



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**Il Coaching: come migliorare le performance individuali e
aziendali**

Relatore:

Chiarissimo prof.

Nunzio Casalino

Candidato:

Flavio Pieralice

164261

ANNO ACCADEMICO

2012/2013

Indice	p.2
Introduzione.....	p.3
Prefazione.....	p.4
1-Le origini del Coaching.....	p.7
1.1- Il Coaching oggi.....	p.9
1.2- Il Coaching in Italia.....	p.11
2- Chi è il Coach?.....	p.12
2.1- Coaching e comportamento umano.....	p.13
2.2- Psicologia e Coaching: affinità e differenze.....	p.15
2.3- Confronto con discipline analoghe.....	p.18
3- Tecniche e strategie di Coaching.....	p.21
3.1- Le domande fondamentali.....	p.23
3.2- Gli ostacoli più frequenti.....	p.26
3.3- La gestione dei Feedback.....	p.27
3.4- Casi pratici di Business Coaching.....	p.30
4- Perché il Business Coaching è importante?.....	p.34
4.1- I benefici del Coaching.....	p.34
4.2- Le performance al primo posto.....	p.36
Conclusioni....	p.38

Bibliografia.....p.39

Sitografia.....p.40

Introduzione

L'idea di scrivere la tesi sul coaching mi è venuta durante lo svolgimento di una lezione tenuta nel corso di Organizzazione Aziendale del Professor Casalino. Ciò che mi ha colpito subito è stata l'estrema praticità della materia che, seppur contenente dei fondamenti teorici, è fortemente orientata all'azione e allo studio e all'analisi della realtà. L'obiettivo di questa trattazione è quella di fornire un quadro su una tecnica che negli anni si è sviluppata a partire dallo sport fino ad arrivare al mondo degli affari. Complici del suo successo sono stati gli ottimi risultati di chi l'ha utilizzata e del sempre più crescente numero di organizzazioni che intendono rendere il coaching una disciplina professionale riconosciuta anche a livello giuridico.

Attraverso l'utilizzo di esempi pratici e informazioni recepite direttamente da chi il coaching lo fa di professione, l'intento di questa tesi è quello di evidenziare quanto effettivamente questa pratica possa risultare determinante per le aziende e la loro performance. Come vedremo in seguito i numeri confermano l'importanza che questa tecnica sta assumendo in numerosi paesi, tra i quali anche l'Italia. L'opera di riferimento per questa trattazione è stata quella di John Whitmore (*"Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni"*), il quale può essere considerato come il vero precursore di questa disciplina. Mi sono avvalso tuttavia anche di altre opere meno conosciute e di articoli di professionisti per meglio integrare questo elaborato, cercando di porre un occhio di riguardo per il Business Coaching, che è una branca del coaching stesso.

Il primo capitolo tratta il percorso storico del coaching, a partire dai tempi antichi fino ad arrivare agli anni più recenti. Vedremo come questa materia, seppur relativamente giovane, trova dei fondamenti concettuali ricavabili anche dal mondo antico. È negli ultimi decenni però che essa troverà la sua massima applicazione. Nel secondo capitolo vengono approfondite le caratteristiche di uno dei principali attori del coaching (il coach appunto) e verranno evidenziate anche le differenze con altre figure professionali presenti nelle aziende che vengono spesso confuse con il coach. Il terzo

capitolo invece ha l'obiettivo di analizzare quelle che sono le tecniche, gli strumenti e gli ostacoli maggiormente utilizzate durante le sessioni di coaching. L'ultima parte invece è volta ad evidenziare quali sono i benefici e i vantaggi che le aziende possono trarre da questa disciplina, e che in un certo senso giustificano il suo utilizzo.

Prefazione

In un'epoca di grande cambiamento ,come quella di oggi, risulta sempre più difficile per le imprese riuscire a gestire dinamiche che si presentano ai manager delle grandi imprese. Le forti incertezze e il susseguirsi di evoluzioni sempre più rapide diventano spesso motivo di stress e agitazione per chi è preposto a ruoli di leadership e ruoli decisionali. Secondo una recente ricerca il 2011 è stato l'anno in cui questo fenomeno è risultato particolarmente accentuato, sia per l'acuirsi della crisi economica, sia a causa dell'aumento del numero dei competitors. Spesso accade quindi che i manager con anni di carriera alle spalle non riescano a esprimere più quell'entusiasmo che caratterizzano i primi anni della loro attività, in quanto bloccati da problemi e ostacoli che sembrano andare oltre la loro portata. Per questo motivo, già negli ultimi decenni, si sono sviluppate delle figure professionali in grado di assistere i manager in difficoltà attraverso incontri periodici e con delle tecniche specifiche. Il *coach* è la figura che meglio risponde a queste necessità. Esistono varie forme di Coaching, a partire dal Life Coaching(ossia quella branca del coaching che viene utilizzata in tutti gli ambiti della vita quotidiana), il Career Coaching (che aiuta ad affrontare scelte professionali) e il Team Coaching (che interviene su gruppi per migliorare la collaborazione in vista di progetti comuni). Tuttavia qui verrà posto un occhio di riguardo è quello su un ramo in particolare che viene definito come Business Coaching. Tale disciplina è conosciuta e viene utilizzata nelle grandi aziende, soprattutto quelle multinazionali, ma non viene disdegnato dalle piccole e medie imprese. L'attività di Coaching viene definita dalla Federazione Italiana Coach come "rapporto di partnership che si stabilisce tra il coach e cliente con lo scopo di aiutare quest'ultimo a ottenere risultati ottimali sia in ambito lavorativo che personale".

