

Fare il coach o essere coach?

di **Alessandra Pasinato e Federico Vagni**

Nei contesti aziendali si parla di coaching come di uno

strumento prezioso per riuscire a trarre il meglio da sé e dai collaboratori. Dai capi ci si aspetta quindi non solo di essere un punto di riferimento gerarchico, di decidere, di rappresentare la propria funzione, di presidiare risultati e performance: la nuova sfida è quella di accompagnare i collaboratori verso una sempre migliore espressione del proprio potenziale, anche laddove questo significhi mettere in discussione le convinzioni limitanti che le persone a volte hanno su se stesse. Si tratta di un lavoro che riguarda quell'area definita "personal professionale", dove le caratteristiche del potenziale individuale sono elemento cruciale per il benessere della persona, ma anche per il suo rendimento e successo lavorativo.

«Anche di questo mi devo occupare?», potrebbe sbuffare il manager oberato di lavoro... Bisogna però dire che la tendenza ad entrare in un rapporto di scambio ed aiuto è connaturata alla natura umana, ci viene naturale verso figli, gli amici, ed anche i colleghi. È una partita che non si può evitare, sebbene vi siano molti stili e strumenti che fanno la differenza tra uno sforzo poco produttivo e un impegno

Spesso, nel nostro lavoro di consulenti, chiediamo ai nostri clienti di pensare a un capo che nel passato ha fatto per loro la differenza, e che in modo diretto o indiretto li ha fatti crescere. Alla persona spesso vengono gli occhi lucidi a parlarne, e lo fa con "affetto" e ammirazione. Quel rapporto tra capo e collaboratore è stato un rapporto di coaching. Strategie e approcci manageriali per sviluppare il potenziale dei propri collaboratori

focalizzato e di successo. Del coaching esistono numerose definizioni che sottendono approcci metodologici differenti. Non esiste un modo in termini assoluti giusto e uno sbagliato. Invece il passare dal "fare il coach" ad "essere coach" rappresenta un passo di maturità manageriale: implica una messa in discussione della propria identità. Si tratta di potenziare il proprio self-empowerment, meta-competenza che arrotonda ed arricchisce la managerialità tout-court.

Breve storia e approcci del coaching

Il termine "coaching" deriva dal francese "coche" (carrozza): il coach trasporta le persone in

un altro luogo, le aiuta a modificare il loro stato di partenza. Questo termine passò poi a identificare i tutor universitari, e successivamente negli USA fu associato all'allenatore, ruolo non di solo presidio tecnico e gestionale, ma anche di affiancamento emotivo e accompagnamento alla maturazione dell'atleta. Più tardi il concetto di coaching entrò a far parte del linguaggio aziendale come strumento di supporto e sviluppo dedicato ai vertici, poi sempre più diffuso verso tutta la popolazione manageriale, fino a diventare ai giorni d'oggi parte integrante del ruolo di capo.

La scelta di essere coach

Sia per i coach professionisti, sia per i capi orientati allo

sviluppo dei collaboratori, si possono tracciare alcune linee guida perché il coaching sia efficace. Vediamo gli atteggiamenti di fondo che caratterizzano il coach in relazione al proprio coachee (chi riceve il coaching):

- Il coach propone esplicitamente un "patto" su modalità ed obiettivi. Tale patto deve essere condiviso, affinché coach e coachee possano muoversi con libertà e potenza. Ciò non richiede lunghi discorsi, ma un momento dedicato nel quale andare oltre il parlare quotidiano: «Ho visto che fai un po' di fatica in questa cosa, mi piacerebbe darti una mano. Cosa ne pensi?».
- Il coach non si sostituisce al suo coachee. Lo affianca e lo supporta, ma gli lascia



sempre la responsabilità. Il coach lavora per l'apertura di possibilità, per l'acquisizione di risorse. Deve "correre il rischio" di delegare e lasciare libertà al proprio coachee.

- Il coach guarda con fiducia al proprio coachee, vedendone in primis le qualità positive: può in questo modo "autorizzarsi" a chiedere molto, sfidando il proprio coachee, proprio perché ne vede i talenti. Non è possibile essere coach di una persona che non ci

piace, che non troviamo capace o sufficientemente forte. Questo non significa dover rinunciare, ma piuttosto occuparsi prima di tutto di lavorare su di sé per modificare questa percezione, andando alla ricerca delle "perle" che di sicuro nell'altro ci sono.

- Il coach è aperto: parte dalle proprie convinzioni e percezioni, ma sa sempre modificare il proprio punto di vista e sospendere il giudizio rispettando il percorso del coachee.

L'ascolto aperto aiuta il coachee a sentirsi accolto e compreso. Il rischio altrimenti è di trasformare il coaching in una "ramanzina" che, pur essendo alle volte legittima, è di certo un'altra cosa!

