

## Le zone grigie del Business Coaching

Un workshop per formatori e coach senior

di Paola Lunghi\* e Sheyla Rega\*\*

Il workshop AIF tenutosi lo scorso 10 aprile<sup>1</sup> si è focalizzato su di un tema piuttosto innovativo per il nostro contesto, quello delle “zone grigie” del coaching.

Naturalmente, esistono differenze culturali relative al concetto stesso di “zona grigia”. Di massima, una prima definizione corrisponde ad un qualcosa di non ben delineato, che può sfociare in una situazione non molto chiara, e che può essere particolarmente difficile da gestire in quanto riguarda la relazione tra più attori.

Le testimonianze raccolte e le esperienze maturate in questi anni da chi scrive attorno a questo concetto di “zone grigie” delle pratiche di coaching sono state condivise, come prima tappa di un possibile “work in progress”, con i partecipanti al workshop cui era richiesta una esperienza e pratica specifica (nei ruoli di coach/funzione HR) già consolidata. In effetti, il livello di competenze e la ricchezza di esperienze espresse dai partecipanti hanno fornito una solida sponda all'intenzione progettuale, arricchendo i “business cases” proposti, che

---

\* Background professionale nella formazione e sviluppo organizzativo, ha condotto molteplici esperienze di business coaching e counselling. E' specializzata in counselling psicosociale con un orientamento all'analisi transazionale. Oggi opera in una multinazionale in cui affianca la conduzione di percorsi di counselling organizzativo. E-mail : [paola.lunghi@yahoo.it](mailto:paola.lunghi@yahoo.it)

\*\* Amministratore della Lody srl, ha un background professionale internazionale ed un'ampia esperienza nel campo della formazione manageriale e del business coaching. Dal 2000 svolge l'attività di business coach sia in Italia che in Francia. Autrice del libro "Dal business coaching al coaching etico" edito Franco Angeli è membro di diversi network europei di coach professionisti. E-mail: [srega@lody.it](mailto:srega@lody.it)

<sup>1</sup> Progettazione a cura di Paola Lunghi e Sheyla Rega, coordinamento di Sergio Di Giorgi, responsabile Settore Approcci Metodologici AIF, in collaborazione con Renato Bisceglie (Presidente AIF Lombardia).

miravano ad analizzare i processi di coaching in rapporto ai ruoli coinvolti, ai contratti pluriparte ed alle dinamiche che ne scaturiscono.

Una zona grigia, nella pratica coaching, non può essere definita a priori. E' ad esempio l'interpretazione soggettiva di qualcosa di apparentemente definito, anche perché l'obiettivo iniziale di un percorso di coaching può variare nel durante.

“La variazione del percorso - anche prima di convertirsi in un nuovo obiettivo - caratterizza una zona grigia che ha a che fare, ad esempio, con il concetto di “contrattualità”, ossia l'evoluzione del contratto stipulato inizialmente tra il coach ed il coachee. Questo cambiamento e il declinarsi degli aspetti di contrattualità è qualcosa che può sempre accadere - tutti i coach ne sono consapevoli- ma non è possibile a priori prevederlo con certezza” (Paola Lunghi).

Per altro, le zone grigie del coaching sono intrinseche al percorso e non sono evitabili. Ma ciò non significa che una zona grigia debba necessariamente confluire in una criticità e questo è un aspetto particolarmente importante da considerare.

L'analisi del contratto tripartitico (in questo caso visto nella prospettiva classica dei ruoli “coach – coachee-azienda (azienda= funzione HR, capo diretto, etc.) è stata la linea guida dell'intero workshop. Il fatto che la professionalità dei partecipanti esprimeva a pieno due dei tre ruoli, ossia quello di coach e HR, è stata un ottimo punto di partenza ed una ricchezza per l'intero sviluppo del workshop. Tra i partecipanti al workshop hanno predominato sicuramente i coach, tutti di taglio corporate-business, ma con una diversa anzianità di ruolo. In numero inferiore ma con una' articolata e diversificata professionalità gli HR, che hanno dato una propria prospettiva di visione ai casi analizzati e al debriefing ed hanno portato uno specifico valore aggiunto con la loro prospettiva.

La metodologia di lavoro utilizzata nel workshop è stata interattiva, costruita sull'analisi di tre casi, di cui uno basato su uno spezzone cinematografico, e finalizzata a reperire contenuti ed interpretazioni dai

partecipanti distribuiti in piccoli gruppi, nell'intenzione di accumulare – quasi secondo una logica di “stratificazione” – i contenuti dei lavori di gruppo, arricchendo il significato delle zone grigie e caricandolo di connotazioni personali ed esperienziali del team di partecipanti.

Effettivamente, a fine giornata, l'elenco delle zone grigie ha raggiunto un notevole dimensionamento e si è cercato di valutare se esistano strumenti diagnostici per l'ottimizzazione del lavoro ed in caso affermativo ragionare sulla loro applicazione. Si è convenuto che una modalità di reperire soluzioni in materia di zone grigie possa essere il “confronto” all'interno della comunità professionale e che buone premesse nella soluzione delle zone grigie possono essere date da un buon livello di coerenza con la cultura aziendale.

Il buon livello di esperienza della maggior parte dei partecipanti ha consentito un confronto su temi specifici della professione di coach, quali la deontologia professionale, la sua declinazione “etica” verso alcune relazioni con clienti, la supervisione, le “riluttanze” dei coachee, ecc. Si è anche parlato di percorsi di coaching dedicati ai professional dell'HR, che hanno caratteristiche molto specifiche. “Ritengo la strutturazione di un percorso di coaching dedicato ad un HR sia molto particolare” proprio per il carico psicologico della sua attività e perché spesso si trova in situazioni etiche particolari. D'altro canto, proprio l'HR può avere necessità di una buona conoscenza delle specificità del coaching per poterlo proporre ai clienti interni all'azienda” (Sheyla Rega).

Il feedback finale dei partecipanti è stato di generale buon apprezzamento. Molti hanno confermato l'importanza del confronto tra stili di coaching diversi e tra i ruoli di HR e di coach; altri di “portarsi a casa” una maggiore comprensione della “visione” del coaching, ossia il punto di vista dell'altro.

Sergio Di Giorgi e Renato Bisceglie hanno ribadito che si è trattato di una buona occasione di confronto professionale, specie sul piano metodologico, da proseguire ed arricchire nel prossimo futuro.