

A PROPOSITO DI COACHING

Giovanna Combatti intervista Giacomo Mosca

Abbiamo chiesto a Giacomo Mosca, Formatore e Coach, Counsellor in Analisi Transazionale associato al CNCP (Coordinamento Nazionale Counsellor Professionisti) di raccontarci la sua esperienza in materia di coaching e di interventi di potenziamento individuale nelle aziende. Questa intervista vuole essere la prima di una serie di riflessioni sull'argomento.

Giovanna - Da qualche anno ormai il coaching si è imposto come pratica di sviluppo e di potenziamento per le persone che lavorano all'interno delle aziende. Ci vuole spiegare di cosa si tratta? Qual è la sua esperienza in proposito?

Giacomo - *Volentieri. Il coaching è una risorsa utile quando un'organizzazione decide di puntare molto su una persona, sia per il ruolo che ricopre sia per il potenziale di sviluppo che può avere dimostrato. Concretamente si tratta di un ciclo di colloqui individuali all'interno dei quali il Coach e il Coachee (il destinatario) lavorano per il raggiungimento di un obiettivo che, se raggiunto, consente al Coachee di realizzare un significativo salto di qualità nel proprio lavoro. I motivi per cui una persona può iniziare un percorso di coaching sono molti; per esempio quando è chiamata a prendere in carico un progetto particolarmente importante e complesso, quando vive un momento di cambiamento organizzativo significativo e, in generale, quando si trova esposta a situazioni emotivamente intense e stressanti; un motivo tipico di inizio di un percorso di coaching è quando una persona sente l'esigenza di fare un salto di qualità nelle sue prestazioni, ma per qualche motivo non riesce a raggiungere i risultati che si propone da tempo. In tutti questi casi deve esserci la voglia di prendersi cura dei propri talenti e valorizzare le proprie risorse, all'interno di contesti aziendali sempre più complessi e a volte frenetici.*

Giovanna - Quali sono gli argomenti che si trattano all'interno di questi colloqui?

Giacomo - *Io ho scelto di lavorare su argomenti connessi a tematiche manageriali. I miei clienti sono solitamente persone che all'interno delle organizzazioni ricoprono un ruolo di responsabilità, a vari livelli, dal Direttore Generale al Responsabile della produzione, dall'Amministratore Delegato al Commerciale appena promossa Capo Area. Nei colloqui non ci si occupa di competenze di natura tecnica; per queste le risorse continuano ad essere l'esperienza quotidiana e i tradizionali percorsi di formazione e aggiornamento; il lavoro svolto ha invece a che fare con la tematica della leadership, con quell'insieme di comportamenti e abilità che quotidianamente una persona è chiamata ad attivare quando è a capo di un gruppo di lavoro, di un unità organizzativa o di un azienda. L'obiettivo è sempre quello di potenziare alcune prestazioni ritenute significative e strategiche dal Coachee e dalla sua organizzazione. Per questo nei miei colloqui l'avvio coincide con domande di questo tipo: "Se ti immagini un tuo salto di qualità nel tuo lavoro in che direzione lo immagini?", oppure: "C'è qualcosa che ti sta particolarmente a cuore che pensi possa diventare il nostro ambito di lavoro?", o ancora: "Cosa vorresti che succedesse che adesso non succede?". Il primo passo è quindi quello di definire e condividere un obiettivo preciso e ben definito, che possa diventare il motore dell'intero percorso*

Giovanna - Mi sembra di capire che si tratta di una pratica fortemente individualizzata. Come viene gestita questa personalizzazione dell'intervento?

Giacomo - *"Personalizzazione" mi sembra davvero la parola "chiave" del coaching. Il valore aggiunto rispetto ad un percorso di formazione manageriale di gruppo è proprio questo, che al*

