

Mentoring e Supervisione: quando e perché servono per formare coach e leader aziendali d'eccellenza

Di Massimo Fancellu¹



Nell'ambito della formazione, esistono due metodologie che, pur non essendo nuovissime, continuano ad essere ancora sottostimate rispetto alle potenzialità che hanno di portare risultati per chi ambisce all'eccellenza professionale: il Mentoring² e la Supervisione. Probabilmente, questo minor appeal e minor ricorso a questi strumenti potrebbero derivare dal fatto che, generalmente, per una persona è difficile pensare che, finito un percorso e imparato ciò che serve per svolgere il proprio lavoro, possa continuare (e possa convenirgli continuare) a imparare. Peccato perché, specie quando parliamo di professionisti della formazione (coach, counselor, formatori), e di team leader e altre figure apicali all'interno di un'organizzazione (manager, dirigenti, responsabili di settore, coordinatori...), Mentoring & Supervisione possono far fare un salto di qualità in termini di padronanza delle competenze nell'esercizio della propria professione.

Vediamo più in dettaglio, perciò, in cosa consistono esattamente queste due modalità di affiancamento (spesso usate in parallelo), che valore aggiunto possono portare e quando è il caso, per un coach o un team leader, di prenderle in considerazione per la propria evoluzione professionale.

Su cosa si basa e come avviene lo sviluppo professionale nella formazione e in azienda

Chi oggi lavora come coach o formatore, o ricopre ruoli di responsabilità all'interno di un team di lavoro, ha sviluppato il suo percorso professionale partendo con l'acquisire delle competenze specifiche, in alcuni casi molto ben codificate e in altri meno.

¹ Formatore e coach professionista specializzato nello sviluppo dei Team aziendali e ideatore del metodo TEAM IN 3 PASSI. Iscritto nel registro internazionale dei Mentor coach di ICF (International Coach Federation). Dal marzo 2012 a dicembre 2014 è stato presidente della delegazione regionale Sardegna di AIF. E-mail: maxfance@tiscali.it

² cfr. GIANGIACOMO M. – Formazioni one to one (F.Angeli, 2012) – cap.6

Nel caso del coaching, ad esempio, esiste un profilo di competenze del ruolo molto ben definito: questo permette a chiunque vuole svolgere la professione di coach, di sapere molto bene, già da subito, che cosa prevede il suo lavoro, sia in termini di apprendimenti da acquisire che di comportamenti da adottare.

Per chi ricopre un ruolo di leadership, invece, questo tipo di consapevolezza è molto più raro. Non solo: anche quando un modello di competenze esiste, spesso e volentieri non è riconosciuto da tutti. Ogni azienda, infatti, è diversa dalle altre, e possiede una sua cultura lavorativa, dei valori e una filosofia organizzativa o aziendale proprie; è facile perciò che, pur ricoprendo lo stesso ruolo, possano essere richiesti comportamenti molto differenti fra loro, a seconda dell'azienda in cui si opera. Mediamente, comunque, le attività che aiutano più facilmente un leader o un coach a crescere professionalmente, sono due: la formazione, intesa proprio come acquisizione ed esercizio di nuove conoscenze e competenze; la pratica, ovvero il lavoro sul campo e, quindi, l'esperienza.

All'esordio della carriera professionale, la conoscenza di nozioni teorico/tecniche e l'acquisizione di nuove capacità sono i fattori che più direttamente incidono sulle performance lavorative. Man mano che si possiedono le competenze necessarie per il proprio ruolo, è l'esperienza, cioè la pratica costante, ad acquistare una rilevanza sempre maggiore, invece.

Fare pratica costante significa avere un confronto sempre più serrato e diretto con la realtà, che porta a crescere, spesso in base a tentativi ed errori. Una parte consistente dei nostri apprendimenti, infatti, nasce da ciò che impariamo riflettendo via via sulle scelte, sui comportamenti e sulle strategie che abbiamo applicato. La riflessione sulla propria esperienza, quindi, è sempre produttiva.

Cosa succede quando queste riflessioni non le facciamo da soli ma con l'aiuto di qualcun altro? Qualcuno, magari con più di esperienza di noi che, con domande, osservazioni e considerazioni, ci aiuta ad elaborare gli eventi, quanto ci accade, anche in modo diverso da come faremmo da soli?

