

COUCHING, COUNSELLING E MENTORING: TRE SINONIMI?

di Paolo Augugliaro

Sebbene coaching, counselling e mentoring siano strumenti già da tempo entrati nelle Direzioni del Personale e le applicazioni degli stessi siano proliferate, non sempre il significato che alle diverse esperienze, viene attribuito, appare univoco. Forse in ragione della difficoltà di stabilire un limite netto tra l'uno e l'altro e probabilmente anche in funzione della carenza di chiare indicazioni nella letteratura (sia italiana che estera), non è infrequente, infatti, che i termini vengano presi quali sinonimi e che le diverse esperienze condotte in questo ambito, vengano confuse. In tal modo se per alcuni (la maggior parte), coaching riassume tutte le esperienze di colloquio di aiuto che si hanno in azienda, è per altri la sola relazione tra un professionista esterno ed un dipendente aziendale, lasciando al mentoring la funzione di rappresentazione del resto delle applicazioni esistenti. Cos'è allora coaching, cosa counselling e cosa mentoring? Nel desiderio di contribuire a fare chiarezza su questo argomento, proveremo, in questo nostro contributo, a porre in luce le diversità dei termini, delineando le differenze e le similarità concettuali e definendo, là dove possibile, le strumentazioni che ad ognuno fanno riferimento.

COACHING

Derivato dalla pratica sportiva, in cui vi è un coach (o allenatore) che allena i membri di una squadra o i singoli atleti al miglioramento della performance, tale termine fa riferimento, nel mondo aziendale, a tutte quelle pratiche in cui un capo, responsabile di un'unità organizzativa, stabilisce una relazione di aiuto con uno o più dei suoi collaboratori con l'intento di migliorarne i risultati. Fondamento di tale pratica formativa, come afferma Withmore (Withmore 2003), uno degli artefici del passaggio di tale modalità di training dal mondo sportivo a quello manageriale (era un pilota della Ford), è che l'allievo non sia diretto ed indirizzato nelle sue azioni dal coach ma sia, al contrario, stimolato a svilupparsi secondo una sua linea di condotta. Come afferma lo stesso Autore, infatti, finalità del coaching è quella di "liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento". Basilare, per il raggiungimento di un tale risultato, è l'azione di stimolo alla riflessione esercitata dal capo, consistente "nell'aiutare la persona ad apprendere piuttosto che il limitarsi ad impartire insegnamenti o lezioni". Il coaching, che in tale accezione assume il significato di una pratica formativa e cioè di uno strumento operativo del capo per il miglioramento dei risultati del collaboratore, appare vicino al termine di insegnamento. Se con questo condivide la finalità di trasferire competenze, se ne distingue tuttavia in modo netto; come afferma Lewis, infatti, (Lewis 1996) mentre l'insegnamento implica il mostrare il come fare le cose, il coaching è insegnare ad apprendere dalle esperienze. L'importanza di tale principio è sottolineata, d'altra parte, dallo stesso Withmore che, se, per un verso, individua nell'aumento del senso di responsabilità un presupposto per la riuscita del coaching, evidenzia per l'altro, l'importanza dello sviluppo della consapevolezza del coachee. Strumento fondamentale per il raggiungimento di un tale risultato, è l'uso delle domande che, scevre da qualsiasi forma di direttività, debbono portare il collaboratore a fare una diagnosi ed una terapia e cioè ad individuare egli stesso gli obiettivi di miglioramento, evidenziare i problemi e ricercare le soluzioni. Seppure sia evidente il richiamo alla psicologia umanista di Rogers centrata sul cliente (Rogers 1970), in cui il terapeuta funge da specchio allo sviluppo autodiretto del paziente, il coaching così come qui inteso, non può essere a tale filone concettuale assimilato. Mentre il counselling, di Rogers, come vedremo in seguito, è infatti un approccio interamente mirato allo sviluppo della persona (si potrebbe dire indipendentemente dall'organizzazione), il coaching, è un intervento volto allo sviluppo di abilità prevalentemente tecniche (es. di vendita, di gestione delle lamentele della clientela ecc.) con una forte centratura sull'organizzazione. L'origine nel mondo sportivo e l'idea del coach che allena a sviluppare abilità specifiche (es. correre più rapidamente) con una forte attinenza al compito, al risultato ed alla performance, confermano tale accezione. L'idea di Reggiani di considerare il coaching quale strumento attraverso cui il capo genera, propone (ed in qualche caso impone) al collaboratore azioni da porre in essere nel lavoro (Reggiani 2000), con una forte colorazione di indirizzo e guida, trae giustificazione da tali presupposti e per quanto, a nostro avviso forzata, per la perdita del principio di auto direzione del coachee di Withmore, appare in qualche modo giustificabile.