centro c'è la persona, in molti modi. Per cominciare si parla del contesto lavorativo del Coachee e non di un'azienda in generale; al centro c'è la sua azienda, il suo ufficio, i suoi collaboratori. In secondo luogo, come detto, si parte dai bisogni, dai desideri e dagli obiettivi di cui il Coachee è portatore, senza quelle pratiche di mediazione cui a volte si è costretti tra i diversi partecipanti in un gruppo di formazione manageriale; altro elemento di personalizzazione è la tempistica dell'attività di coaching; spesso decido con il mio Coachee la cadenza dei nostri colloqui e a volte anche la loro durata; insomma è uno spazio dedicato alla persona, un investimento sulla persona. C'è poi un altro elemento, secondo me decisivo; nei colloqui di coaching c'è la possibilità di parlare non solo di comportamenti insoddisfacenti o di comportamenti desiderati. Certo, i comportamenti sono al centro dell'attività di coaching, ma Coach e Coachee possono anche condividere pensieri ed emozioni relativi agli argomenti che vengono affrontati; spesso è passando dalle convinzioni profonde del Coachee, dai suoi vissuti emotivi, che si riesce a produrre una forte attivazione di energia, a rimettere in moto risorse latenti o poco utilizzate, ad avviare un percorso di reale cambiamento delle prestazioni

Giovanna – A questo proposito penso possa essere interessante un aspetto. Come vengono identificati gli obiettivi del coaching in presenza di un committente (azienda) e di un Coachee? In altre parole, quanto interviene il committente nella definizione degli obiettivi dell'intervento?

Giacomo – *E' una questione importante in effetti. I colloqui di coaching sono sempre preceduti da un'intensa attività di progettazione. Se il primo contatto è con il Capo del Coachee o, come a volte accade nelle aziende più grandi, con l'ufficio "risorse umane", sicuramente il compito del Coach è chiedere a queste persone quali possano essere secondo loro le aree su cui è opportuno lavorare e anche quali gli obiettivi specifici da perseguire nei colloqui. Il Coachee, durante il primo colloquio, avrà poi l'autonomia di proporre una sua area di lavoro e un suo obiettivo, ma sicuramente insieme al Coach dovrà tenere conto delle esigenze aziendali e dovrà mettere in relazione il suo obiettivo con quelli eventualmente esplicitati dalla committenza. Per questo dopo aver incontrato individualmente committenza e Coachee, e dopo aver favorito un incontro tra di loro per confrontarsi sulle possibilità offerte dal coaching, come conclusione di questa attività di progettazione propongo sempre un incontro a tre, dove in modo molto aperto e trasparente ogni soggetto coinvolto mette sul tavolo le proprie aspettative e il proprio modo di contribuire al successo dell'iniziativa. A me piace dire che la prima esigenza è quella di dare corpo ad un "contratto" tra tutti i soggetti coinvolti, una sorta di patto che diventi il motore di tutta l'attività. Deve essere un patto con una forte connotazione etica, nel senso che non devono esserci segreti tra nessuno dei soggetti coinvolti, per evitare manipolazioni o programmi di lavoro nascosti e non esplicitati. In questa fase la trasparenza è un fattore fondamentale, come poi, durante i colloqui, sarà fondamentale la riservatezza sui contenuti emersi per proteggere la relazione tra Coach e Coachee. Ovviamente riservatezza non vuol dire isolamento, proprio perché la finalità del coaching è quella di consentire al Coachee un salto di qualità nelle sue prestazioni. Noto che Coachee e committenza spesso sono portatori delle medesime esigenze, viste a volte da punti di vista differenti. Il compito di questa fase di progettazione è fare interagire questi diversi punti di vista*

Giovanna – Penso che l'equilibrio tra riservatezza e coinvolgimento dell'organizzazione ritorni anche nella fase di valutazione dell'intervento. A questo proposito, ci può parlare di come si misurano i risultati di un intervento di coaching?

Giacomo - *Proprio così. La fase di valutazione viene condotta con tutti i soggetti che sono stati protagonisti della fase di progettazione. Con il Coachee la domanda chiave è questa: quanto, rispetto al suo obiettivo di cambiamento, sente di avere a disposizione nuove opzioni rispetto al passato? Quanto queste opzioni sono sentite come possibili, praticabili e vantaggiose? L'ultimo*

colloquio, o parte di esso, si concentra su queste sollecitazioni, anche se in tutti i colloqui si fa continuamente monitoraggio della qualità del lavoro che si sta svolgendo. Per coinvolgere la committenza, altri possono essere gli strumenti utili. Vedo che funziona molto l'idea di scrivere a due mani, io e il mio Coachee, un report dell'attività, presentandolo poi in una riunione a tre che coinvolga anche la committenza, riunione nella quale si riconoscono i risultati raggiunti; spesso, per la stessa finalità, propongo anche un incontro tra il Coachee e la committenza.

