



RECENSIONI

Diventare coach, pratiche e strumenti per attivare percorsi di coaching

Luisa Adani e Marina Fabiano, collaboratrice di Eccellere, pubblicano per Franco Angeli un libro in cui vengono spiegate passo dopo passo le tecniche e le strategie migliori per intraprendere il percorso del coach. L'intervista a Marina Fabiano

di Enrico Ratto

Nel panorama italiano, quale tipo di azienda fa maggior ricorso al coaching?

Il coaching ha iniziato la sua pandemia in Italia partendo dalle grandi aziende internazionali. Incoraggiati dai vertici americani o europei, anche i manager Italiani si sottopongono alle novità formative, tra cui per l'appunto il coaching, scoprendo presto che questa forma di consulenza individuale è utile, porta vantaggi e benefici, è piacevole e si svolge in modalità rispettosa e personale, non richiede grandi sforzi mentali immediati... insomma, poca fatica, risultati evidenti. Oggi abbiamo clienti e richieste da ogni genere d'azienda, forse le imprese minori sono quelle che ci si avvicinano con maggior cautela, per via dei costi e del fatto che gli imprenditori hanno poco scambio con altri imprenditori, certo non amano condividere i vantaggi con la concorrenza. Come settore, bene o male li tocchiamo quasi tutti: manca decisamente all'appello la sanità, che invece ne avrebbe un gran bisogno. E anche la giustizia, non mi risulta che giudici o avvocati si avvalgano di coach.

**A quali persone è utile proporre un percorso di coaching? E a quali figure aziendali?**

Chi accede al coaching è orientato al proprio successo attraverso la crescita dei collaboratori. In passato il coaching era proposto per "risolvere un problema comportamentale"; oggi invece è apprezzato come "sviluppo della leadership" o per altri temi positivi legati all'evoluzione (aggregazione del gruppo di lavoro, assunzione di un nuovo ruolo o di una nuova sfida, grandi cambiamenti organizzativi); stiamo entrando nella nuova dimensione in cui il leader è interessato ad acquisire competenze da coach per un rinnovato benessere professionale (basta lavorare accettando troppe pressioni: impariamo a lavorare diversamente per ottenere risultati migliori con sforzi minori) e per trasferire ai collaboratori adeguate capacità relazionali.

Quali sono le principali differenze tra un manager-coach e un coach esterno? Come intervengono le due figure in un processo di coaching in azienda?

La grande differenza è la profondità a cui sta l'obiettivo. Con il coach si dialoga a profondi livelli di fiducia (il coach è persona influente per la propria carriera, quindi ci si può affidare con tranquillità) e di riservatezza dei temi e dei contenuti. Con il manager è comunque indispensabile creare un clima trasparente e affidabile, ma si resta ad un livello intermedio, dove il non detto è comunque evidente. Ad esempio, se volessi far carriera, posso parlarne con il mio manager-coach per accedere ad una posizione diversa, ma non posso certo chiedergli di darmi il suo posto, a meno che lui non stia già migrando verso nuove avventure. Spesso il manager agisce da coach con i suoi collaboratori, mentre lui stesso si avvale di un coach per un periodo di tempo, per apprendere la tecnica e diventare un leader più efficace.

Prendiamo un coach esterno: quali obiettivi pone il cliente? E quali obiettivi ha realmente senso che vengano posti al coach?

Gli obiettivi sono spesso inerenti strategie o tattiche aziendali: migliorare la gestione del team che non raggiunge i risultati sperati; essere in grado di avviarsi in una nuova funzione ottenendo risultati visibili nei primi 100 giorni; comunicare meglio ed essere un capo apprezzato, oltre che riconoscibile dalla direzione; imparare davvero a delegare, cosa che nonostante i mille corsi fatti puntualmente non avviene; avviare una nuova business unit senza disperdere energie e risorse; e molto altro. Sempre obiettivi reali, però. Il coach aiuta a tradurre i desideri impossibili in ostacoli sormontabili. I sogni restano tali, ma vengono riconosciuti e

identificati come visioni raggiungibili o miraggi irrealizzabili.