COUNSELLING

È una tipologia di relazione di aiuto, maggiormente incentrata sui bisogni dell'individuo, che ha come finalità il fornire un supporto psicologico per il migliore adattamento nell'organizzazione. Rientrano in questo filone gli interventi volti:

- a favorire l'adeguamento alla nuova posizione o ad uno specifico task (progetto),
- a rendere meno problematica l'assimilazione e/o l'adattamento ai nuovi valori ed alla nuova cultura organizzativa,
- a chiarire quale possa essere l'orientamento di carriera o
- a rendere possibile lo sviluppo di specifiche capacità comportamentali in visione di una crescita professionale.

Inteso in tal senso il termine counselling raggruppa la gran mole delle applicazioni che in letteratura (a nostro avviso impropriamente) vengono veicolate sotto il titolo di coaching. Personal coaching, personal training, tutoring, organizational coaching, executive coaching, wellness coaching, spiritual coaching possono, secondo il nostro punto di vista, essere classificate sotto tale ambito andando a configurare forse la maggior parte delle strumentazioni oggi conosciute dalle nostre aziende. Cosa accomuna tutte queste pratiche e cosa le distingue dal coaching? Vari elementi possono costituire da guida. Un primo criterio è, come detto, il riferimento ai bisogni dell'individuo più che a quelli dell'organizzazione. Se era infatti il miglioramento di una performance l'oggetto del coaching, è invece, l'individuo e la sua esigenza di supporto psicologico, l'oggetto del counselling. Un secondo elemento di distinzione (che deriva dal precedente) è poi l'origine dell'attivazione di un rapporto di counselling che, mentre è, in genere esterna (esogena), in un rapporto di coaching, è rigidamente interna all'individuo (endogena) in una relazione di counselling. Se pur si può prevedere di aiutare qualcuno nello sviluppo di certe competenze, infatti, non si può imporre a nessuno l'accettazione di un supporto personale, non fosse che per l'inutilità dello stesso nel caso di una mancanza di percezione di necessità. Un terzo criterio è quindi la natura del counsellor che, se era legata al ruolo del capo nel caso del coaching, appare vincolata, in questo ambito, alla figura di un professionista esterno all'organizzazione. Le motivazioni di una tale necessità sono ovvie, essendo la natura della relazione, in questo caso, così intima da poter difficilmente essere conciliabile con i vincoli imposti da una relazione gerarchica. Quarto criterio di distinzione del counselling è poi il set di regole della relazione e cioè l'estensione temporale della relazione, i luoghi e la durata degli incontri essendo intuitivo che se ci si può ispirare alla rapidità ed all'informalità nel caso del coaching (normale in un rapporto tra capo e collaboratore), ci si dovrà attenere ad una certa formalità e strutturazione nel caso del counselling. Seppure non vi sia una regola scritta, è, infatti, opinione comune che una relazione di tal genere non possa durare meno di sei mesi e non possa prevedere meno di un incontro ogni 15 - 20 giorni. Per concludere vi è, infine, un quinto elemento che gioca un ruolo decisivo per la caratterizzazione di tale tipologia di relazione e che ha a che fare con la metodologia di approccio all'individuo. La metodologia, che assume importanza per la necessità che si ha di modificare la psiche dell'individuo e provocare il cambiamento, può essere ovviamente diversa essendovi più teorie psicologiche che ispirano l'intervento sull'uomo. Se pur esistano, a tal proposito, una gran varietà di scuole, quelle che per storia e facilità di utilizzo nel mondo del lavoro, sembrano più praticate, sono quella umanista di derivazione rogeriana (la terapia centrata sul cliente) e la RET d'impronta cognitivo comportamentale (De Silvestri 1981, 1999). Le due scuole, se pur accomunate dall'obiettivo di favorire la crescita e lo sviluppo della persona nella direzione di un suo adattamento, sono in realtà assai diverse. Mentre la scuola rogeriana, infatti, si basa sull'ipotesi di uno sviluppo autonomo dell'individuo in sette stadi di progressiva apertura e modificazione, a patto che la relazione di aiuto garantisca accettazione incondizionata, fiducia e comprensione empatica, la RET, fonda la sua pratica sulla rimozione attiva delle convinzioni irrazionali, ritenute la causa principale delle emozioni e dei comportamenti disadattivi e cioè poco funzionali all'adattamento dell'individuo al contesto esterno. Tale diversità di impostazione non può che comportare delle

