

**INTERVISTA DI CIPRIANO MONETA, AMMINISTRATORE DELEGATO DI
JOBPILOT, A GIAN FRANCO GOETA, PRESIDENTE DI SCOA, The School of
Coaching.**

“Gian Franco puoi dirmi in sintesi in cosa consiste l’Executive Coaching, di cui ultimamente si parla tanto?”

“Ti rispondo intanto con una definizione un po’ da manuale: l’Executive Coaching consiste in un vero e proprio "allenamento" one-to-one che aiuta le figure chiave aziendali a sviluppare nuove forme di competenza e una performance più efficace, in momenti cruciali della carriera o del contesto aziendale... Ora, per spiegarmi meglio, ti propongo un confronto con un’attività con obiettivi simili, e molto più conosciuta: il training. Anzi un confronto fra due metafore evocate da questi due termini, “training” e “coaching”. “Training” in inglese ha la stessa radice di “train”, che vuol dire traino, treno: un lungo convoglio che si muove su binari fissi, che porta tanti passeggeri, compie un percorso predefinito e programmato: si sa già prima dove si va, dove ci si ferma, quando si arriva. “Coach” in inglese vuol dire cocchio: una carrozza al servizio di una persona, con cui il cocchiere concorda la meta, la durata del viaggio, le fermate, il prezzo. Poi durante il percorso il cliente in qualsiasi momento può decidere una deviazione o una fermata, perché c’è un’attrattiva particolare, una vista che lo interessa... Ecco, queste metafore credo chiariscano bene le differenze fra due attività che hanno obiettivi simili (l’apprendimento, il miglioramento di contenuti professionali significativi sul lavoro), ma si differenziano sia per i metodi (magari poi te ne parlo), sia per la personalizzazione, il focus su ciò che interessa davvero il cliente, lo spirito di ricerca e scoperta lungo il viaggio, la corresponsabilizzazione nel decidere dove andare, cosa approfondire, dove soffermarsi e così via...”

“Ma concretamente, su quali temi ci si concentra?”

“Quelli che stanno più a cuore al cliente, nella situazione e nel momento che attraversa, perché rappresentano richieste, opportunità, sfide che emergono dall’ambiente in cui opera e dalle responsabilità che riveste, soprattutto quando si trova di fronte a un grosso cambiamento: di ruolo, di carriera, di strategie, dei risultati che deve portare a casa, delle persone con cui deve lavorare. Si tratta quasi sempre di scegliere o costruire i modi di comportarsi appropriati nell’affrontare situazioni nuove o intricate, nel prendere decisioni, nel comunicare con gli interlocutori, nell’esercitare influenza, costruire consenso, collaborazione, risolvere conflitti, orientare e far migliorare i collaboratori... e per fare tutto questo mantenendo il proprio equilibrio, una direzionalità, un senso per sé e per la squadra di cui si fa parte. Insomma, di abilità comportamentali da affinare di fronte a situazioni complesse, abilità che vengono sviluppate lavorando insieme al coach sui nodi più critici della vita quotidiana di lavoro ”

“Perché è diventato attuale o più importante occuparsi di queste cose, oggi?”

“Sostanzialmente perché le difficoltà nel mondo delle aziende sono cresciute in modo esponenziale, perché il lavoro dei manager è diventato sempre più complesso, perché le novità, belle o brutte, sono sempre più frequenti... Non c’è più il tempo per lunghi e lenti percorsi di apprendimento, i problemi non si possono più rinviare e accumulare, gli errori hanno conseguenze e costi troppo gravi ... Le persone vengono proiettate su nuove responsabilità e devono tirar fuori il meglio di sé in tempi strettissimi: un aiuto che acceleri il processo diventa utilissimo. Poi c’è un altro aspetto: nel mercato globale e nelle strutture sempre più piatte di oggi i manager (ma non solo loro) devono trovare rapidamente accordi con interlocutori

lontani, che parlano un'altra lingua e hanno mentalità diverse... Non conta più soltanto saper "pensare" la soluzione giusta, ma "costruirla insieme", "agendo" nel modo appropriato... Insomma i comportamenti sono diventati la chiave di volta per comunicare, persuadere, risolvere i problemi, tradurre le decisioni in azioni che altri devono realizzare: i contenuti continuano a essere importanti, ma altrettanta se non maggiore importanza ha assunto il "modo" con cui ci si comporta, la congruenza delle parole con i fatti, il senso, la convinzione che traspare dall'energia, dall'esserci con tutto se stesso in una data situazione senza prevaricare gli altri, la conferma di ciò che si dice nel modo con cui si agisce."

"Prima accennavi ai metodi utilizzati nel coaching, mi puoi dire qualcosa in proposito?"