E' bene sottolineare come spesso l'attività di coaching viene fraintesa con altre professioni non meno importanti, come ad esempio quella del Tutor aziendale. Il tutor infatti "è un lavoratore esperto che opera nel contesto in cui l'apprendista è stato inserito. E' nominato dal datore di lavoro e ha il compito di supportare il giovane

nell'apprendimento in azienda per tutta la durata del periodo di apprendistato.”¹. Egli quindi è un soggetto nella maggior parte dei casi interno all'organizzazione e spesso riconducibile alla figura di un manager senior presente in azienda. Il coach invece è quasi sempre un soggetto esterno all'impresa, appartenente ad una specifica società appositamente creata, che viene chiamato dalle aziende per seguire un particolare elemento indicato dall'impresa cliente.

Il coach non è uno psicologo (nonostante molti psicologi nutrano interesse e curiosità verso il coaching) ma è innegabile che una persona che voglia intraprendere un professione del genere, oltre a sapere le tecniche specifiche del mestiere, debba avere buone conoscenze del comportamento e della psiche umana, nonché una certa familiarità con quelle che sono le tipiche dinamiche interne ad un'azienda. Il coaching infatti non è terapia, in quanto non agisce andando ad analizzare il passato per risolvere i dolori interiori, bensì si focalizza sul futuro, sulla base dei valori e degli interessi espressi dal cliente. Spesso dunque si tende a considerare il coaching come una sorta di richiesta d'aiuto. In realtà esso non si fonda né sul bisogno né sulla necessità. La richiesta di un percorso di coaching non è mai dettata dal bisogno, ma piuttosto dalla voglia di migliorare. Quel senso di inevitabilità e impotenza che si prova quando si chiede aiuto (e che spesso trova nello psicologo il soggetto adatto per risolverne il problema) nella relazione di coaching non è mai presente. Vedremo però come il connubio tra psicologia e coaching possa risultare possibile, trovando le due discipline delle affinità.

Dai casi pratici che vedremo si evince infatti che spesso la soluzione per i problemi dei clienti non dipendeva da incompetenze o gravi mancanza da parte degli imprenditori ma da una perdita di fiducia nelle loro capacità. La frase che spesso viene ripetuta è “Mi sembra di non conoscere più il mio mestiere. Non so come muovermi”. La soluzione generale che il Coaching si propone di raggiungere allora è “liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento;

¹ www.agenziaLavoro.tn.it

aiutarla ad apprendere”.²Il concetto di “apprendimento” non va comunque interpretato totalmente nel senso comune del termine, bensì come una sorta di presa di coscienza di quelle che sono le proprie capacità e le proprie potenzialità e attraverso queste comprendere meglio il groviglio di problemi che il cliente si trova a dover districare. Sempre sull’apprendimento Whitmore aggiunge: “Il coaching è una corsia preferenziale per l’apprendimento, senza la perdita di tempo derivata dal banco e dalla scrivania. Anche il piacere e il ricordo di ciò che si è imparato sono molto maggiori”.³

² John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

³ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

Le Origini del Coaching

“E non è forse vero che anche per la vita la conoscenza del bene ha un gran peso e che noi, se come arcieri, abbiamo un bersaglio, siamo meglio in grado di raggiungere ciò che abbiamo?”

(Aristotele, Etica Nicomachea)

Il termine coach compare per la prima volta nel 1500, in riferimento a un mezzo di trasporto trainato da cavalli proveniente dalla piccola città ungherese di Kòcs (pronunciato koach). Verso la metà del 1850 il termine è poi stato accostato alla figura del tutor, soprattutto nelle università inglesi, che più di altri erano in grado di motivare gli studenti per il conseguimento degli esami.

