

Cronache da un workshop dell'AIF Lombardia

di Sergio Di Giorgi*, Paola Lunghi**, Sheyla Rega***

Premessa

L'idea progettuale del workshop "Coach e Formatori. Un possibile percorso evolutivo", organizzato dall'AIF Lombardia a Milano nella primavera 2005, era quella di una indagine esplorativa (ed anche un po' sfidante) sulle relazioni e sui "confini" tra due professioni, all'incrocio tra dimensioni comuni ed elementi – di scenario, di modelli applicativi, di competenze-distintivi. A maggior ragione, il fatto che, sin dall'iniziale giro di tavolo, la maggioranza dei venti partecipanti al workshop avesse dichiarato esperienze più o meno formalizzate ma comunque significative, come coach era risultato un po' spiazzante (anche se appariva come ulteriore conferma del positivo trend di diffusione e sviluppo del coaching): ci aspettavamo, a dire il vero, una prevalenza di formatori aspiranti coach! Fortunatamente, il dubbio che aleggiava sino alla vigilia ci aveva spinto a mantenere il programma della giornata adeguatamente flessibile.

In sede di progettazione, si era comunque deciso di limitare il campo di indagine al *business coaching* (comparabile, per setting e competenze di base richieste, alla formazione aziendale), escludendo dunque la sfera, peraltro molto ampia in altri paesi, del *personal e life coaching*.

* Formatore e consulente, Vice Presidente AIF Lombardia ed ETDF (European Training and Development Federation).

** Responsabile Comunicazione e Formazione Zurich Italia, specializzata in Counseling psicosociale.

*** Formatrice e coach professionista, partner Lody.

Avevamo poi pensato di chiedere in apertura a Massimo Reggiani di Tesi, il quale negli ultimi anni si è molto occupato del tema, anche su questa rivista¹, un contributo volto a far chiarezza metodologica e terminologica sulla materia. La disponibilità e la puntuale sistematizzazione – molto apprezzata dai partecipanti – offerta da Reggiani (un percorso ragionato tra i diversi significati e utilizzi del coaching e tra differenti metodologie e ruoli, dal *counseling* al *mentoring* al *tutoring*), oltre ad apportare la ricchezza delle molteplici prospettive, consentiva di sgomberare in buona parte il terreno da possibili confusioni ed ambiguità concettuali e lessicali.

**IL PRIMO PASSO:
SGOMBERARE IL
CAMPO DA
CONFUSIONI
METODOLOGICHE E
TERMINOLOGICHE**

1. Il Percorso del Workshop

Il percorso da noi proposto si snodava poi intorno a questi temi principali:

- un esame comparato degli scenari e di alcune esperienze internazionali, soprattutto europee, di coaching;
- il setting e il contratto di coaching;
- il coaching individuale (con una breve simulazione);
- un approfondimento sul team coaching (con la presentazione di due "case histories" aziendali);
- una analisi sulle "competenze distintive" del coach (attraverso un lavoro di gruppo e de-

briefing in plenaria), esaminate per differenza/integrazione rispetto a quelle del formatore di tipo "generalista" (ma inteso soprattutto con riferimento alla formazione trasversale e manageriale).

1.1. Esperienze internazionali di coaching

Allo scopo di chiarire in primo luogo il quadro di riferimento del coaching in Italia, abbiamo presentato, in termini di "mercato", la posizione del nostro Paese inserita in una prospettiva di evoluzione dei mercati internazionali.

Le stime in nostro possesso dimostrano che se gli Usa mantengono il primato (con circa 7.000 coach registrati) troviamo il Regno Unito e la Francia, a pari merito, tra i primi posti in Europa. Dal punto di vista della diffusione del servizio sul territorio, possiamo dire che entrambi i paesi stanno vivendo oggi ciò che accadeva nel Nord America 2-3 anni fa. Segue la Germania, dove si valuta che operino circa 2000 coach professionisti (se includiamo i *Life Coach*). Il motivo del ritardo della Germania risiede in parte nel "conflitto", che risale all'inizio dello sviluppo del coaching in questo paese, tra due scuole di pensiero in forte contrapposizione: chi riteneva che il coaching nascesse nella relazione d'aiuto, per cui soltanto chi avesse avuto una formazione in psicologia avrebbe potuto svolgere questa professione e chi, invece, sulla linea di quanto accadeva nel resto del mondo, difendeva il diritto ad essere un coach professionista indipendentemente dagli studi psicologici, in quanto si riteneva una attività legata principalmente al mondo del business.