differenze di strategie e procedure nell'intervento di counselling. Mentre nel counselling di impostazione rogeriano, il coach lascia, infatti, che sia il "cliente" a definire i suoi obiettivi ed i passi del cambiamento attraverso l'utilizzo delle domande e dei feed back, in modo tale da favorire la consapevolezza del coachee, nel counselling di impostazione cognitivo comportamentale, il coach gioca un ruolo più attivo. Egli infatti, se pur lascia che sia il coachee a stabilire gli obiettivi, si pone in modo più diretto nell'individuazione delle idee disfunzionali, nella messa in crisi delle stesse attraverso il confronto con il coachee sul piano dialettico e nella correzione delle emozioni e comportamenti disadattivi attraverso la prescrizione di compiti da assolvere. Interessante nello strumentario dei coach di derivazione rogeriana, l'utilizzo delle tecniche del problem solving creativo e del role playing per la rievocazione di vissuti o l'allenamento a nuove modalità di comportamento (Goeta 2004) così come del Dispute of Irrational Beliefs, del controllo delle emozioni o della desensibilizzazione sistematica nelle pratiche del coaching di ispirazione cognitivo comportamentale (De Silvestri, opp. cit.). Al di là delle diversità di scuola, come pone in luce Loss (Loss 1995), ciò che ritorna nei diversi approcci appare l'attenzione per l'ascolto e lo stimolo all'autoespressione, elementi questi da considerare quali basi per rendere possibile lo stabilirsi di una relazione di fiducia e di aiuto.