Tuttavia, nonostante l'attività di coaching che conosciamo noi sia piuttosto recente, tale disciplina trova origine nella filosofia antica. Non è questa la sede per approfondire l'argomento, ma spesso nel passato troviamo elementi di un'attualità incredibile. Il metodo utilizzato nelle sessioni di coaching infatti è il cosiddetto “metodo socratico”. “Conosci te stesso”, affermava il filosofo greco, ed proprio questa affermazione il nucleo centrale del suddetto metodo. Esso infatti consiste in un dialogo fatto di brevi domande in modo tale da spingere gli altri a ricercare all'interno di sé le risposte e quindi la verità, determinandola in maniera più possibile consapevole ed autonoma. Con il coaching l'essere umano può trovare la strada del Vero solo se ritiene le proprie risorse uniche e speciali. Il bravo coach sa che il suo cliente è in qualche modo smarrito, perché ritiene di non essere adeguato per il suo lavoro o perché non riesce a interagire in maniera efficace con gli altri, ma la sua bravura risiede

nella capacità di riportare alla luce le sue potenzialità. Solo così il soggetto sarà sé stesso nel mondo.

Tornando a tempi più recenti, è a partire dalla seconda metà degli anni '30 che si trovano pubblicazioni di settore in cui si comincia a parlare di coaching anche nel mondo del business. I primi esempi li abbiamo più precisamente tra gli anni '30 e gli anni '60, quando in importanti imprese americane si forma l'abitudine che i senior manager addestrino e seguano le giovani promesse e, in generale, quando impiegati con esperienza si dedicano al training dei neoassunti. In effetti nelle sue fasi embrionali il coaching assomiglia molto di più a quello che oggi noi definiamo tutor. Solo in tempi recenti le aziende cominceranno ad affidarsi a esperti professionisti esterni.

E' tra gli anni '60 e '80 che il coaching comincia ad avere maggior credito, fino a far rientrare la metodologia del coaching nei programmi di leadership delle università americane negli anni '80. Tale successo fu dovuto soprattutto ad ambiti differenti al business, anche se nel prossimo futuro troverà maggiore applicazioni con risultati notevoli. E' grazie allo sport infatti che il coaching sboccia definitivamente, grazie a pubblicazioni di allenatori di fama internazionale come *"The inner Game of Tennis"* di Tim Galloway o *"Il Coaching"* di Whitmore. E' grazie all'opera di questi autori che si viene a manifestare la sinergia tra sport e mondo del lavoro. Così come nello sport il coach nell'allenamento sprona l'atleta, motivandolo a raggiungere traguardi ambiziosi, così nel mondo del lavoro il Business Coach deve far emergere la fiducia e la consapevolezza dei propri mezzi nei confronti del cliente.

Verso la fine degli anni '90 arrivano i primi studi sugli incredibili aumenti di produttività dei manager che avevano intrapreso un percorso di coaching. Ulteriori studi confermano la relazione diretta tra miglioramenti dei rapporti dei clienti e incrementi del ROI e interventi di coaching (rapporto di cui parleremo più avanti). Uno studio del *Manchester Consulting Group*⁴ ha segnalato un ROI 5,7 volte superiore grazie ad un

⁴ *Mc Govern et al,(2001)*

programma di coaching lanciato nel quadriennio 1996-2000 in un contesto di produzione. In una ricerca *dell'International Management Association*, viene detto che “se i programmi di formazione in media migliorano la produttività del 22%, con il coaching si arriva all’88%”.⁵

1.1. Il Coaching oggi

Oggi il coaching risulta essere largamente diffuso in Europa e negli Stati Uniti, con applicazioni che riguardano diversi ambiti precedentemente elencati (Life coaching, Business Coaching etc.). Le ragioni di questo successo possono essere ricercate nelle dinamiche che si sono venute a verificare negli ultimi decenni, ma soprattutto in ragione delle caratteristiche dei metodi di coaching e dei problemi che intende risolvere.

In primo luogo abbiamo già sottolineato come questa sia un’epoca in cui le imprese si trovano spesso ad affrontare repentini ed improvvisi cambiamenti. Dinamiche queste che spaventano soprattutto i manager delle piccole imprese, i quali credono di non poter riuscire a gestire tali problematiche. Non a caso è stato utilizzato il termine “credono”; spesso infatti tali soggetti si trovano bloccati per mancanza di fiducia e creatività, problemi che il coaching può aiutare a superare.

In secondo luogo il coaching presuppone dei concetti che sono alla base dello spirito di cambiamento che deve pervadere il cliente in difficoltà. Innanzitutto si focalizza sulla costruzione del futuro, senza escludere totalmente il passato, ma “sottolineando la centratura sulla progettualità e l’elaborazione di soluzioni utili alla realizzazione di una nuova condizione futura, piuttosto che sull’analisi delle opportunità passate e delle cause degli insuccessi”.⁶ In seconda istanza dobbiamo sottolineare come il mondo di oggi lascia sempre meno spazio alla teoria, un mondo in cui l’“agire”, e l’“agire in fretta”, sono elementi fondamentali per un’azienda di successo. Il Business Coaching è fortemente orientato alla pratica, essendo gli obiettivi del cliente o dell’organizzazione,

⁵ *Financial Times* (1997)

⁶ *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali.* (2009)

il punto centrale dell'attività svolta. Da qui deriva la semplicità di valutazione del Business Coaching, data la presenza di traguardi e obiettivi ben precisi da raggiungere. Il coaching inoltre è caratterizzato da una forte personalizzazione. Ogni persona è un individuo a sé, con le sue problematiche e le sue peculiarità. Questa disciplina tiene conto di questa esigenza di "assistenza su misura". Pur utilizzando delle tecniche consolidate il coaching non prevede metodi o modelli standardizzati per la risoluzione dei problemi dei clienti; in un certo senso infatti non li appiana direttamente ma aiuta l'individuo a estinguere il problema stesso da solo, cercando di assecondarne l'evoluzione nella direzione da egli desiderata.