"Già nella prima definizione che ti ho dato ho introdotto il termine "allenamento". Ecco, forse questo è l'aspetto che differenzia maggiormente il coaching dalle altre forme tradizionali di sostegno all'apprendimento per la popolazione manageriale in ambito aziendale. Sinora e per molto tempo si è data grande enfasi ai modelli teorici, alla capacità di analizzare, comprendere e interpretare i fenomeni: fondamentale, certamente, ma, come dicevo prima, la vera sfida viene dopo, nell'azione in mezzo agli altri. Se i comportamenti sono la chiave di volta dell'azione manageriale efficace, con il loro portato di equilibrio, confidenza, pienezza, trasparenza, coerenza, allora il metodo principe è quello del provare, verificare, mettere a punto, come si fa da sempre nelle prove teatrali, nelle prove d'orchestra, nelle riprese cinematografiche, e negli sport, anche se non si è professionisti. Tutte situazioni in cui la bravura sta nel gesto e si costruisce provando e riprovando, sino a trovare il meglio che uno riesce ad esprimere. Naturalmente, come per l'attore, l'orchestrante o lo sportivo, è importante avere qualcuno al fianco che ti dia continui riscontri su come stai facendo e ti aiuti a trovare il "tuo" stile, il "tuo" approccio: certo, ci sono alcuni canoni fondamentali, ma la cosa veramente importante, quando si agisce, è sentirsi a proprio agio, confidenti in ciò che si sta facendo, e questo è possibile solo se si è sé stessi e non un manichino costruito in base al "manuale del buon manager" o peggio un presuntuoso che pensa di essere bravo perché ha la soluzione in testa, a priori e indipendentemente dalla situazione e dagli altri. Ecco perché è fondamentale non solo avere un buon coach, esperto, competente, ma che con lui nasca una relazione vera, di piena fiducia. Perché solo così si può guardare alle cose in uno spirito di verità e non di complicità, andare in profondità senza imbarazzi o pregiudizi, mettersi in questione, rischiare di cambiare, provando nuovi comportamenti, prima durante le sessioni di coaching, poi sul campo. Questo richiede che il coach sia una persona vera, dotata di maturità, saggezza, pienezza umana, non solo un buon conoscitore delle "tecniche" del management.

"Cosa succede in una sessione di coaching? Quanto dura? E quanto dura un percorso di coaching?"

Le sessioni, nell'approccio che ho messo a punto in anni di pratica, di solito hanno una durata compresa fra le due e le quattro ore, con cadenza quindicinale o mensile, e vengono programmate di volta in volta in funzione delle necessità del cliente. Un percorso di coaching può durare sei mesi, un anno, qualche volta di più. Il focus è tutto sulle problematiche vissute dalla persona nel suo ambiente di lavoro e sul miglioramento di alcune strategie comportamentali decise insieme nella fase iniziale del percorso. Come dicevo prima, questo richiede che fra il cliente e il "coach" si instauri un rapporto di grande apertura e corresponsabilizzazione per sviluppare linee d'azione più adeguate di fronte ai problemi sul tappeto, quelli che non potrebbero essere esplicitati in una dimensione collettiva. Va da sé che una relazione di questo tipo deve basarsi sulla totale riservatezza e sul rispetto della

decisionalità del cliente. Di solito in una prima parte della sessione si svolge un'analisi incisiva delle situazioni che porta all'individuazione di alcune alternative attraverso la valorizzazione di tutte le risorse creative sedimentate nell'esperienza "tacita" del soggetto. Poi, per facilitare un'effettiva messa in pratica sul campo, nella seconda parte della sessione quasi sempre si apre una fase di "allenamento", in cui si effettuano simulazioni insieme al coach dei comportamenti ipotizzati, per verificarne la fattibilità e i rischi, metterli a punto e soprattutto prendere confidenza con le nuove linee d'azione, dipanandone le implicazioni emotive oltre che cognitive. L'applicazione sul campo diventa più efficace e riapre il ciclo, dando vita a un giro virtuoso di prove, verifiche, miglioramenti."

"Ora parliami un po' di SCOA: quando è nata, cosa fa, che servizi offre..."

Da qualche tempo l'interesse verso l'Executive Coaching si è molto intensificato nella business community italiana, anche se permane ancora qualche titubanza a utilizzare questo tipo di supporto. E' prevedibile tuttavia che ben presto la domanda cresca in modo esponenziale, mentre l'offerta è ancora numericamente molto limitata e soprattutto priva di un'esperienza consolidata e di un riferimento a precisi standard di qualità. Per far fronte a questa situazione nel corso dell'ultimo anno, insieme a un gruppo di manager, imprenditori e professionisti della consulenza con cui c'è una forte condivisione di valori ed esperienze, abbiamo dato vita a SCOA, The School of Coaching. SCOA vuole essere un centro di servizi e una scuola di formazione tutta dedicata alla costruzione di adeguate competenze in chi già svolge il mestiere di Executive Coach, magari per una parte non prevalente della propria attività professionale, o intende imboccare questa strada, avendo alle spalle un'adeguata dotazione di attitudini personali e di esperienze professionali. Accanto a questo percorso formativo e di certificazione, abbiamo messo a punto altri percorsi formativi per chi è semplicemente interessato a conoscere meglio il coaching, capirne le valenze e i metodi, e per chi è interessato non tanto a diventare un Executive Coach, ma ad applicarne alcuni principi nel suo lavoro di manager o di professionista nel campo delle risorse umane"

"Quali sono gli ingredienti del buon coach?"