Attraverso quale percorso riesce ad autovalutarsi un coach?

Predichiamo e pratichiamo l'evoluzione continua. Facciamo parte di gruppi di coaching "inter pares", ci supervisioniamo a vicenda. Visto che formiamo altri coach, oltre ai manager-coach, studiamo e installiamo sistemi di valutazione a 360°, di cui siamo appassionati fruitori, oltre che somministratori. I percorsi di crescita del coach sono variegati e molteplici, vero è che non tutti li seguono con costanza e continuità. Siamo collegati tramite la International Coach Federation alle vicende internazionali, per curiosare nell'evoluzione dei mercati che di solito sono più innovativi di noi e scegliere le novità che ci possono appartenere.

Attraverso quali indicatori un coach riesce ad ottenere un feedback utile allo sviluppo della sua attività?

Feedback diretti, domande precise al coachee e al contesto, questionari mirati per misurare la soddisfazione del cliente. Un coach vive di domande, quindi le usa anche per valutare se stesso. Se l'azienda-cliente dopo un percorso di coaching con un manager ce ne affida altri, significa che ha apprezzato il nostro lavoro. Se il leader con cui abbiamo seguito un percorso ci richiama quando cambia azienda o funzione, vuol dire che siamo efficaci. Quando un coach lavora bene, rischia di restare fin troppo agganciato alla stessa azienda per lungo tempo, mentre il bello del nostro lavoro è proprio il conoscere realtà molto diverse tra loro, e magari scoprire che i problemi e le persone hanno caratteristiche molto simili.

Attraverso quali strumenti un coach riesce ad individuare in maniera corretta la storia del coachee?

I questionari e le domande sono gli strumenti fondamentali del coach. I questionari li può costruire per conto proprio oppure può usare strumenti di altri (esistono software e aziende che fanno solo quello, quindi altamente competenti). Costruirli da sé significa tempo e perizia (o scrivi questionari o vai a fare il coach: il tempo, quello è.). Usare questionari altrui (nel libro cito qualche esempio: MRG, DoIQuest, MBTI, ce ne sono altri) vuol dire ottenere una qualifica iniziale e poi accedere allo strumento in modo semplice e davvero molto efficace. A ciò si aggiungono interviste mirate al coachee e ad alcune altre persone (responsabile risorse umane, il capo gerarchico o i capi funzionali)

Come può essere utilizzato al meglio un manuale come "Diventare coach" da parte dei clienti e dei colleghi?

L'ideale sarebbe leggerlo e applicarlo dopo aver seguito un corso, anche breve, di coaching, proprio per comprenderne fino in fondo anche le sottigliezze. In alternativa, può accompagnare passo passo il manager nell'applicare le tecniche, magari con il supporto di un coach. I colleghi coach, è meglio che prima di esercitare la professione seguano un corso approfondito di coaching: chi improvvisa rischia facilmente la brutta figura. Poi possono utilizzarlo nella quotidiana attività da coach: anzi, i miei colleghi attuali – junior o senior che siano – dicono che arrivano a prendere appunti sul libro stesso, lo consultano prima di vedere i loro clienti, spesso lo regalano al coachee che studia da manager-coach. Meglio, così il messaggio si diffonde, la cultura del coaching si espande, le copie vendute lievitano... Non si diventa ricchi con i manuali, stanne certo, però sapere che il libro piace e vive offre grande soddisfazione. Il mio sito/blog www.coachingstudio.it continua poi a proporre aggiornamenti e materiale pratico in forma gratuita: è un modo per ringraziare i lettori e per capire di che altro hanno curiosità.

Diventare coach.

Pratiche e strumenti per attivare percorsi di coaching passo dopo passo

di Luisa Adani e Marina Fabiano

pp. 182

Editore Franco Angeli

Anno 2009

ISBN 978-88-568-1282-4

4-11-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/recensioni/intervista_diventare_coach-149.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).