La relazioni di coaching quindi è "tra pari: non vi è un docente e un discente, né un esperto che fornisce una consulenza tecnica su un argomento a un cliente, ma due interlocutori che stabiliscono una collaborazione finalizzata a obiettivi di carattere personale, relazionale o professionale"⁷.

Ma qual è l'opinione attuale dei manager nei confronti di questa disciplina? Secondo un comunicato stampa, "*Coaching at work*" del 16 Maggio 2002 risulta che: l'80% dei manager afferma che beneficerebbero del coaching sul lavoro e che il esso non è un'altra invenzione di moda; teoricamente tutti (96%) i manager pensano che il business coaching dovrebbe essere esteso a ogni executive, indipendentemente dalla seniority (grado di anzianità); l'85% dei manager pensa che il principale valore del business coaching stia nell'elevare il morale della squadra.⁸ Infine vale la pena di annotare i dati di un'inchiesta del "*Coaching Today Survey*", HRD show Londra dell'Aprile 2002 dove risulta che: l'86% dei responsabili delle risorse umane hanno un'opinione positiva sul business coaching; l'86% delle imprese dei partecipanti all'inchiesta hanno proposto il coaching e che, al momento dell'inchiesta, attività di business coaching erano in atto nel 36% delle imprese stesse.

⁷ *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali. (2009)*

⁸ *Chartered Management Institute and Campaign for Learning (2002)*

1.2. Il Coaching in Italia

Difficile dire quando il Business Coaching sia arrivato in Italia. Probabilmente tale fenomeno è stato possibile grazie anche all'esigenza di cavalcare il trend, nato come già detto negli Stati Uniti oltre un ventennio fa. Come già accaduto per altre novità manageriali, il coaching ha seguito il percorso di diffusione dall'America alla Gran Bretagna, quindi all'Europa del Nord e solo in seguito con i soliti ritardi in Italia. Sicuramente possiamo dire che è una disciplina recente e che ha trovato non poca diffidenza da parte delle imprese italiane. L'ostacolo maggiore che ha incontrato dovuto dal fatto che molte di queste imprese vedono come un costo e non come un investimento l'affiancamento di un coach a un proprio manager per creare e sviluppare insieme un business model. Tuttavia sembra che negli ultimi anni stia prepotentemente conquistando credibilità anche nel nostro paese. Attualmente in Italia, il titolo di "coach" non ha valore legale e non vi sono albi professionali a cui iscriversi. E' anche vero che negli ultimi tempi stanno aumentando le società che offrono corsi e master di coaching professionistico.

E' importante sottolineare che quando parliamo di coaching qui in Italia si fa riferimento al corporate, all'executive e appunto al Business Coaching, quindi quelle branche del coaching che riguardano il mondo del lavoro. Il Life coaching invece, ovvero quel ramo che viene utilizzato negli ambiti della vita quotidiana, in Italia quasi non esiste.

Chi è il coach?

Veniamo ora ad analizzare uno dei principali attori di questa disciplina: il coach. Il coach è un professionista che, nello svolgimento della sua attività (il coaching appunto), accompagna le persone nell'incrementare le loro abilità nel raggiungere i propri obiettivi e alti livelli di performance. Egli fornisce metodi e strumenti per sviluppare progetti e potenzialità del cliente e cercare di sviluppare la sua motivazione. Ha il compito di affiancare l'individuo, che viene definito "Coachee", e lo stimola a trovare le proprie risposte. Vedremo in seguito come l'attività di questo soggetto si differenzia da altre discipline che spesso vengono confuse con il coaching, come ad esempio la psicologia, anche se con quest'ultima trova dei punti di contatto. In particolare "il coach non fornisce pareri, non consiglia o dà informazioni. Il coach fa domande forti e mirate attraverso le quali comprende la cultura del cliente, le sue potenzialità, i suoi obiettivi"⁹. Il coach dunque non fa da insegnante e non ha una funzione curativa (tipica invece dello psicologo) ma ha come obiettivo principe quello di aiutare l'individuo a raggiungere il risultato sperato. Il coach non è una figura professionale legalmente conosciuta, anche se sono molti i paesi in cui stanno nascendo delle federazioni ufficiali per questa nuova comunità di lavoratori. Basti pensare che negli Stati Uniti è stata ufficializzata l'International Coach Federation (IFC), con oltre 12.000 membri iscritti in più di 80 paesi. L'IFC si presenta anche come "ente di certificazione indipendente per i singoli e per le scuole di Coaching di tutto il mondo, grazie ad una rete di Chapter nazionali a cui si iscrivono prevalentemente coach certificati"¹⁰. In particolare nel 2006 è stata effettuata una ricerca da questa organizzazione per cercare di delineare un vero e proprio profilo del coach. Lo studio è stato rivolto a circa 6000 coach in oltre 70 paesi e ha dato dei risultati interessanti. In seguito all'elaborazione dei dati è stato possibile delineare un quadro di riferimento che si articola in questo modo:

⁹ Marzia Gorini, *Chi è il coach?*

¹⁰ Ibbá, 2008

- Una stima indica che vi sono circa 30.000 coach in tutto il mondo;
- La maggior parte dei coach, di età compresa tra i 46-55 anni, ha acquisito un avanzato livello di istruzione;
- Con approssimazione le entrate annuali prodotte dal coaching in tutto il mondo sono di 1,5 miliardi di dollari (USD);
- In media, i coach certificati dall'IFC guadagnano ogni anno \$ 65.318, con una percentuale del 41% in più rispetto a chi fa coaching senza certificazioni;
- Le prime tre specialità di coaching sono le seguenti: Executive Coaching (19%), Leadership Development (18%) e Life Coaching (16%);
- La maggior parte dei clienti di coaching sono così distribuiti: sono di età compresa tra i 38 e 45 anni; il 56% è di genere femminile e il 44% maschile;
- [...] l'importo medio speso da ogni coach per il proprio aggiornamento/formazione è di \$ 4.219 l'anno;
- La stragrande maggioranza dei coach che hanno partecipato alla ricerca (circa l'85%) si aspettano di permanere nella professione per almeno 10 anni. ¹¹

La tabella 2.0 inoltre indica le statistiche relative all'età dei clienti risultanti dalla ricerca (dati espressi in percentuali):

¹¹ *Ibba, 2008*

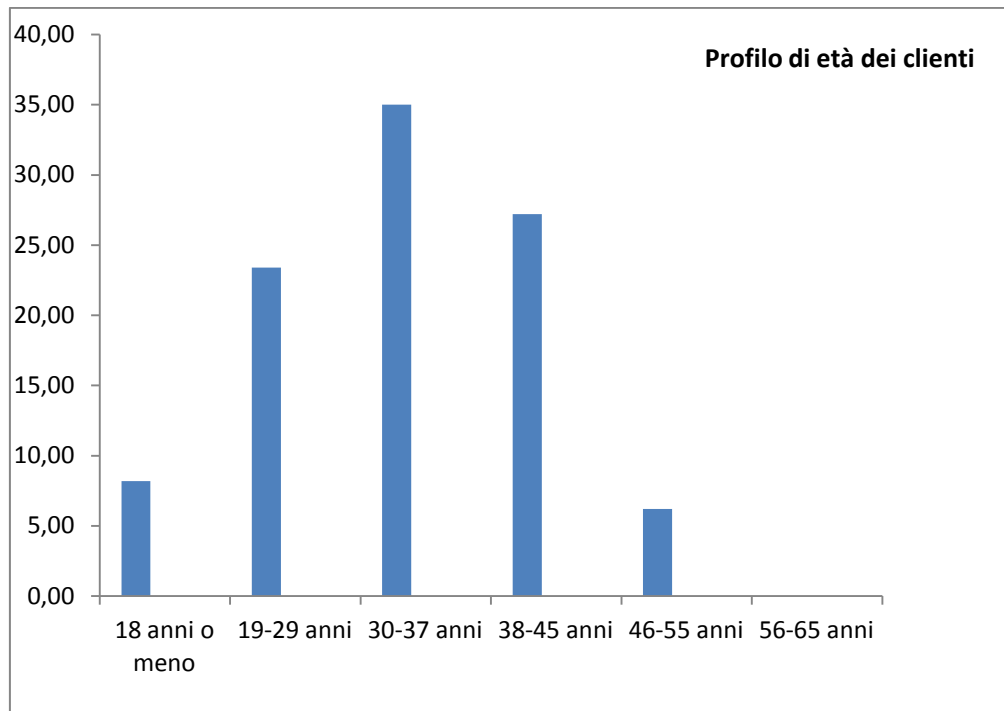


Tabella 2.0: Profili di età dei clienti¹²

Ogni coach deve avere forti doti comunicative, in quanto le tecniche e i metodi da lui utilizzati si fondano spesso sul dialogo e sul colloquio ma ciò che non deve mancare inoltre, è un'adeguata conoscenza del *comportamento umano*.