L'esperienza tedesca ha destato molto interesse nei partecipanti al workshop, in quanto metteva in evidenza come la mancanza di chiarezza sulla vera natura del coaching e sulle competenze distintive del coach (situazione che stiamo ora in parte ancora vivendo in Italia) sia un elemento frenante alla diffusione dello stesso.

In Italia si è iniziato a sentir parlare di coaching alla fine degli anni novanta mentre, per quanto riguarda il suo sviluppo nelle aziende, pur essendo maggiormente diffuso rispetto a paesi quali la Spagna e il Portogallo, siamo in

"ritardo" di circa quattro anni rispetto a nazioni quali l'Inghilterra e la Francia. Nel nostro paese siamo ancora nella fase in cui bisogna far comprendere alle aziende quali siano i benefici del coaching, a differenza che nel Regno Unito e in Francia dove l'offerta comincia a superare la domanda e il problema principale delle aziende è quello di reperire e discernere i veri professionisti da quelli "che si inventano e/o seguono una moda".

Inoltre, abbiamo messo in rilievo che anche il Sud-Est asiatico sta vivendo un periodo di forte crescita del coaching, grazie all'impulso di professionisti Nord americani e australiani. Citiamo, a titolo d'esempio, la Cina che conta già una scuola di coaching e circa un centinaio di coach professionisti, e Singapore dove una legge recente obbliga le banche ad offrire delle sessioni di coaching ai loro dipendenti.

1.2. Un esempio eccellente di sviluppo del coaching: la Francia

A questo punto della nostra analisi sul percorso evolutivo del coaching abbiamo iniziato ad indagare sulla domanda "chi è il coach?".

La SF Coach (*Société Française de Coach*), la più importante associazione di settore in Francia, nonché l'unica – sino ad oggi – associazione di categoria europea ad aver svolto un'indagine sul "profilo tipo del coach"², ci fornisce dei dati interessanti al riguardo, che abbiamo condiviso con i partecipanti in quanto, a nostro avviso, il profilo del coach italiano si avvicina significativamente a quello transalpino.

Secondo i dati riportati dall'indagine francese, il profilo "tipo" è a dire il vero molto vario. I coach sono per la maggior parte, ex dirigenti, ingegneri, consulenti di HR, psicologi, medici. Il 42% delle persone ha alle spalle da dieci a venti anni di esperienza professionale. Il 76% dei coach è laureato (di cui un 53% in economia o ingegneria ed un 45% in scienze umanistiche quali sociologia o psicologia); quasi un terzo, il 31%, ha proseguito gli studi oltre la laurea. Il 60% ha seguito una formazione specifica al coaching. Di questi il 65% ha seguito una formazione basata sulle tecniche di PNL, in analisi transazionale o

in psicoanalisi; un 28% ha seguito una formazione in Gestalt e il 25% in ipnosi ericksoniana.

A questo proposito, è interessante notare che la *SF Coach* riconosce ufficialmente diversi approcci e scuole, sia per la formazione che per la certificazione dei *coach*. Tra queste citiamo: l'Analisi Transazionale, la Process Communication (una derivazione dell'AT molto in voga in Francia), la PNL (Programmazione Neuro Linguistica), la sistemica, la psicanalisi, l'approccio cognitivo e comportamentale, la Gestalt, la scuola di Palo Alto.

I dati del 2001 della *SF Coach* rilevano inoltre che il 75% dei *coach* svolge la libera professione mentre solo il 10% è dipendente di una società di consulenza. Abbiamo dunque un 85% di *coach* esterni contro un 15% di *coach* interni. Ricordiamo velocemente che i *coach* esterni sono coloro che svolgono la loro professione in aziende diverse, alla stregua dei normali "consulenti", mentre i *coach* interni sono dipendenti di una organizzazione, generalmente inseriti nel settore HR, che fanno *coaching* solo e unicamente ai colleghi (dall'impiegato al dirigente). I dati rilevati sottolineano, d'altra parte, che solo il 30% dei *coach* esterni vive di puro *coaching*, mentre gli altri svolgono altre attività nell'ambito delle Human Resources (formazione aziendale, selezione del personale, organizzazione, ecc.).

