a cui il mondo aziendale è confrontato.

Le caratteristiche principali del coaching in azienda sono:

- consiste in una discussione one-to-one mirata allo sviluppo individuale,
- permette dei feedback sulle debolezze ma anche sui punti di forza,
- è legato ad aree specifiche,
- è relativamente a breve termine fatta eccezione per l'executive coaching che invece si protrae per più tempo,
- è essenzialmente una forma di sviluppo individuale non direttiva,
- è centrato sullo sviluppo delle potenzialità individuali al fine di migliorare la performance del singolo,
- le attività svolte hanno obiettivi sia di tipo organizzativo che individuale,

Coaching: nuove vie alla formazione

- si suppone che l'individuo sia psicologicamente in buona salute e non abbia bisogno d'interventi di carattere clinico,
- si basa sul fatto gli individui sono consapevoli o possono diventarlo,
- è delimitato nel tempo,
- è un'attività centrata essenzialmente sulle capacità,
- gli aspetti personali possono anche venir discussi ma l'accento è posto sulle capacità lavorative.

I punti sui quali risulta una maggiore focalizzazione sono legati ad aspetti individuali, con un forte accento sulla relazione e lo sviluppo.
Sono quindi dimensioni prepotentemente intime, dove la relazione basata sulla diade coacher e coachee è centrale.

Relazione d'aiuto?

Il coaching in un certo senso può essere indicato come una relazione di aiuto, in quanto le azioni che sono intraprese servono ad accompagnare il soggetto verso un percorso di miglioramento.
In questo senso allora il coacher ha effettivamente un ruolo di sostenitore, di agevolatore per il raggiungimento degli obiettivi.
Tuttavia occorre fare una distinzione per la procedura e il livello di difficoltà tra le diverse forme di aiuto quali coaching, mentoring, consulenza e psicoterapia.

Innanzitutto vi sono due aspetti importanti che possono già segnare un primo confine:
- la preparazione,
- lo stile.

La preparazione del coacher può essere di tipo tecnico o personale. Mentre il mentore utilizza il bagaglio delle proprie esperienze come strumento per l'accompagnamento, il counseler segue spesso un lungo percorso caratterizzato da una formazione teorica e da un training personale.
Lo stile lega forzatamente a sé la capacità di dire alle persone cosa fare o di condurle a identificare da soli la via più congeniale.
In questo senso abbiamo uno schema (Fig. 1):

Le distinzioni sostanziali sono tra il coaching e:

- **istruzione** azioni mirate al trasferimento di know-how (istruzione) o di informazioni,
- **consulenza** incoraggiare qualcuno ad assumersi la responsabilità per un problema o per migliorare una situazione (molto spesso di natura personale),
- **mentoring** aiutare le persone a realizzare i loro potenziali; solitamente è un misto di azioni.

Fig. 1

Coaching: nuove vie alla formazione

Coaching vs Mentoring

Vi sono molte similitudini tra i due approcci. Entrambi sono azioni di aiuto che si svolgono prevalentemente in modo individuale, fornendo all'individuo un'opportunità per riflettere, imparare e svilupparsi. Ciononostante vi sono delle differenze sostanziali.

Il termine «MENTORING» trae origine dalla mitologia greca. Odisseo affidò l'educazione di suo figlio all'amico Mentore, dicendogli in pratica: *"raccontagli tutto quello che tu sai"*.

Sebbene molto spesso le due azioni siano state considerate intercambiabili, nella tabella che segue mostriamo le differenze sostanziali.

In verità il confine di demarcazione non è così netto e possono esserci delle sovrapposizioni tra le due dimensioni.