MENTORING

Assai diverso dal coaching e dal counselling, tale metodologia fa riferimento ad una relazione in cui un collega anziano, considerato saggio ed esperto, offre aiuto ad un collega più giovane, per l'inserimento nel contesto aziendale, l'orientamento professionale o lo sviluppo delle sue potenzialità. Ispirato all'Odissea ed in particolare alla relazione di Mentore con Telamaco, che lo stesso Ulisse promuove per la crescita del figlio, al momento della sua dipartita da Itaca, mentoring richiama alla mente una relazione maestro allievo, che mette in causa una persona esperta e navigata nel contesto aziendale, capace di indirizzare un collega più giovane nel suo processo di sviluppo nell'organizzazione. Gli elementi caratteristici del mentoring, che lo differenziano dagli strumenti sopra descritti sono, come intuibile, molteplici. In primo luogo la presenza di un collega esperto e saggio, spesso conoscitore di un mestiere e comunque ben consapevole della realtà aziendale, accompagnata dalla presenza di un mentee giovane, da poco entrato nell'organizzazione e comunque in crescita ed in sviluppo. In secondo luogo l'assenza di una relazione gerarchica, essendo il rapporto stabilito tra due persone appartenenti alla medesima realtà aziendale ma di diverse unità organizzative. In terzo luogo la presenza di una committenza esterna ai due soggetti essendo il promotore, nella maggior parte dei casi, identificabile nella funzione Risorse Umane. Quarto ed ultimo elemento, infine, la natura non formale della relazione, essendo il rapporto incentrato su incontri non formali, spesso non programmati, in cui i due soggetti possono anche lavorare fianco a fianco per lo sviluppo del loro lavoro. Una relazione più direttiva forse, meno basata sull'ascolto, sull'utilizzo delle domande e dei feed back ma, non per questo, meno efficace e produttiva.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questa disamina quali conclusioni è possibile trarre? Essendo evidente la diversità degli approcci e degli strumenti sopra descritti, non risulta in nessun modo possibile considerare i tre termini quali sinonimi. Se infatti coaching richiama ad una relazione capo collaboratore, finalizzata allo sviluppo delle performance e mentoring rappresenta invece un rapporto tra un saggio ed un allievo senza relazione gerarchica, finalizzato ad uno sviluppo del mentee, counselling individua una relazione tra un esperto esterno all'organizzazione ed un dipendente dell'azienda, volta a sviluppare le competenze e/o favorire l'adattamento al ruolo. Tre termini dunque diversi che se pur spesso confusi, non possono essere assimilati o considerati alla stessa stregua.

BIBLIOGRAFIA

- Ellis, A., Ragione ed emozione in psicoterapia, Astrolabio, 1989, Roma
 Cei A., Dini S., Coaching alle nuove sfide, Edizioni Guerini e Associati, 2004 Milano.
 De Silvestri C., I fondamenti teorici e clinici della terapia razionale emotiva, Astrolabio, 1981, Roma
 De Silvestri C., Il mestiere di psicoterapeuta. Manuale pratico di psicoterapia cognitivo-emotivo-comportamentale, Astrolabio, 1999, Roma
 Fatali G., Nardini G., Sprega, F. Il coaching organizzativo, Franco Angeli 2002 Milano
 Fatali G., D'apruzzo A., Caplan J., Il coaching on line, Franco Angeli 2004, Milano
 Goeta G.F. "La sessione di coaching" in For N° 56, 2003, Franco Angeli, Milano
 Goeta G.F. "L'executive coaching" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli Apogeo 2004 Milano
 Intonti P., L'arte dell'individual coaching, Franco Angeli 2000, Milano
 Lewis G., Mentoring manager, Prentice Hall, 1996, London
 Loss W., Coaching per manager, Franco Angeli 1995, Franco Angeli, Milano
 Megginson D., Clutterbuck, Mentoring in action, Kogan page, 1995, London
 Oggioni E., "Sviluppo individuale e coaching" in For N° 56, 2003, Franco Angeli, Milano
 Piccardo C. e Reynaudo M. "Il counselling individuale e di gruppo nelle organizzazioni" in For N° 56, 2003, Franco Angeli, Milano
 Piccardo C. e Reynaudo M. "Counselling individuale e di gruppo per insegnare la leadership" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli, Apogeo 2004 Milano
 Rossi A. "Coaching e mentoring tra formazione e consulenza" in Oltre l'aula, a cura di Boldizzoni e Nacamulli Apogeo 2004 Milano
 Rega S., Lodovici R., Dal business coaching al coaching etico, Franco Angeli, 2004 Milano
 Reggiani M. "Coaching, mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento" in I luoghi dell'apprendimento" a cura di P.L. Amietta Franco Angeli, 2000, Milano
 Reggiani M. "Coaching: di che cosa stiamo parlando" in For N° 56, 2003, Franco Angeli, Milano
 Rogers, C., La terapia centrata sul cliente, Martinelli, 1970, Firenze
 Whitmore, Coaching, Sperling e Kupfer, 2003, Milano