

I confini del coaching

Abbiamo incontrato Raffaella Delcò, economista aziendale, psicologa e coach

Lei è una psicologa ma è anche una coach. In che cosa si differenziano sostanzialmente questi due approcci?

Il coaching è una metodologia di supporto e di sviluppo personale. È un accompagnamento personale incentrato sulla persona, ma a differenza della terapia psicologica, si focalizza già sin dall'inizio del percorso su precise competenze e obiettivi di risultato discussi e concordati tra coach e coachee. Anche la durata viene concordata già da subito e generalmente non dovrebbe oltrepassare i 3-6 mesi a dipendenza della scadenza. L'Executive coaching si differenzia dal coaching per il fatto che è rivolto specificatamente a manager e contempla spesso un ampliamento delle competenze manageriali, oltre che di quelle sociali e metodologiche.

Quali sono gli obiettivi concreti dell'Executive coaching?

Sono diversi, vediamo alcuni. Iniziamo dallo sviluppo delle capacità previste per un determinato ruolo manageriale. Il coaching può essere poi impiegato per superare le difficoltà di conduzione o per accompagnare un cambiamento di funzione. Ad esempio l'affiancamento di un nuovo manager. Spesso vi è l'abitudine di promuovere un buon professionista a manager sottovalutando che, ad esempio, un in-



segnere o un medico o un operaio in gamba non è automaticamente in grado di condurre un gruppo, semplicemente perché le competenze sono diverse. In questi scarti di funzione il coaching risulta molto utile per potenziare le cosiddette competenze soft. Questo metodo può far la differenza anche nel superamento di condizioni difficili, perché dà un altro punto di vista. Se ad esempio uno stile direttivo non è adeguato con una certa cultura aziendale, posso mettere in atto stili di conduzione più flessibili in funzione della preparazione dei collaboratori e del tipo di azienda in cui mi trovo ad agire. Se sono confrontata con un apprendista

dovrò puntare sulla mia disponibilità ad insegnare e meno a incentivare la sua motivazione, perché generalmente una persona che è all'inizio della sua carriera è già motivata di suo. Invece se ho di fronte un lavoratore capace che sta vivendo un periodo d'incertezza non dovrò tanto insegnare o sviluppare le sue competenze, ma piuttosto ristabilire la sua motivazione che è venuta meno. Attraverso la relazione si crea uno stile di conduzione più partecipativo. Si tratta di aspetti non intuitivi ed è molto utile l'affiancamento di un coach che permette l'ampliamento di vedute. Infine l'Executive Coaching lavora anche nel riassetto delle sfere comportamentali. Ogni persona si costruisce delle regole implicite e il suo comportamento sarà coerente ad esse. Per introdurre un cambiamento si fanno emergere queste regole o altrimenti dette "abitudini" al livello consapevole per poi poterle analizzare e capire se sono utili ai nostri obiettivi oppure se ne esistono altre maggiormente efficaci al raggiungimento dei traguardi di vita importanti per noi.

Il coaching può essere disgiunto dalla psicologia?

Se parliamo di relazione di aiuto, faccio molta fatica a fare estrazione da un concetto di psicologia. A mio parere il professionista deve avere anche una buona preparazione in ambito psicologico. Il coach deve sapere cosa sta facendo in ogni momento, altrimenti corre il rischio che la situazione gli sfugga di mano.

Secondo il codice etico dell'associazione di categoria ICF, i coach devo-

no tirarsi indietro laddove fuoriescono tematiche legate al disagio e non al potenziamento (vedi intervista a pagina 1).

Certo, ma quando una persona arriva porta con sé tutta la sua complessità. Cosa succede quando nel coaching emerge una problematica attinente ma non specifica? Si può naturalmente interrompere l'intervento, fare un invio a un altro professionista che sia in grado di prendere a carico le tematiche di cui non si occupa o di cui non è pronto ad occuparsi il coach o ignorare quanto emerso, ma la mia domanda è: cosa avviene se questa esigenza non è accolta? Le persone non sono "macchine" semplici e non funzionano a compartimenti stagni. Spesso per migliorare un ambito è necessario esplorarne altri. Il punto centrale resta la relazione di aiuto e quello che emerge in quell'ambito e come esso verrà trattato.

Dunque un buon coach deve essere prima di tutto uno psicologo?

Non necessariamente, ma personalmente senza i miei studi di psicologia, non sarei in grado di accompagnare la persona verso una soluzione soddisfacente. Dipende tutto da ciò che emerge durante le sedute. Io stessa non sono una tutologa e se emergono tematiche di psicoterapia faccio un passo indietro.

Attualmente spuntano coach ad ogni angolo. Che cosa ne pensa?

Può capitare persino di incontrare persone che dopo 10 lezioni di coach credono di avere la verità in tasca. Ma c'è anche chi segue 3 anni di corsi. È chiaro che ci troviamo di fronte a due tipi di preparazione diversi. Stiamo parlando di una formazione relativamente nuova che ha molto appeal, e a giusto titolo, ma che non è regolamentata. D'altronde, e parlo in veste di vice-presidente dell'Associazione Ticinese degli Psicologi, se pensiamo che è solo dal 2013 che il titolo di psicologo è regolamentato, è facile intuire che la strada verso un diploma ufficiale di coach è verosimilmente ancora lunga. La Federazione Svizzera degli Psicologi certifica la qualità di coach a psicologi che oltre alla loro formazione di base hanno conseguito una specializzazione in coaching di 750 ore.

Raffaella Delcò

Economista aziendale, Psicologa ATP/FSP e consulente psico-sociale con orientamento cognitivo e sistemico. Specializzata FSP in psicologia nello sviluppo di carriera e risorse umane e certificata (psicologia del lavoro e delle organizzazioni). Ha maturato un'esperienza ventennale in posizioni dirigenziali HR presso alcuni dei principali istituti finanziari Svizzeri.

Nel suo campo d'interesse professionale rientrano inoltre l'Executive Coaching e Counselling individuali e di gruppo, l'affiancamento in percorsi di orientamento e ri-orientamento professionale, bilanci di competenze, sostegno in caso di crisi, la gestione dello stress (www.stressNOstress.ch) e la prevenzione del Burnout.

*Malessere relazionale: Manuale 1.6.2.5
Lo sviluppo del personale:
Manuale 1.13.2.3*