MENTORING	COACHING
Evolve attorno alle competenze professionali del soggetto.	Evolve attorno allo sviluppo di temi/aree specifiche
Agenda è gestita dal "mentore"	Agenda è gestita per raggiungere specifici ed immediati obiettivi
Accento è posto sulla carriera e lo sviluppo personale	Accento è posto sullo sviluppo/preparazione al lavoro.
Il mentore è spesso molto più qualificato ed ha molta più esperienza. Spesso è un senior dell'organizzazione che passa le proprie conoscenze ed esperienze	Generalmente non ha necessariamente l'esperienza e le competenze nel ruolo del proprio cliente, fatta eccezione di un coaching sulle competenze
A lungo termine	Generalmente a breve termine
Può essere più informale e gli appuntamenti possono essere organizzati anche quando vi è la necessità di un consiglio o di un supporto	Molto strutturato e la natura degli incontri definita
Relazione che può durare a lungo nel tempo	Relazione determinata nel tempo

Coaching vs psicoterapia/consulenza

Vi sono similitudini ovvie tra le due attività. Molte tecniche di derivazione psicologica sono state traslate e applicate ai contesti organizzativi. Sebbene le somiglianze tra i due, le loro azioni sono spesso complementari.
La consulenza o la psicoterapia sono interventi con elevate competenze mirati all'approfondimento e alla risoluzione prevalentemente di problemi di carattere psicologico.
Può essere fruttuoso utilizzare un approccio di questo tipo quando il cliente si dimostra inadeguato nel porre in atto dei cambiamenti comportamentali durante il coaching.

Le principali differenze tra le due attività sono comunque:

CONSULENZA	COACHING
Difficilmente vi è il coinvolgimento di altri	È possibile il coinvolgimento di altri
Agenda strutturata con il cliente	Agenda strutturata con il cliente ma con la supervisione/consenso dell'organizzazione
Mirata alla risoluzione di problemi psicologici, sociali e/o comportamentali	Sottintende che il cliente non necessiti di un intervento di carattere psicologico
Intervento di breve durata che può comunque evolvere su un periodo di tempo più lungo	Tende ad essere un intervento di breve durata
Obiettivo di far comprendere le cause del perdurare di problemi al lavoro	Obiettivo di migliorare la performance individuale
Focus allargato e di profondità	Focus mirato

Coaching: nuove vie alla formazione

La difficoltà nel definire il campo di azione del coaching non sta solo nella sua differenziazione da altri tipi d'intervento. Il problema risiede anche nel fatto che ha diversi stili di espressione quali:

- career coaching,
- personal coaching,
- relationship coaching,
- performance coaching,
- executive coaching,
- life coaching,
- ecc.

Mentre il *personal coaching* ha uno stile più olistico e di facilitazione, il *career coaching* ha anche un carattere facilitatore ma con azioni più specifiche e mirate.
Nello stesso senso si dirige il il *performance coaching* che però a sua volta è più direttivo.
Anche il tempo può essere utilizzato come criterio generale di differenziazione. Se da una parte coaching e consulenza sono generalmente azioni di breve durata, il mentoring al contrario può avere una durata più o meno lunga.

In questo senso allora, la definizione del termine coaching può essere inquinata:

- dalla terminologia inglese che impedisce una corretta definizione;
- dal fatto che può essere facilmente confuso con altre azioni di aiuto;
- dalla considerazione che all'interno della stessa categoria vi siano azioni che prediligono una dimensione piuttosto che un'altra.

Al fine di permetterci un po' d'ordine, daremo una prima definizione del termine ed in seguito cercheremo di riassumere brevemente i contenuti delle principali dimensioni che si distinguono all'interno del coaching.

Per Caplan (2003) *"il coacher è un partner collaborativo che lavora con il coachee per aiutarlo a raggiungere degli obiettivi, risolvere dei problemi, imparare ed evolvere."*

A nostro avviso, il coaching non è altro che "**una forma evoluta di formazione costituita da una diade**" che differisce dalla forma classica in aula per due aspetti principali:

- la struttura,
- la relazione.

Avremo modo di approfondire questi aspetti nei passaggi che seguiranno.

Gli stili

All'interno della dimensione coaching vi troviamo sei diversi approcci:

1. performance coaching,
2. skills coaching,
3. career coaching,
4. team coaching,
5. life o personal coaching,
6. relationship coaching.