Nella formazione, questi momenti di riflessione e presa di coscienza possono assumere nomi diversi: coaching, counseling, supervisione, mentoring. Ma, come dicevo all'inizio, mentre è usuale immaginare di seguire un percorso di coaching o counseling per fare degli *up grade* importanti nel proprio sviluppo di vita e lavorativo, meno lo è pensare in seguito di farsi affiancare per perfezionare ulteriormente le proprie competenze pratiche attraverso il Mentoring e la Supervisione.

Mentoring & Supervisione: di cosa parliamo esattamente?

Il Mentoring è un concetto che ha origini mitologiche. Mentore, infatti, era il consigliere più fidato di Ulisse, il re di Itaca, al quale Ulisse stesso affidò suo figlio Telemaco, prima di partire per la guerra di Troia, perché lo aiutasse a prepararlo ad essere un re saggio e responsabile per potergli succedere al trono. Il mentore, quindi, ha la funzione di insegnare e proteggere, infondendo saggezza e fornendo consigli.

Traslando questa figura ai giorni nostri, nel mondo della formazione e delle aziende, il mentoring fa riferimento ad un percorso di apprendimento guidato basato sulla

relazione uno ad uno tra un professionista senior (mentore) con più esperienza e un allievo junior per aiutare quest'ultimo nella sua crescita personale e professionale. Il mentore, nel suo ruolo di guida, sostegno e facilitatore di cambiamento, osserva i comportamenti del suo allievo e, attraverso feedback e indicazioni, gli insegna come essere più efficace nel gestire il proprio ruolo, aiutandolo a comprendere e a integrare nella sua attività quotidiana i valori della sua professione e/o quelli della sua azienda. È necessario evidenziare una differenza importante del Mentoring rispetto al Coaching: mentre il coach con cui ti stai formando, infatti, non entrerà mai nel merito di una tua riflessione per dirti se è giusta o sbagliata, se va bene o va male, il mentore, invece, può anche dare anche indicazioni, pareri e consigli di vita, in base all'esperienza che lui stesso ha maturato.

Rimanendo sempre nell'ambito della formazione dei leader aziendali e di coach e formatori, la Supervisione è la modalità mediante cui il supervisor - attraverso domande mirate - guida l'allievo a riflettere e rielaborare in un'ottica diversa da quella usuale le difficoltà che sta vivendo dentro una sua specifica situazione lavorativa (ad esempio, come nel caso di un rapporto capo-collaboratore o coach-cliente).

Generalmente, il supervisor è un collega più esperto che, dall'alto della sua maturità professionale e spesso anche anagrafica, aiuta il coach, il formatore oppure il team leader di turno, a guardare e valutare la relazione lavorativa critica da varie angolature: sugli aspetti emotivi che emergono (suoi personali e dell'altra persona coinvolta), e sulle scelte da intraprendere per sanare attriti e ostacoli presenti nel rapporto (che cosa fare, in che modo farlo, con quale spirito e con quale stato d'animo affrontare i prossimi passi).

Come dicevo, spesso e volentieri Mentoring & Supervisione sono due forme di affiancamento educativo che si combinano assai bene insieme, soprattutto quando il coach o il leader "junior" da seguire possiede già quelle conoscenze e competenze di base necessarie per essere autonomo nel suo operare.

Una domanda sarebbe lecita: se un coach o un leader è autonomo, perché mai dovrebbe ricorrere ad un mentore o ad un supervisor?

Quali "errori di sistema" è possibile bypassare grazie ad un mentore/supervisor

Al di là di ragioni pratiche, legate soprattutto all'accreditamento professionale (ad esempio, per figure come coach o psicologi questa formula è quasi obbligatoria), ci sono valide ragioni sostanziali che, ad un certo punto della propria carriera professionale, possono rendere interessante e conveniente farsi seguire da una figura senior in un percorso di Mentoring & Supervisione.

Nel mio caso, ad esempio, completato il percorso di formazione per diventare coach e dopo un numero rilevante di ore svolte come coach professionista con diversi clienti, mi sono accorto che nella mia efficacia professionale qualcosa non stava funzionando come avrei voluto. Era come se, in alcuni casi, non riuscissi ad afferrare fino in fondo

dove sbagliavo, qual era il punto esatto su cui dovevo lavorare per smuovere riluttanze e resistenze; questo mi ha spinto a richiedere l'affiancamento di un coach senior per affrontare e risolvere queste difficoltà attraverso un percorso di Mentoring & Supervisione.