Possono essere usati anche sistemi di valutazione più strutturati, penso a colloqui e questionari da attivare a distanza di tempo, non solo con gli interlocutori più direttamente coinvolti, ma anche con interlocutori significativi del Coachee, scelti dal Coachee stesso; penso, per esempio ad una situazione recente dove con un Direttore commerciale si è scelto di consultare, per valutare l'intervento, alcuni partner aziendali il cui punto di vista è stato considerato importante per poter valutare l'efficacia dell'intervento. In ogni caso, aldilà degli strumenti che vengono attivati, l'ottica valutativa coincide con la possibilità di verificare quanto e come l'obiettivo su cui si è lavorato, il salto di qualità che si è perseguito, diventino, dopo l'attività di coaching, raggiungibili

Giovanna - Mi sembra un'attività molto ricca. Ovviamente esistono molti approcci e molti stili di conduzione. Ci può spiegare il suo? Per esempio, come si può intervenire quando una figura manageriale porta nel coaching un problema di autorevolezza, di scarso impatto e influenza sugli altri, una difficoltà nell'esercitare un ruolo di guida?

Giacomo – *Quanto agli approcci, la mia formazione è come Counsellor in Analisi Transazionale, ma penso che la mia pratica professionale viva come incrocio di stili e strumenti diversi; penso a dispositivi di lavoro presi dalla PNL, a sollecitazioni prese da tutte gli approcci riferibili alle psicologie umanistiche. Voglio avere un rapporto laico con gli approcci che uso; in questo senso per me la contaminazione è un valore irrinunciabile.*

Quanto agli esempi che lei pone, voglio raccontarle un lavoro svolto recentemente. Il Coachee era Sabrina, Responsabile di Dipartimento in un Ente di ricerca. In quel caso nella fase di progettazione era emersa la volontà/necessità di lavorare sull'area delle gestione del tempo e della pianificazione dei processi di lavoro. Nel primo colloquio Sabrina ridefinisce l'area di lavoro dichiarando la sua difficoltà a dire di no alle richieste dei suoi interlocutori, e in particolare a negoziare le scadenze di consegna di alcuni lavori; è da qui, dice, che viene la sua debolezza nel gestire il tempo e nel pianificare il lavoro suo e dei suoi collaboratori; quindi, come si diceva, proprio una questione di autorevolezza. L'impulso di Sabrina a dire sempre di sì, senza porsi la questione delle possibilità sue e del suo gruppo, viene probabilmente da lontano, da una sua identità professionale che trova radici in una serie di convinzioni ed esperienze sedimentate nel tempo; Sabrina, infatti, sostiene di essere ok solo quando è efficientissima, solo quando gli altri la vedono come efficiente, la sua identità professionale dipende da questo presunto sguardo degli altri, è efficiente solo se dice di sì subito a ogni richiesta. In conclusione di primo colloquio con Sabrina si è concordato un obiettivo che suonava più o meno così: "Voglio rispondere alle richieste che mi arrivano dandomi la possibilità di dare risposte dilazionate nel tempo, dopo aver fatto una valutazione dei miei carichi di lavoro, del mio livello di efficienza e del mio benessere psico-fisico; voglio fare questa cosa – diceva Sabrina - soprattutto con gli interlocutori esterni al mio dipartimento".

I colloqui successivi si sono sviluppati come un percorso di consapevolezza. Quali bisogni profondi muovono oggi i comportamenti di Sabrina? Quali altri bisogni potrebbero muovere i comportamenti futuri? La riflessione intorno a queste domande ha portato Sabrina a riconoscere nuovi bisogni: dosare i carichi di lavoro del proprio gruppo, prendersi cura del proprio benessere psico-fisico. Il percorso di coaching ha contribuito a costruire una nuova identità professionale, basata sul riconoscimento di nuovi bisogni e sul permesso di agire nuovi comportamenti.

Ovviamente questo percorso non si è basato solo sul dialogo e sulla riflessione. Tra un colloquio e l'altro sono stati progettati piani d'azione, sono state concordate sperimentazioni. La chiave di

volta è stata quando nel quinto colloquio Sabrina ha condiviso questo pensiero: “mi sembra di sperimentare un nuovo tipo di efficienza, un nuovo modo per esserlo, più attento ai miei bisogni”

Giovanna - Mi sembra un lavoro caratterizzato da una dimensione psicologica. Non le è mai capitato di essere scambiato per uno psicoterapeuta?