Performance coaching
Le attività sono indirizzate prevalentemente per migliorare l'efficacia e la produttività dell'individuo. Generalmente, deriva le sue basi teoriche da modelli economici, dalla psicologia sportiva come pure dalla psicologia in generale.
Skills coaching
Le azioni di questa tipologia di coaching sono focalizzate sulle competenze che l'individuo necessita per svolgere il suo ruolo. Prevede azioni flessibili, adattative e just in time generalmente tailorizzate sulla persona.
Executive coaching
Cura di tutte le aree che concernono la vita di una persona, con lo scopo di gestire al meglio le risorse per ottenere il massimo della qualità della vita.
Career Coaching
Attività mirate allo sviluppo personale. Il processo definisce gli obiettivi professionali, i mezzi per il cambiamento e le azioni da intraprendere.
Team coaching
Azioni di gruppo che mirano allo sviluppo delle relazioni interne in termini di efficacia ed efficienza del gruppo. Può ovviamente essere affiancato ad altre azioni di carattere individuale.
Life o Personal Coaching
Questa forma di coaching è un supporto per i desideri individuali al fine di introdurre dei cambiamenti significativi nella vita del cliente.
Relationship coaching
Mirato a migliorare la comunicazione, sia da un punto di vista intra che inter-personale.

Come farsi strada e capire quale forma è la migliore ?

Il coaching, come il counseling, nasce negli Stati Uniti. La figura del coach è ancora oggi associata all'ambiente sportivo. Con l'anglicismo "coach" s'intende l'allenatore, colui che motiva un atleta o una squadra a vincere. Come ruolo ha la valutazione degli ostacoli, la valorizzazione delle potenzialità dell'atleta e la definizione degli ostacoli da superare sia psicologici che tattici.
Negli Stati Uniti è dagli anni '80 che si parla di coaching, mentre in Europa è solo da alcuni anni.
Aggiungiamo anche che, di fronte alle rapide trasformazioni che oramai caratterizzano la maggior parte delle organizzazioni aziendali, gli attori di tali universi si trovano nella necessità di imparare a cavalcare i cambiamenti piuttosto che opporsi per poi magari esserne schiacciati. In questo periodo di profondi e alle volte radicali cambiamenti, i coachee vengono anche chiamati *"sounding-board"*, cioè "registi del cambiamento".

Coaching: nuove vie alla formazione

Contrariamente al fatto che molti credano che l'età e la posizione lavorativa possano essere dei criteri che influenzano l'inizio di un percorso di coaching, in realtà non vi sono controindicazioni: il professionista con anni di esperienza, l'imprenditore, il giovane manager o il dirigente fresco di promozione. Il coaching è un percorso che permette di far chiarezza e potenziare le capacità organizzandole e sfruttandole all'interno di un percorso professionale.

Ci sono diversi strumenti che possono essere utilizzati per capire quale forma di coaching sia migliore rispetto ad altre per la propria situazione aziendale.
Il diagramma che segue può essere un pratico strumento

Direttivo	⟷	Non Direttivo
Il soggetto gestisce il programma	⟷	L'azienda gestisce il programma
Olistico	⟷	Specifico
Alti contenuti personali	⟷	Bassi contenuti personali
Alti contenuti professionali	⟷	Bassi contenuti professionali
Breve termine	⟷	Lungo termine
Mirato allo sviluppo	⟷	Come rimedio

In generale, quando si ha l'intenzione di introdurre un'azione di coaching in azienda, è meglio come primo passo cercare di capire quale idea e quali conoscenze le persone al proprio interno hanno. Attraverso ad esempio il coinvolgimento delle figure aziendali più importanti, si può evidenziare nelle dimensioni sopra indicate quelle maggiormente legate alla cultura aziendale. La discussione che ne segue può servire come primo strumento per una condivisione di significati.
Le dimensioni sopra indicate possono inoltre servire come mezzo per l'elaborazione di un profilo, ma anche come base di discussione nella selezione di un coacher se formulate sotto forma di domande.