"Un buon coach deve padroneggiare una miscela sofisticata di tre ingredienti fondamentali: il pieno possesso del "linguaggio del business" proprio dei suoi interlocutori, con cui deve essere in grado di intendersi al volo di fronte alle problematiche che le imprese e chi vi lavora incontrano; l'"orientamento alla performance", cioè la capacità di focalizzare gli indicatori di una performance eccellente nel contesto aziendale; la piena comprensione, possibilmente costruita sulla propria pelle, delle dinamiche del cambiamento individuale a livello dei comportamenti, con tutti i contorni emotivi implicati. Ovviamente una miscela non facile da riscontrare: ecco perché SCOA propone un Master della durata di due anni (non certo a tempo pieno, data la tipologia delle persone interessate, tutte già da anni occupate in azienda o in attività di consulenza, quindi nella necessità di far convivere le attività lavorative con il processo di crescita e apprendimento). Il percorso del Master (la prima edizione sta per decollare, con il primo modulo in partenza il 16-17-18 maggio) è ispirato a principi molto innovativi, come il traguardo richiede. I partecipanti passano inizialmente attraverso una fase di Orientamento, finalizzata ad analizzare in modo condiviso con il singolo la sua base di partenza e a definire un percorso personalizzato di apprendimento, in modo da garantire che il traguardo voluto venga effettivamente raggiunto, colmando i propri gap di competenza, assolutamente diversi per ogni individuo, in base al proprio background umano e professionale. Segue un percorso formativo di gruppo, articolato in vari moduli, a distanza di alcune settimane l'uno dall'altro, ma in

parallelo ogni partecipante viene regolarmente seguito da un Coach personale, per “fare l’esperienza sulla propria pelle” del processo di Coaching e fruire di un ulteriore sostegno alla propria crescita, soprattutto per gli aspetti identificati nella fase di Orientamento. Fra un modulo e l’altro i partecipanti si incontrano in sessioni di un giorno di “Action Learning” (“apprendimento tramite l’azione”), in cui praticano e affinano le capacità via via acquisite.

Al termine chi avrà conseguito il diploma potrà fruire di un ulteriore sostegno, la partecipazione ad un gruppo di Supervisione (condotto da un esperto SCOA), che lo accompagnerà sino al conseguimento della Certificazione, cioè dell’attestato del pieno possesso, dimostrato nella pratica del gruppo e contemporaneamente nell’operatività professionale di coaching nel mercato, delle competenze necessarie per svolgere al livello di eccellenza richiesto il mestiere di Coach a supporto di persone che fronteggiano le criticità massime nel contesto aziendale.

Gli altri percorsi cui ho accennato prima sono più brevi e partono tutti da un seminario di tre giorni, “Il gusto del coaching: tre giorni con SCOA” (a breve ne è prevista una edizione, fra il 22 e il 24 maggio), per poi diramarsi in due diversi percorsi di ulteriori cinque giorni, uno per specialisti in risorse umane (“Coaching e risorse umane”), il secondo mirato a manager con responsabilità di persone (“Coaching for leadership”).

Un servizio che ha riscontrato un ampio gradimento e le adesioni di oltre cinquanta iscritti è poi costituito dal Club SCOA, un luogo di incontro, aggiornamento, confronto fra tutti coloro che condividono un interesse per il Coaching e le sue applicazioni in campo aziendale. Il Club ha già tenuto due incontri negli ultimi tre mesi: il primo con Aldo Magnone, Human Resources Director della Walt Disney Italia (azienda che già da anni impiega sistematicamente l’Executive Coaching come programma offerto a tutti i suoi key manager, con il nostro supporto), e altri due manager della Disney, Gabriella Crespi, Marketing Director della divisione Periodici e Guido Mastropaolo, Vice-President Global Operations & Business Planning della Disney Publishing Worldwide, testimonial del supporto di coaching fruito. Un secondo incontro ha avuto come protagonista John Leary Joyce, Direttore della Academy of Executive Coaching di Londra, che ha consentito di tragguardare lo scenario evolutivo del coaching su un orizzonte internazionale. Altre attività sono in cantiere a cura del gruppo di associati al Club impegnati nella sua organizzazione, ma il Club dà il benvenuto a tutti coloro che vogliono aggiungere energie, proposte e curiosità su questi temi.

“Chi volesse saperne di più su SCOA cosa può fare?”

“Aspettavo questa domanda: può andare sul nostro sito www.schoolofcoaching.it, inviarci una e-mail all’indirizzo info@schoolofcoaching.it, o telefonarci al nostro numero 02-48516545. Cipriano, ti ringrazio, mi hai pilotato con grande maestria!”