Giacomo - *Sì, è un lavoro psicologico, ma del resto ognuno di noi quando va al lavoro, ci va con tutto se stesso, anche con i propri pensieri e con le proprie emozioni. Le relazioni che si vivono sul lavoro hanno anche una dimensione psicologica. E' da questo presupposto che è importante partire. Per esempio, se con Sabrina fossimo stati meno sul suo modo di vivere la situazione e più sul “fare,” avremmo lavorato su tecniche di gestione del tempo, su modalità efficaci per gestire l'agenda, ma sono sicuro che non le avremmo fatto un gran favore. A volte invece c'è la necessità di stare più sul “fare”, e allora ci si concentra sul ricco repertorio delle competenze di leadership e delle tecniche manageriali. E' in ogni caso un patto che si fa tra Coach e Coachee; insieme si decide su quale dimensione è utile lavorare.*

Quanto al rapporto con la psicoterapia è un problema importante e alcune volte si, mi è capitato di sentirmi dire: “ma non vorrà psicoanalizzare i nostri manager?”. E' una questione che mi appassiona molto, e ovviamente no, non voglio proprio “psicoanalizzare” nessuno. Il confine tra coaching e psicoterapia è una cosa seria, e per il Coach è una questione di etica professionale presidiarlo. La differenza sta essenzialmente in questo. L'obiettivo del coaching è la consapevolezza delle proprie esperienze interne (pensieri ed emozioni) e la sperimentazione di nuove opzioni di comportamento; il coaching sta sul qui e ora, la psicoterapia fa rivivere esperienze del passato, per sciogliere nodi e superare blocchi che si vivono oggi. Il coaching non si occupa di quando i nostri meccanismi di funzionamento si sono formati, né del come si sono formati, cioè attraverso quali eventi, e tantomeno del perché si sono formati, cioè per rispondere a quali bisogni. Insomma, se c'è qualcuno che ha difficoltà nell'essere incisivo durante le riunioni, non penso sia necessario andare a rievocare le prime esperienze di gruppo di questa persona. Se una persona si sente svalutata dai propri Capi, non penso sia necessario andare a vedere se si sentiva svalutata nel passato anche da altre figure genitoriali. Ciò non significa rimuovere dai colloqui di coaching la dimensione psicologica costituita dai pensieri e dalle emozioni che oggi ci attraversano, ma significa farsene carico in una logica orientata al presente e al futuro

Giovanna - Un'ultima domanda. Cosa ne pensa della possibilità di fare coaching con piccoli gruppi di persone?

Giacomo - *E' possibile, ma a determinate condizioni. Innanzitutto con gruppi composti da non più di 8 persone. E anche opportuno che questi gruppi raccolgano persone con una certa omogeneità di ruolo e contesti organizzativo, questo per non compromettere la possibilità di personalizzare il lavoro. Come nel coaching individuale, anche per un percorso di gruppo è opportuno che l'adesione sia condivisa dal partecipante. In sostanza ad una persona non si può dire “c'è questo corso di formazione, inizia il tal giorno, ti abbiamo iscritto...”. Come abbiamo già detto, con ogni persona va costruito un patto.*

Personalmente, quando sono chiamato a condurre percorsi di coaching di gruppo, utilizzo molto il metodo degli autocasi, che nell'ambiente della formazione manageriale è piuttosto conosciuto. E' un metodo che permette anche all'interno di un gruppo di portare in primo piano i vissuti lavorativi di ogni singola persona. C'è poi una possibilità, quella di integrare percorsi di gruppo con percorsi individuali. Il colloquio individuale è uno strumento che può accompagnare e concludere un percorso di gruppo

Giovanna - La ringrazio molto. In conclusione le faccio una proposta. Cosa ne pensa di continuare questo dialogo in materia di coaching e dintorni? Potrebbe essere interessante nel prossimo numero della nostra newsletter approfondire qualche aspetto che in questa nostra chiacchierata è emerso

Giacomo - *Volentieri. Lo prendo come un impegno*