2.1 Coaching e comportamento umano

Quando parliamo di comportamento umano facciamo riferimento sia all'accezione propria del termine sia a quell'insieme di atteggiamenti che caratterizzano l'attività dell'individuo all'interno dell'organizzazione. A tal proposito un importante contributo per il coaching è stato dato dalla cosiddetta *Programmazione neurolinguistica* (PNL). Nata all'inizio degli anni '70 essa ha lo scopo di studiare l'influenza del linguaggio sul cervello e sul comportamento umano. Andando ad analizzare quelli che sono i diversi livelli della comunicazione la PNL punta ad individuare i driver alla base del pensiero, delle emozioni e dei comportamenti, così da individuare quelli efficaci. Il coaching si

¹² Ibbi, (2008)

avvale di alcuni degli strumenti utilizzati dalla PNL. Entrambi infatti utilizzano delle tecniche di visualizzazione e gli esercizi sull'immagine creative. La visualizzazione infatti "è uno dei processi fondamentali attraverso cui la gente costruisce i propri modelli interiori del mondo ed è un'attività del sistema nervoso e può quindi influenzare il comportamento in diversi modi"¹³. È importante sottolineare come coaching e PNL siano comunque due discipline differenti, in quanto mentre il secondo tende a ricercare le caratteristiche comportamentali e mentali di ciascun essere umano, il primo considera l'individuo come unico e irripetibile. Esistono comunque dei presupposti della PNL che sono importanti per il coaching. Uno di questi è che ogni comportamento è comunicazione, nel senso che il coach deve riuscire a "leggere" comunicazione verbale e non. Un altro presupposto importante è che ogni comportamento, anche il più strano, ha un significato; in un incontro di coaching "può capitare spesso di non riuscire a comprendere le ragioni di un comportamento, ma è sempre possibile ritrovare in profondità un'intenzione positiva in chi lo emette".¹⁴

Ma qual è uno dei lati del comportamento umano che più interessa il coaching? Sicuramente la motivazione è uno di questi. Molte persone che intraprendono un percorso di questo tipo hanno di per sé un buon livello di motivazione ma accade che dopo i primi incontri l'individuo ne esce rinvigorito, stimolando perciò un comportamento proattivo nel soggetto stesso. Accade spesso che chi si rivolge a un coach non necessiti esclusivamente di raggiungere un traguardo, ma anche di cercare nuovi obiettivi che siano per loro motivanti. Ma come fa nel concreto il coach a favorire la motivazione? Innanzitutto cerchiamo di capire quali siano gli elementi alla base della motivazione. Sicuramente l'attrattività dei risultati è di per sé un fatto stimolante: tanto più essi contribuiranno ad aumentare la felicità dell'individuo tanto più essi saranno motivanti. È fondamentale poi che gli obiettivi siano chiari e ben definiti. Dei risultati vaghi non riescono ad attivare comportamenti proattivi. Altro elemento importante è l'aspettativa che certi comportamenti produrranno determinati risultati. Non solo cioè gli obiettivi devono essere chiari, ma gli individui

¹³ Laura Gazzella, *Coaching e PNL: un'integrazione possibile*

¹⁴ Laura Gazzella, *Coaching e PNL: un'integrazione possibile*

devono sapere quali debbano essere le linee d'azione che devono seguire per raggiungerli. Il coach aiuta in questo senso, utilizzando delle domande chiave che permettono al cliente di scoprire e individuare le opzioni a disposizione. Infine è fondamentale che una volta individuati gli obiettivi e le possibili modalità di raggiungimento, l'individuo prenda coscienza del fatto che possiede le capacità di assumere quei determinati comportamenti. Anche in questo caso il coaching aiuta il cliente ad alimentare queste convinzioni, cercando di fargli capire di possedere le risorse necessarie per intraprendere il suo percorso.

2.2 Psicologia e Coaching: affinità e differenze

L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare il rapporto tra due discipline, per alcuni elementi simili, per altri meno, ma comunque tra loro conciliabili: la psicologia e il coaching. Nel mondo della psicologia c'è sostanzialmente una parte che ritiene l'incontro tra le due discipline possibili, mentre altri che la guardano con maggiore scetticismo. Molti psicologi infatti vedono i coach come una sorta di "usurpatori", pronti a invadere un territorio che non gli compete.

Ma quali sono le principali differenze tra le due discipline? Innanzitutto, come già affermato in precedenza, il coaching è una relazione paritetica, nel senso che a differenza della psicologia, in cui il cliente chiede sostanzialmente un aiuto per risolvere le paturnie del suo animo, nel coaching "maestro" e "discepolo" sono posti sullo stesso piano; non è caratterizzato dall'asimmetria che si riscontra in tutte le relazioni di aiuto. Il coaching infatti "non ha il connotato della necessità e del bisogno, ma dell'opportunità e del vantaggio, dell'occasione per migliorare creativamente la propria vita; non è uno scambio unilaterale, ma uno scambio che è costruzione comune, [...] finalizzato all'azione, a comportamenti manifesti; non esprime potere o dipendenza, ma ascolto, ricerca e impegno"¹⁵. Un altro elemento che spesso viene