Questo percorso mi ha permesso, man mano, di accorgermi di una serie di “errori di sistema” che facilmente si possono commettere svolgendo la propria professione, come ad esempio:

- abitudini disfunzionali
- distorsioni cognitive
- fughe ed evitamenti
- mancanza di flessibilità
- desideri o aspettative non sempre consapevoli
- eccesso di familiarità con il proprio lavoro/eccessiva sicurezza di sé

Tra le **abitudini disfunzionali**: frasi ricorrenti, modalità sempre uguali di impostare un colloquio con i collaboratori o in una sessione di coaching (mancanza di presenza), atteggiamenti che, con alcune persone possono andare bene ma con altre no.

Tra le **distorsioni cognitive**: ad esempio, il fatto di concentrarsi sempre su alcuni aspetti della persona, come i comportamenti o i valori, tralasciandone altri come le convinzioni, l'identità o gli aspetti più emotivi ed energetici (solo per citarne alcuni). Tra le distorsioni cognitive rientrano anche le convinzioni limitanti del leader riguardo al suo collaboratore o del coach riguardo il suo cliente, le convinzioni limitanti relativamente alle metodologie usate o alla possibilità concreta che alcune persone possano cambiare.

Tra le **fughe e gli evitamenti**: ad esempio, la fuga dal conflitto per un leader o l'evitare di dare feedback negativi per un coach.

La **mancanza di flessibilità**: può riguardare un qualsiasi aspetto della relazione o qualsiasi tipo di scelta fatta in automatico, senza tener conto del contesto; un atteggiamento ripetitivo che fa venir meno la presenza necessaria da parte del leader o del coach, pregiudicando di conseguenza la fiducia che il collaboratore o il cliente hanno nei suoi confronti.

Tra i **desideri e le aspettative**: si tratta di sentimenti di cui non sempre il professionista è consapevole, come ad esempio il volere una relazione diversa da quella puramente professionale, oppure l'affezionarsi a qualcuno degli obiettivi del cliente fino a farlo diventare più importante per il coach che per il cliente stesso.

L'**eccesso di sicurezza o familiarità**: può spingerci a fare promesse eccessive rispetto a quanto, effettivamente, possiamo mantenere, andando oltre quello che è il

servizio che si può prestare, ovvero garantire una buona sessione di coaching al proprio cliente oppure gestire con competenza e serietà una serie di attività, relazioni e dinamiche che coinvolgono il proprio collaboratore.

Ricordo un vecchio adagio, imparato quando muovevo i miei primi passi nella formazione e nella consulenza: *“la puzza di gas la senti quando arrivi da fuori”*.

Ahimè, anche i coach e i leader non sono immuni da questo principio. Può infatti capitare che, quando sei coinvolto in prima persona dentro una situazione, non sia così facile osservare una serie di aspetti e di dinamiche di cui è possibile accorgersi solo mantenendo una visione distaccata (più di quanto riesca a fare normalmente per lavoro anche chi è abituato a osservare le cose da lontano e osservare da lontano, anche sé stesso).

Uno strumento ad alto valore aggiunto per eccellere

Ovviamente, le mie considerazioni positive su Mentoring & Supervisione non mi spingono a consigliare questo percorso a tutti i formatori, i coach o i leader aziendali. Chi è all'inizio della carriera, infatti, ha probabilmente ancora molto da imparare (conoscenze e competenze) ed ha ancora esperienza da fare. Quindi è probabile che abbia più bisogno di formazione e di coaching tradizionali, e un po' meno di Mentoring & Supervisione.

Ma se un team leader, un coach o un formatore ha già acquisito conoscenze e competenze sufficienti (normalmente te ne accorgi quando la nuova formazione che fai ripete concetti e contenuti che possiedi già) e ha voglia di arrivare all'eccellenza professionale, se ha voglia di superarsi, facendo meglio rispetto all'accettabile, oppure se si rende conto che sta girando intorno a qualcosa che non è del tutto in grado di cogliere, allora può essere un buon momento per pensare a un supervisore o ad un mentore.

Mentoring & Supervisione, infatti, sono particolarmente utili proprio perché qualcuno che, con curiosità e competenza (ovvero, con la competenza di chi porta con sé un bel po' di “cicatrici” legate ad errori professionali fatti in passato ma ormai metabolizzati) si è preparato adeguatamente a restituire quello che osserva in termini positivi e propositivi, ha una visione esterna più capace a cogliere alcuni errori assolutamente evitabili proprio perché li guarda da fuori.