Aree d'intervento del coaching

Hudson nel 1999 ha identificato tre strategie specifiche del coaching utilizzabili in combinazione tra loro:
- coaching individuale,
- coaching di gruppo,
- coaching all'interno di sistemi.

Il **coaching individuale** (executive coaching) come abbiamo già visto si occupa di tutti i cambi della vita di una persona.
Il **coaching di gruppo** è mirato a un gruppo di persone. Si tratta di un'azione che si riferisce al presente per porsi nel futuro.
Il **coaching all'interno di sistemi**: si riferisce soprattutto ai sistemi quali possano essere un nucleo famigliare, una coppia, un team, un'area specifica all'interno dell'azienda.

Coach interno o esterno all'azienda?

La scelta verso un libero professionista è spesso obbligata dalle dimensioni dell'azienda; ma vi possono essere più fattori che concorrono nella scelta.

Generalmente è meglio di rivolgersi all'esterno quando:
- i contenuti sono altamente sensibili e confidenziali,
- per questioni di politica interna,
- per avere uno specialista su più settori,
- per non avere conflitto d'interesse,
- per avere una vasta gamma di idee,
- per avere ed ottenere maggiore obiettività.

Mentre un intervento interno è più appropriato:
- se si tratta di un intervento spot,
- se sono richieste approfondite conoscenze della cultura aziendale in oggetto,
- se si desidera avere i costi sotto controllo.

Da una ricerca promossa dal CIPD (the Chartered Institute of Personnel and Development, Gran Bretagna) nel 2005, è emerso che 9 delle 10 aziende intervistate promuovono delle azioni di coaching presso i propri dirigenti e lo fanno rivolgendosi soprattutto a consulenti esterni.
L'84% degli intervistati afferma che le azioni di coaching sono efficaci mentre il 92% considera più efficaci gli interventi proposti da professionisti esterni.
Dalla ricerca è pure emerso che il

Coaching: nuove vie alla formazione

coaching fornisce dei benefici sia ai singoli individui che alle aziende e che è un modo efficace per promuovere l'apprendimento nelle aziende.

Coachers interni

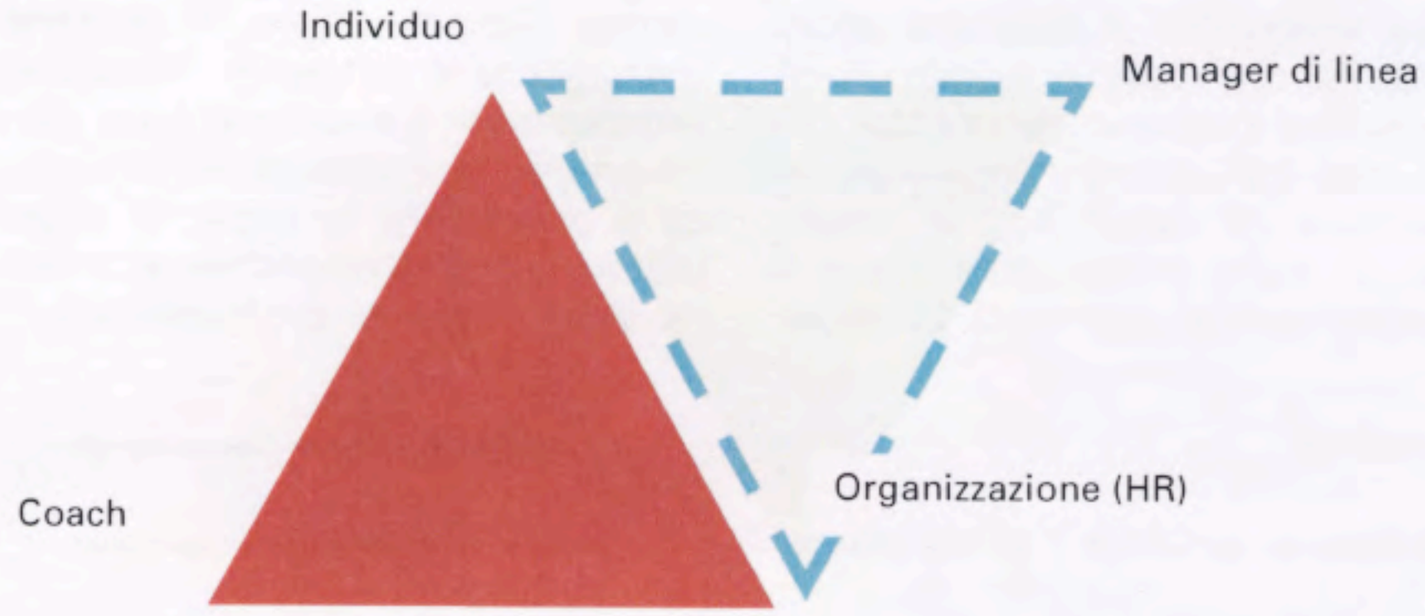
La stessa ricerca del CIPD ha cercato di capire l'efficacia delle azioni provenienti dall'interno.
I risultati raccolti evidenziano che le aziende ritengono possa essere efficace un intervento dall'interno; ma questo é giudicato meno positivamente a causa di alcuni problemi evidenti quali:
- la credibilità,
- la fiducia,
- il conflitto d'interessi,
- la richiesta sopra le reali capacità,
- la difficoltà a tracciare dei reali confini.