Questa prima parte del workshop si è conclusa con una discussione appassionata sul tema della certificazione della professionalità dei *coach* in Italia e dei percorsi formativi "riconosciuti" a tal fine. Alcuni partecipanti hanno riportato l'esigenza di avere in Italia un Albo dei *coach* professionisti (che peraltro non esiste né per i consulenti aziendali, né per i formatori), al fine di prevenire alcuni "errori" commessi in altri paesi dove il *coaching* è oggi più diffuso e dunque di uniformare i criteri formativi delle scuole italiane per quanto riguarda le capacità e le competenze distintive dei *coach*.

2. Coaching "One to One" e Team Coaching

Il workshop entrava nel vivo delle dinamiche applicative, offrendo una simulazione (*role-*

playing) sulla conduzione di un colloquio di *coaching* "one to one" e la rappresentazione di due diverse testimonianze di *team coaching*.

La simulazione rappresentava un caso semplice, ma esemplare, della relazione capo-collaboratore, raccontando di una relazione di aiuto prestata ad un manager che ravvisa difficoltà nella relazione quotidiana con una delle sue collaboratrici, una giovane *professional* con un buon livello di competenza, la quale, a propria volta, sta intraprendendo una attività di coordinamento di collaboratori e che si trova in difficoltà per i carichi di lavoro, per la individuazione delle priorità ed in qualche misura delle relazioni.

Viene data (per quanto possibile in un contesto di laboratorio) enfasi alla dimensione "contrattuale" e al modello elaborato da John Whitmore "GROW"³, il cui acronimo sta per:

- **Goals:** gli obiettivi che ci si pone, ossia che cosa il *coachee* vorrebbe ottenere, che cosa lo renderebbe soddisfatto, che cosa vorrebbe cambiare nella sua situazione;
- **Reality:** il confronto con la realtà. Qui si tratta, piuttosto, di indagare che cosa succede oggi esattamente; quanto spesso accade; quali effetti e impatti si hanno; chi è coinvolto; quali soluzioni sono già state adottate;
- **Options:** quali soluzioni/opzioni il "*coachee*" potrebbe e vorrebbe scegliere ed adottare per cambiare situazione; chi potrebbe aiutarlo;
- **Will:** sviluppa, invece, la dimensione della volontà: se il *coachee* ritiene di poter avere successo; qual è il prossimo passo; quali ostacoli prevede.

Naturalmente lo spazio "laboratorio", per la sua dimensione temporale molto breve, permetteva di fornire solo pochi cenni su alcuni momenti fondamentali della relazione di *coaching*, quali appunto il contratto ed il lavoro sulla chiarificazione degli obiettivi e sul loro conseguimento.

È però proprio nel *de-briefing* successivo alla simulazione che si è lavorato soprattutto per integrare quanto non sviluppato nel *role-playing* a causa del fattore tempo. Veniva così enfatizzata l'importanza del contratto, estremamente significativo in quanto rappresenta il punto di partenza del processo di auto-consapevolezza del *coachee* rispetto al problema. Significa partire da un

momento di condivisione nella relazione che si va sviluppando.

Essere consapevoli significa sapere di aver preso un impegno con sé e con un altro; significa anche stabilire che cosa si farà assieme (tutti elementi che contribuiscono a definire il "setting"); dimensionare il tempo che sarà necessario a sviluppare questa esperienza, quale sarà l'obiettivo e l'esito del percorso di *coaching*.

Il pubblico professionalmente "maturo" dell'aula ha accolto poi con un buon livello di interesse e di interattività il racconto delle esperienze di *team coaching*. I momenti di dialettica si sono soprattutto sviluppati rispetto alla relazione tra "*team coaching e formazione*", più precisamente nel tentativo di individuare differenze tra i due tipi di setting ed implicitamente nel riconoscere una specifica identità al "*team coaching*".

Raccontare esperienze e confrontarsi con i colleghi è servito per delineare un minimo di chiarezza concettuale. Le due testimonianze narrate in questa sessione del workshop riguardavano due distinte tipologie di *team-coaching*: quella *verticale*, che coinvolge il team con il suo capo; quella *orizzontale* (*peer coaching*) che coinvolge le persone della stessa linea gerarchica che possono o meno appartenere alla stessa azienda, magari a diverse funzioni aziendali.

Un comune denominatore delle attività di *team coaching* è di essere sviluppato per un piccolo numero di persone. Il lavoro di processo e di percorso su di un piccolo gruppo consente l'instaurarsi di un grado di intimità e di familiarità che si traduce poi – se ben condotto – in una linea positiva di efficacia.