- Il coach è prima di tutto un "testimone": il coachee infatti si accorge subito delle eventuali incoerenze, e così il coach perde autorevolezza. Tali incoerenze riguardano l'allineamento tra il modo con il quale il coach tratta se stesso e quello con il quale

tratta il coachee. Se per me è difficile ricevere feedback negativi, ad esempio, e tendo ad evitare in ogni modo di riceverne, sarà difficile andare da un mio coachee a insegnargli che bisogna accogliere, anzi addirittura ricercare tali feedback. Le mie parole possono essere anche molto appropriate, ma per lui saranno vuote... È molto più utile un approccio trasparente: anche il coach ha le sue debolezze, e non ha bisogno di nasconderle. Il capo-coach si occupa quindi

anche di sé, non solo dei suoi collaboratori.

- Il coach può utilizzare tanti strumenti diversi, ma lo strumento "imprescindibile" è quello del feedback: attraverso una comunicazione incisiva e diretta, assumerà su di sé la responsabilità di restituire sempre feedback al proprio coachee, sia rispetto agli aspetti positivi, sia rispetto a errori o punti da migliorare. Tale responsabilità non è leggera, proprio perché dare feedback non è facile: spesso non lo facciamo per paura di ferire o essere giudicati male, oppure restituiamo feedback nel momento sbagliato, quando troppo coinvolti o arrabbiati. Trovare la giusta misura nel restituire feedback (misura di spazio e di tempo) è una ricerca fondamentale di ogni rapporto di coaching.

Il coaching sulle meta-capacità

L'evoluzione a nostro avviso più innovativa nel mondo del coaching applicato al salto di qualità delle persone, è legata alle meta-capacità di potenziale che risultano fondamentali oggi e di cui ogni capo-coach dovrebbe

occuparsi. E cioè:

- Coraggio: avere idee, atteggiamenti, azioni caratterizzate da un coraggio "maturo", non velleitario, ma orientato al nuovo, alla disconferma, alla ricerca, nei confronti di "imprese" e relazioni, e ancora prima nel rapporto con sé.
- Automotivazione: saper dare senso alle proprie esperienze, sia quelle gratificanti o vittoriose, sia quelle più faticose o impegnative, sentendosene al centro e vivendole con ownership.
- Autosviluppo: essere orientati alla propria crescita, alla migliore espressione del proprio potenziale, ad includere le proprie aree di fragilità, integrandole a quelle di forza, autorizzandosi a sperimentare nuove modalità.
- Autenticità: essere in contatto con le proprie emozioni, e con tutte le proprie risorse a disposizione; essere capaci di corrispondersi interamente in quello che si fa, risultando consistenti e credibili.
- Generatività: essere

orientati a creare attorno a sé nuovi pezzi (imprese, processi, attività, prodotti) che sintetizzino la spinta innovativa ed ambiziosa del singolo con la sua capacità di incontrare ed integrare il contesto e gli interlocutori.

- Gestione delle contraddizioni: saper accogliere le contraddizioni esistenti fuori (e dentro) di sé, cercando sintesi innovative, evolutive, sinergiche, piuttosto che votarsi al compromesso, o cadere in atteggiamenti manichei e di eccessiva semplificazione (tipici di chi va fiero del fatto di vedere le cose "o bianche o nere").
- Empowerment: essere capaci di aprirsi ed aprire nuove possibilità, scorgere le opportunità anche laddove siano meno visibili, rimanere aperti e fiduciosi, ed essere capaci di usare le risorse a disposizione anche laddove possano sembrare troppo scarse. Non arrestarsi prima di aver tentato, ed attrezzarsi per riuscire piuttosto che rinunciare o, ancora peggio, provarci a metà giusto per poter dire «io ci ho provato, e se poi non è andata non è colpa mia...».

Il coaching fa bene... al coach!

Il ruolo del coach è davvero efficace quando una persona lo sente coerente con sé, decidendo di incarnarlo con la propria posizione, col proprio sguardo, prima ancora che con azioni e parole. Tale "posizione" è impegnativa, ma anche molto fertile poiché consente al coach di essere costantemente stimolato su se stesso, di contattare risorse e sentirsi interpellato alla messa in discussione dei propri limiti. Ecco perché per noi l'essere capo-coach non è utile solo verso i collaboratori, ma rappresenta una scelta virtuosa per l'intero sistema organizzativo. ➤

Questo articolo è il primo di una serie che tratterà varie tematiche inerenti il coaching. Nei prossimi numeri approfondiremo meglio gli strumenti e le modalità applicative attraverso le quali ciascuno può potenziare il proprio "essere coach".