¹⁵ Stanchieri, *Il coaching è una relazione d'aiuto?*

messo in dubbio dagli psicologi è la reale efficacia del coaching. In verità è molto più facile dimostrare l'efficacia di un percorso di coaching che di un percorso psicoterapeutico. Nel Business Coaching infatti, una volta che il manager ha preso coscienza degli elementi chiave su cui far leva per risolvere i problemi conosce la sua destinazione. I suoi obiettivi sono oggettivamente valutabili, ad esempio per quanto riguarda un livello di ROI ritenuto accettabile o un aumento del margine operativo lordo. Nella psicologia invece c'è in gioco l'animo umano nella sue complessità e astrattezza. Spesso il paziente non sa quando il suo obiettivo può essere considerato raggiunto. Con ciò non si vuole affermare che il metodo del coaching è più efficace della psicoterapia, in quanto i due metodi hanno finalità molto distanti e non paragonabili. E' innegabile perciò che il coaching è un metodo molto concreto, fondamentalmente orientato all'azione. Stabilite infatti le strategie da adottare e le azioni da mettere in atto, il resto del processo si basa sulla pratica. Se il miglioramento della performance non è direttamente osservabile, il processo di coaching è stato inefficace. Un'altra differenza importante è il differente background di formazione di queste due figure professionali. Mancando una regolamentazione in materia, non esistono percorsi e linee guide per diventare un coach. Esistono diversi corsi e scuole che spesso non richiedono alcun requisito specifico, mentre altre richiedono una laurea in scienze umane o sociali. Molto spesso i coach provengono dal mondo aziendale (manager, responsabili risorse umane, consulenti etc.) in quanto meglio possono comprendere le dinamiche in un'organizzazione. Occupandosi di ambiti totalmente diversi, possiamo quindi dire che i veri concorrenti degli psicologi sono gli psicologi stessi, che utilizzano gli strumenti del coaching per la loro professione.

Veniamo adesso a quelli che sono i punti di incontro tra psicologia e coaching. Più precisamente possiamo trovare dei punti di accordo tra il coaching e la cosiddetta "psicologia positiva". La psicologia positiva è una branca della psicologia che si propone di cercare categorie e metodi di ricerca/intervento scientifico sulle potenzialità umane. Un contributo importante viene fornito da Ben Dean, autore del libro "Positive

Psychology Coaching” (2007). Egli infatti individua sette connessioni tra psicologia positiva e coaching:

1. l'avanzamento della ricerca psicologica sulle potenzialità umane permette ai coach di avere maggiore consapevolezza e padronanza sugli indirizzi dei loro interventi;
2. le scoperte della psicologia positiva hanno consentito l'elaborazione di strumenti di assestement messi a disposizione del coaching;
3. l'avanzamento della ricerca psicologica sui modelli di eccellenza, sta permettendo tuttora di elaborare nuovi strumenti e tecniche di coaching;
4. gli psicologi si stanno offrendo di supervisionare l'operato dei coach, permettendogli di avere più consapevolezza dei loro punti di forza, ma anche dei loro eventuali bias che ostacolano il rapporto con il cliente;
5. gli psicologi stanno sempre più entrando nell'ambito della formazione dei coach, in quanto sono in grado di rendere eccellente la loro formazione professionale;
6. molti psicologi stanno diventando coach professionisti, dando maggior senso alla loro professione al di fuori dell'ambito terapeutico;
7. la collaborazione fra il professionista coach e il ricercatore scientifico sta testando l'efficacia degli interventi, rendendo il coaching molto più credibile di prima.¹⁶

Negli ultimi tempi inoltre si sta sviluppando un concetto innovativo, definito “Coaching psychology”. Essa può essere definita come un “processo finalizzato al potenziamento del benessere e della performance sia nella vita professionale che personale, supportato da modelli di coaching fondati da teorie e approcci psicologici

¹⁶ B.Dean, “Positive Psychology Coaching” (2007)

nell'apprendimento per gli adulti".¹⁷ In questo senso quindi dare valore alle competenze psicologiche nel coaching non significa ingaggiare battaglie di territorio tra psicologia e coaching, bensì significa orientare chi ha scelto una formazione psicologica in un percorso che lo conduca a diventare un coach professionista.

