PERCHÉ IL MENTORING STA PROGRESSIVAMENTE SOSTITUENDO IL COACHING

Il mentoring esiste, in forme diverse, da almeno 2.500 anni. Il coaching, disciplina molto più recente, ha una storia di appena duecento anni. Tuttavia, nonostante il mentoring abbia avuto un notevole impatto sullo sviluppo della nostra società nell'ultimo trentennio, è il coaching ad aver occupato la scena sul palcoscenico del business, del mondo del lavoro e delle professioni che si occupano di sviluppo personale.

Oggi, comunque, ci sono segnali che gli equilibri stanno cambiando. Entro certi limiti, il coaching sta trovando applicazioni sempre più ampie nei processi di cambiamento sociale - ad esempio, aiutando le persone appartenenti a gruppi svantaggiati a sviluppare competenze comunicative ed affrontare efficacemente colloqui di lavoro. Ma è nel mentoring che si sta verificando l'espansione più significativa. In effetti, in alcuni Paesi cominciamo a vedere che l'executive mentoring rimpiazza progressivamente l'executive coaching. Questo fenomeno è determinato da diversi fattori sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda. Dal lato dell'offerta, i manager che si avvicinano alla conclusione della propria carriera e che sono interessati e competenti nello sviluppo delle risorse umane, vedono sempre più il mentoring come un'occupazione (alternativa ad incarichi non esecutivi) nella quale possono continuare ad utilizzare le loro competenze e conoscenze.

Il coaching non fa presa su queste persone per diversi motivi. In particolare:

- Nel settore del coaching operano in gran parte professionisti con poche esperienze di leadership aziendale. Gli ex leader preferiscono essere valorizzati per la loro esperienza.
- Nonostante gli sforzi fatti delle organizzazioni professionali del coaching per stabilire degli standard di qualità, nel campo del coaching sono presenti molte pratiche "minori", alle quali i leader preferiscono non essere associati.
- Molti praticanti del coaching tendono ad appartenere o alla scuola "hard", prettamente orientata al risultato, o a quella "soft": queste due scuole hanno largamente condizionato gli orientamenti del settore. Il mentoring occupa una posizione intermedia, che risulta più accettabile per i leader pragmatici.
- Per certi versi, il coaching è stato "venduto" oltre misura. Ad esempio, il detto che "un buon coach possa seguire chiunque in qualunque settore" è pericoloso ed eticamente poco corretto – il coach deve conoscere abbastanza il contesto in cui opera il cliente per potergli indirizzare domande ricche di significato e salvaguardarne la sicurezza.
- I leader efficaci tendono a cercare risultati nel medio termine e assumono questa prospettiva nella propria pratica del mentoring; la maggior parte dell'executive coaching si concentra, invece, su obiettivi a breve termine - spesso su richiesta degli sponsor che intendono perseguire specifici risultati in un certo lasso di tempo.
- Molte persone hanno vissuto la propria esperienza di coaching principalmente come rimedio a problematiche. Mentre ciò può essere molto gratificante per un coach (sia in termini di soddisfazione che di gratificazione economica), i leader tendono ad essere più motivati quando aiutano gli altri a realizzare il loro potenziale. Anche se, ovviamente, ciò può essere realizzato anche dal coaching, il legame con il mentoring è molto più tangibile.

Le medesime problematiche si rilevano anche sul lato della domanda:

- I clienti che ricoprono ruoli di elevata responsabilità desiderano sempre di più essere seguiti da qualcuno che sa come ci si sente quando si è in tali posizioni di leadership. Vogliono qualcuno

con una notevole bagaglio di esperienze pratiche, cui attingere per riflettere insieme su come affrontare determinate circostanze. In situazioni estreme, possono anche richiedere consigli diretti, anche se i mentori più esperti preferiscono sempre accertarsi prima che il mentee abbia pienamente utilizzato le proprie conoscenze ed intuizioni prima di spingersi a dare consigli espliciti.

- I clienti dei coach stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza di un approccio collaudato - cercano un servizio "semplice ma efficace". Il processo di mentoring è molto più facile da comprendere e meno esposto al rischio di fallimenti rispetto al coaching!
- La via di mezzo tra un approccio "hard" ed uno "soft" è preferita anche dai clienti dei coach più informati e rappresenta sempre di più la pratica più seguita anche nel coaching puro.
- Il mentoring ha acquisito credibilità proprio perché non è stato "venduto" oltre misura. In effetti, si potrebbe dire che è stato venduto meno del necessario. L'impatto del mentoring sul mantenimento dei talenti, ad esempio, è superiore a quello di qualsiasi altro intervento di gestione delle risorse umane.
- Le aziende diffidano sempre di più delle "soluzioni immediate". Quindi la prospettiva di lungo termine del mentoring risulta molto interessante. Essa ha, ovviamente, i suoi limiti – ad esempio misurare l'impatto del mentoring non è facile (sia perché i risultati richiedono più tempo per essere raggiunti, sia perché i cambiamenti generati possono essere meno suscettibili ad una valutazione quantitativa).

Altre questioni che contribuiscono al mutare degli equilibri tra coaching e mentoring sono:

- Una maggiore attenzione all'autogestione della propria carriera da parte di organizzazioni ed individui. La qualità e l'estensione dei network personali assumono una sempre maggiore importanza sia per l'efficacia della leadership che per la gestione proattiva della propria carriera. I mentori possono sia dare al mentee accesso a nuovi network che supportarlo nella costruzione e gestione della propria rete.
- La necessità di leader e manager di avere una "cassa di risonanza" come supporto all'elaborazione di decisioni strategiche complesse. Il mentore può mettere alla prova l'impostazione logica del mentee offrendo prospettive diverse, radicate nella propria esperienza e capacità di analisi.
- La crisi morale nel mondo degli affari ha dato origine ad una nuova area di intervento - il mentoring etico. I mentori etici aiutano i mentee a riconoscere quando e come si manifestano dilemmi etici (potenziando la loro consapevolezza etica) e ad elaborare le strategie migliori per affrontare questioni etiche specifiche. Un coach potrebbe fare lo stesso? Probabilmente, con un'adeguata formazione. Il nesso con il mentoring piuttosto che con il coaching sembra derivare dalla diversa "immagine" che si ha delle due discipline - mentre il coaching tende ad essere associato alla soluzione di problematiche, il mentoring è più facilmente associato allo sviluppo della saggezza.

Come messo in evidenza dall'European Mentoring and Coaching Council, quando si tratta di definire le differenze tra coaching e mentoring, in realtà ci sono poche cose che distinguono in maniera univoca il territorio dell'uno da quello dell'altro. Le competenze sono molto simili, così come le questioni che i mentori ed i coach affrontano. Il processo di passaggio dell'enfasi dal coaching al mentoring che abbiamo descritto non è quindi sconvolgente - è semplicemente un riequilibrio tra due approcci al sostegno dello sviluppo delle persone ugualmente potenti e preziose e con numerosi aspetti comuni.

© David Clutterbuck 2013

Traduzione a cura di MentorLab s.r.l.