Una focalizzazione importante è ragionare sugli obiettivi e sulle ragioni per le quali si fa *team-coaching*: di norma, per facilitare il passaggio da singole situazioni dei membri del team – che si basano sulle proprie competenze acquisite e sul proprio modo di pensare – ad una posizione più sistemica, necessariamente più articolata, dove sussistono capacità e competenze utili e funzionali al gruppo. L'ottica passa dunque dai contenuti del proprio lavoro al focus sul processo.

Per esempio, l'esperienza raccontata relativa al team *Emotional Network* è un'esperienza di *peer coaching*, dove l'obiettivo dei singoli parte-

cipanti è stato quello di potenziare le sinergie di gruppo, il senso di *community*, di *networking*, fino ad arrivare a realizzare fra di loro esperienze di *co-coaching* (lavorando anche sull'emulazione).

Il gruppo era, in effetti, costituito da giovani managers alle prime esperienze nel coordinamento delle risorse. Alcuni avevano già fatto esperienze di *coaching* individuale ed hanno aderito per sé stessi o per i propri collaboratori alla nuova esperienza di *team-coaching*.

In un momento organizzativo particolarmente complesso, si trovavano un po' allo sbaraglio e chiedevano al gruppo ed al coach un aiuto e la capacità di ritrovare le proprie risorse ed energie per operare con successo e stabilità emotiva nel nuovo ruolo. Importante sottolineare che il punto di partenza per questi manager era dato da poca familiarità con il proprio ambito emotivo ed il fatto di aderire ad un progetto chiamato *Emotional Network* non poteva che significare un atto di fiducia e di aspettativa verso dimensioni "nuove".

Se il *coaching* lavora sulla zona di confine tra una persona ed il suo ambiente, nel caso specifico del *team coaching* ci troviamo di fronte a diversi individui che interagiscono tra di loro e interfacciano l'ambiente esterno. L'obiettivo del *team-coaching* è proprio quello di estendere – e sistematizzare – questa zona di confine affinché diventi agevole per tutto il team. Questo implica saper instaurare, mantenere ed innovare una serie continua di contratti tra tutti gli attori coinvolti nel processo di *team-coaching*.

3. Coach e formatori: competenze a confronto

Introducendo infine, in maniera specifica, il tema delle *competenze*, e per stimolare la successiva riflessione attiva dei partecipanti mediante un lavoro di gruppo, è apparso utile – con l'aiuto di alcune slide – richiamare alcune distinzioni concettuali ed alcune tendenze di scenario.

In primo luogo sono state sottolineate le principali componenti delle competenze dei forma-

LA NUOVA OTTICA DEL RAPPORTO COACH-COACHEE: DAI CONTENUTI DEL PROPRIO LAVORO AL FOCUS SUL PROCESSO

tori, già individuate e classificate da Massimo Brusaglioni come competenze di *campo*, *contenuto*, e *metodo/processo*⁴.

Mentre le competenze di *contenuto* denotano uno sviluppo verso il ruolo di docente/consulente specialistico, le competenze del *coach* (come del resto quelle richieste per la formazione manageriale) insistono prevalentemente sulle *competenze di metodo e processo* che fanno riferimento alle dinamiche intrapersonali e interpersonali, che sono alla base dell'apprendimento dei gruppi e degli individui. Un discorso a parte meritano forse le competenze di *campo*, ovvero quelle relative all'analisi del contesto organizzativo e che connotano maggiormente un ruolo prevalentemente di natura consulenziale, peraltro oggi sempre più implicito nell'attività del formatore.

Sono stati poi evidenziati alcune dinamiche e fattori di innovazione emergenti, che riguardano tanto i modi che i luoghi della formazione: dalla centralità dei metodi/tecniche esperienziali, che incrociano vissuti personali e professionali, alla centralità delle emozioni nei processi di apprendimento, all'importanza della formazione "oltre l'aula" (e questo sia in senso fisico-logistico sia temporale).

Come ulteriore stimolo, sono stati anche presentati due lucidi che riepilogavano alcune competenze "cruciali" dei *coach* e alcune "qualità" del *coach* secondo Whitmore⁵.

Poste tali premesse, si invitavano i partecipanti a riflettere attraverso un lavoro in sottogruppi sulla enucleazione di *competenze e qualità/attitudini distintive del coach* rispetto al formatore. Un *task* invero non semplice (dati anche i vincoli di tempo e la complessità del tema) ma che – grazie alla loro esperienza e anche, crediamo, a quanto

esperito sino a quel momento nel *workshop* – consentiva ai gruppi di elaborare un ampio ed articolato output, poi ulteriormente arricchito in plenaria.