Taranto e Giusti, nel loro libro «Supercoaching» (2004), identificano quattro tipologie di situazioni gestite da professionisti esterni:

a) **migliorare la gestione dei collaboratori**
temi: problem solving - performance improvement
b) **sviluppo degli executives**
temi: gestione di nuove situazioni - miglioramento del rendimento crescita professionale - elaborazione di strategie aziendali
c) **individual Coaching**
temi: legati ad un processo di autosviluppo

Noi, per i dati descritti dalla ricerca svolta dal CIPD, aggiungiamo:
- remedial Coaching,
- life Coaching,
- relationship Coaching,

che sono comunque soprattutto delle forme individuali di coaching.



I giocatori chiave nella relazione di coaching

La primaria relazione in qualsiasi azione di coaching coinvolge il coach e il suo "assistito", tuttavia non è l'unica relazione importante. Altro importante stakeholder è la persona che rappresenta gli interessi dell'azienda – frequentemente si tratta del responsabile formazione o del responsabile sviluppo.
La figura che riportiamo mostra che vi sono differenti relazioni che debbono essere gestite affinché l'azione di coaching possa avere il massimo impatto.

Individuo e coach: questa è la relazione più visibile e necessita un'ottima impostazione per ottenere il massimo dal lavoro svolto.

Coach e HR: le due parti definiscono e decidono la parte contrattuale. Compito del HR è anche quello di illustrare le necessità dell'azienda e di far capire il contesto aziendale nel quale verrà attivata l'azione di coaching.

Individuo e manager di linea: il manager di linea deve fungere da supporto durante tutto il percorso dell'azione di coaching. Può essere anche coinvolto nella definizione degli obiettivi del programma di coaching.

HR e manager di linea: il responsabile HR deve gestire le aspettative del manager di linea e spiegargli il suo ruolo di supporto durante l'intero percorso.

Queste relazioni devono essere condotte con estrema cura per ottimizzare al massimo i benefici ricavati dall'azione di coaching.
La funzione delle risorse umane è cruciale a tal fine. Devono infatti fungere da garanti, affinché tutte le figure coinvolte abbiano capito l'importanza del loro ruolo e partecipino attivamente al successo dell'azione di coaching.

Le componenti del ruolo dell'area HR

Le risorse umane come abbiamo detto devono essere coinvolte dall'inizio nel processo di coaching.

Le principali aree sono:
- valutazione dei bisogni individuali,
- valutazione della preparazione/motivazione del singolo,
- il coinvolgimento del/dei manager di linea,
- determinazione dell'uso migliore delle azioni interne o di quelle esterne di coaching.

Pubblicata nel mese di aprile 2009