

Intervista di Paola Stringa a Paolo Bruttini, Presidente Forma del Tempo Bologna.

P.S: Quali sono oggi le tecniche più innovative di coaching?

P.B. Indubbiamente il coaching è una relazione di aiuto che si è molto evoluta negli ultimi anni, nella direzione di una sempre maggiore capacità di stimolare il cliente favorendone l'apprendimento e la consapevolezza personale. Abbiamo visto sempre di più svilupparsi le **tecniche espressive**. Per esempio adottando le logiche di Art Therapy, si favorisce la consapevolezza, il pensiero laterale e la progettualità. Una seconda modalità che abbiamo sperimentato è quella dell'**outdoor coaching**. Con alcuni clienti molto sensibili rispetto alla matrice corporea, ad esempio ex sportivi, si ottengono notevoli evoluzioni con sessioni corporee dedicate. Condurre una sessione di coaching durante un trekking, ci ha consentito di sbloccare un coachee particolarmente difeso ed auto centrato.

Una terza dimensione che ci pare interessante riguarda il **nomadic coaching**. Si tratta di una modalità di pensare l'apprendimento come scoperta serendipica e deprogrammante, in un contesto altamente provocatorio. Il cliente insieme al suo coach in un museo di arte contemporanea, può riflettere sul suo approccio rispecchiandosi sulle opere d'arte che incontra.

L'ultima modalità ci è particolarmente cara, perché adotta le **tecniche narrative** per favorire nel cliente consapevolezza e progettualità. Storytelling e autobiografia sono ormai un repertorio consolidato di tecniche per la costruzione di senso e lo sviluppo di un percorso di crescita personale.

P.S. E le più richieste dalle aziende?

P.B. Il committente, nella nostra esperienza, non ha una particolare consapevolezza circa le tecniche. Individua piuttosto con accuratezza gli obiettivi. La richiesta proviene dalla direzione HR oppure dalla linea e con essa si costruisce un primo patto di sviluppo della risorsa. Altrettanto determinante è il patto di crescita che si costruisce con il coachee. Negli ultimi anni le aziende hanno cominciato a richiedere sempre di più delle tecniche per valutare l'impatto delle azioni coaching ad esempio con la valutazione 360. Noi crediamo che l'uso della Organizational Network Analysis possa egregiamente consentire il raggiungimento di questo obiettivo.

P.S. Quali sono i punti critici, secondo le aziende, di questo tipo di formazione (ad es. la misurazione del ritorno?) E come cercate di superarli?

P.B. Ci sono alcuni punti critici. Innanzitutto una certa difficoltà nella **condivisione dell'obiettivo**. L'azienda ha un'aspettativa, diversa talvolta da quella del coachee. Può essere difficile creare un dialogo tra queste due polarità poiché il coaching spesso è chiamato a intervenire su questa stessa ambiguità. La gestione di questa opacità deve essere abile, pena il rischio di un naufragio del processo di coaching.

Una seconda situazione è altrettanto frequente. Nel caso in cui il coaching sia richiesto dalle HR, vi potrebbe essere lo **scetticismo del capo** del coachee, che potrebbe in qualche modo "sabotare" il coaching. Questo aspetto è molto più critico dello scetticismo del coachee. Un bravo coach può guadagnare sul campo la stima del suo cliente. Il problema si ha quando ad essere scettico è un soggetto determinante, ma che il coach non incontra mai (o quasi).

Il terzo aspetto riguarda la **scelta dei soggetti a cui proporre il coaching**. Sembra banale ma in effetti non sempre ci si accorge che in azienda vi sono soggetti determinanti, ma invisibili. Al contrario vi sono soggetti funzionalmente decisivi, ma non all'altezza delle aspettative dei colleghi. Le nostre analisi sulle reti informali (con le tecniche ONA) ci mostrano, come in una radiografia, quali sono i soggetti decisivi, oppure i colli di bottiglia. A dirlo non siamo noi, le HR, oppure i loro capi. A dirlo sono i loro stessi colleghi, i pari. Con un processo del tipo analisi – coaching – analisi presidiamo il processo in maniera più consapevole. Capiamo prima chi è veramente decisivo, sviluppiamo su questo azioni di coaching, andiamo a rilevare nuovamente la rete informale. Questo risolve anche il quarto aspetto a cui lei faceva riferimento, ovvero quello della **misurazione del ritorno**. Noi siamo stati tra i primi in Italia ad adottare questi processi di misura quantitativi. La cosa interessa molto ai clienti.

In generale il coaching come altri interventi organizzativi richiede un buon **processo di comunicazione** e di legittimazione in funzione della cultura del cliente. Abbiamo avuto in alcuni casi sentimenti di invidia "Perché hanno scelto lui e non me. Io valgo meno?". Oppure sentimenti un po' persecutori "Perché proprio io, cosa ho io di sbagliato?". Come sempre spiegare bene, e comunicare il senso delle scelte aiuta a gestire queste situazioni.

Un altro aspetto importante è la cura della **dimensione internazionale** delle imprese contemporanee. Osserviamo che alcuni nostri clienti hanno sedi all'estero oppure operano con manager stranieri in Italia. E' determinante dunque avere in squadra coach con approccio multiculturale e capaci di lavorare anche in lingua inglese.

Questo aspetto ci porta alla dimensione della **valutazione delle competenze dei coach**. E' importante avere nella propria squadra coach con un percorso personale certificato, nonché esperienze significative anche all'estero. Questo garantisce al meglio il cliente.

Infine bisogna ricordare che il coaching è un intervento su un individuo oppure su un gruppo (team coaching). La sua **capacità trasformativa è relativa alla ricettività del contesto** in cui il coach è inserito. Estremizzando, in un contesto patologico, io posso lavorare bene su una risorsa, ma non produrre nessun risultato nel lungo periodo. In un contesto sano, posso recuperare anche le risorse più difficili.

P.S. In Italia si può dire che il coaching sia finalmente entrato nella fase della maturità?

P.B. Sicuramente nelle grandi aziende siamo entrati in fase di maturità. I clienti sono molto più consapevoli circa l'utilità dello strumento e i suoi limiti. Come sappiamo tuttavia le realtà industriali italiane sono molto diversificate. Le PMI sono per esempio meno consapevoli circa la natura di questo strumento che si presta molto bene per flessibilità ed economicità ad un uso esteso in quel contesto.

In ogni caso la maturità comporta la moltiplicazione dell'offerta, la crescente consapevolezza circa l'efficacia delle tecniche, la certificazione delle competenze. Dimensioni tutte che fanno bene al coaching e a chi ne fa uso.