L'output dei gruppi di lavoro conduceva infatti ad una definizione delle competenze del *coach*, secondo diverse prospettive:

- un gruppo si soffermava sull'analisi rispettivamente dei punti di forza e delle capacità del *coach* individuati, quanto ai *punti di forza*, in:
 - percorso personale;
 - consapevolezza dei limiti e negazione di "aspettative magiche";
 - "contaminazione" di saperi e discipline.
 Quanto, più propriamente, alle *capacità*, in:
 - ascolto empatico;
 - saper promuovere e sviluppare fiducia (per sé e per gli altri);
 - saper facilitare le risposte;
 - sviluppare il talento dell'altro (il *coachee*, i membri del team);
 - "decidere di non decidere" per fare assumere responsabilità al *coachee*;
 - gestione dei gruppi.
- Un altro gruppo, anche mediante una raffigurazione a matrice, enucleava il duplice asse delle competenze organizzative e delle competenze relazionali e personali del *coach*, tradotte, più in dettaglio, in:
 - capacità di lettura organizzativa (analisi/diagnosi);
 - capacità di focalizzare gli obiettivi;
 - capacità di ascolto attivo;
 - capacità di gestione del colloquio;
 - capacità di gestire il *transfert*;
 - capacità di stabilità emotiva;
 - riservatezza;
 - autorevolezza/leadership.
 Si precisava, poi, che al formatore "generalista" – nei contesti d'aula e di gestione di dinamiche di gruppo – sarebbero parimenti riconosciute queste capacità, almeno nella dimensione di competenze "di soglia"; peraltro, al formatore, sarebbe riconosciuta una maggiore capacità di "fare docenza" (su contenuti tecnico-specialistici); per converso, al *coach* si riconosceva maggiore capacità di colloquio/ascolto, specie nella dimensione "one to one".
- Un po' sulla stessa linea, il terzo gruppo insisteva sul concetto di "competenze di soglia" comuni al formatore e al *coach* e addirittura su una sorta di *intercambiabilità* delle competenze; ma, opportunamente, enfatizzava anche il *diverso peso* e il *diverso focus* delle stesse competenze rispetto alle specifiche finalità dei percorsi formativi e dei relativi "contratti".

UN LAVORO DI GRUPPO SULLE COMPETENZE E QUALITÀ/ATTITUDINI DEL COACH E DEL FORMATORE

Altri spunti di discussione e ulteriori "provocazioni" emersi dal dibattito in plenaria riguardavano il tema delle conoscenze/competenze "di confine" (attenzione ai confini tra discipline diverse, opportunità di mix dei saperi), riguardo, per esempio:

**FORMATORI E
COACH: DIVERSE
PROSPETTIVE SU
COMPETENZE
COMUNI E
COMPETENZE
DISTINTIVE**

- conoscenza del contesto organizzativo (con distinzioni rispetto al consulente e al formatore/consulente);
- competenze su discipline e pratiche in campo psicologico, psicoanalitico e terapeutico;

– le *skills* del processo di *coaching* declinate "al femminile".

La ricchezza dell'output dei gruppi e gli spunti emersi potrebbero, a nostro avviso, giustificare e costituire una base per l'avvio di una *ricerca* –

che l'AIF potrebbe avere titolo ed interesse a sponsorizzare – sul tema delle competenze distintive del *coach*, una professione che da molti punti di vista sembra destinata a rappresentare uno stadio evolutivo della formazione degli adulti.

Note

1. Si veda, tra l'altro, Reggiani M., "Coaching, mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento", in Amietta P.L. (a cura di), *I luoghi dell'apprendimento. Metodi, strumenti e casi di eccellenza delle nuove formazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2000; Reggiani M., *Coaching: di che cosa stiamo parlando*, in "For", n. 56, luglio/settembre 2003, pp. 9-21.
2. Indagine svolta nell'aprile 1998 su 97 *coach* e integrata nel 2001 (Fonte: *SF Coach*).
3. Whitmore J., *Coaching for performance: GROWing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002, 3rd Edition, tr. it., *Coaching*, Sperling & Kupfer, 2003.
4. Bruscaglioni M., *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, FrancoAngeli, Milano, 1997, pp.36 e ss.
5. Withmore J., *Coaching*, cit., p. 63.