2.3 Confronto con discipline analoghe

Abbiamo già discusso di quale sia il rapporto tra il coaching e la psicologia ma è importante sottolineare come in realtà ci sia una pia ampia gamma di "servizi" di sostegno agli individui all'interno di un'azienda. Similmente al coaching anche queste hanno la finalità di accrescere l'autoconsapevolezza del proprio potenziale e di sostenere il loro sviluppo personale. Tra i più importanti ritroviamo innanzitutto il *career counseling*, il quale può essere definito come un servizio basato "sull'identificazione delle proprie caratteristiche, dei propri talenti e delle proprie difficoltà, finalizzato allo sviluppo di un piano di miglioramento."¹⁸ Alla base del career counseling quindi c'è un problema psicologico che può assumere diversa natura ed entità. Come il coaching esso deve essere applicato esclusivamente da professionisti esperti, mentre la differenza fondamentale è che essi spesso sono proprio degli psicologi. Il counseling infatti è un "modello di facilitazione basato sulla relazione di aiuto che si instaura tra counselor e cliente."¹⁹ A tal proposito il counseling viene solitamente richiesto dalla persona interessata, mentre nel coaching accade che i "capi" rilevano il bisogno di affiancare la figura del coach a qualcuno dei suoi collaboratori, senza il preventivo consenso del collaboratore stesso. Esso infatti ha la finalità di "liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento".²⁰ Un altro punto in comune con il coaching è che questa pratica si esplica attraverso tecniche di colloquio, che "poggia su una sorta di preventivo patto

¹⁷ Grant e Palmer (2002)

¹⁸ Borgogni, Petitta, (2003)

¹⁹ Folchini, Gaiarin, Rinaldi; *Counseling per manager* (2005)

²⁰ Gallway, *The inner game of work* (2002)

tra counselor e cliente per fissare gli obiettivi della relazione.²¹Altra pratica diffusa nelle aziende è quella del *mentoring*. Esso fa chiaro riferimento al rapporto tra Mentore e Telemaco, due personaggi dell’Odissea di Omero. Mentore era infatti per Telemaco una guida saggia ed esperta, funzionale alla crescita del ragazzo. Pertanto “il mentore è una persona che ha maturato molte esperienze e che, proprio per questo, può risultare utile nell’offrire aiuto e “protezione” a un dipendente meno esperto”²². Rispetto al coaching, il mentoring viene sovente utilizzato nei confronti dei neoassunti, in quanto facilita i processi di socializzazione e il trasferimento delle competenze. Un’altra finalità di questa disciplina può essere quella di diventare uno “strumento di facilitazione per la costruzione di consapevoli e costruttive relazioni tra generazioni di manager nell’azienda o nel gruppo”²³. In questo senso quindi aiuta la stesura delle cosiddette tabelle di sostituzione, ovvero degli strumenti utili a individuare i soggetti ideali che possano appunto rimpiazzare i manager di livello più elevato quando questi termineranno la collaborazione con l’organizzazione. L’attività di mentoring quindi si sostanzia in “consigli, scambio di informazioni, discussioni, sostegno e incoraggiamento. Nella prospettiva della persona, l’individuo può trarre apprendimento, sviluppo personale e di carriera, una migliore comprensione del contesto organizzativo, insieme ad una più forte consapevolezza”²⁴. All’interno delle pratiche di coaching poi esistono delle differenze importanti tra le diverse branche di questa disciplina. Il Business Coaching infatti si distacca dal *Life Coaching* ad esempio, non tanto per le tecniche utilizzate, che sono praticamente le stesse, bensì dal fatto che nel primo spesso il rapporto prevede una terza parte rappresentata dall’organizzazione. Nel secondo caso invece è la persona stessa che decide di affidarsi a questa disciplina, al fine di raggiungere gli obiettivi da essa stessa posti nella sua vita personale. Il coaching inoltre va oltre la comune attività di formazione, la quale ha principalmente l’obiettivo di infondere “conoscenza” da un docente e un allievo. Abbiamo sottolineato come invece nel coaching il rapporto tra i due soggetti coinvolti sia paritetico, quindi l’obiettivo principale è quello di sviluppare “competenze”, da

²¹ Gabrielli, *People Management* (2010)

²² Noe et al., 2006

²³ Gabrielli, *People Management* (2010)

²⁴ Gabrielli, *People Management* (2010)

intendere come ciò che una persona sa fare e fa giornalmente, il che appunto è molto importante per la performance.

Tecniche e strategie di Coaching

Le ricerche sul coaching hanno evidenziato come non esistano tecniche specifiche o modelli standardizzati da utilizzare durante le sedute di coaching. In via generale possiamo dire che il coach deve dotarsi di diversi strumenti utili per la sua professione, quali ad esempio l'ascolto, l'intuito, la curiosità, i feedback, le domande potenti etc. Il già citato IFC inoltre individua quelle che dovrebbero essere le competenze che ogni buon coach dovrebbe possedere e che, sempre l'IFC, raggruppa in 11 punti. Esse sono poi ulteriormente suddivise in 4 sottogruppi e sono:

- a) Porre le basi
 - 1) Soddisfare linee guida etiche e standard professionali
 - 2) Stabilire il contratto di coaching
- b) Creare insieme la relazione
 - 3) Stabilire fiducia e confidenza con il cliente
 - 4) Presenza di coaching
- c) Comunicare efficacemente
 - 5) Ascoltare attivamente
 - 6) Fare domande potenti
 - 7) Comunicazione diretta
- d) Facilitare apprendimento e risultati
 - 8) Creare consapevolezza
 - 9) Progettare azioni
 - 10) Pianificare e definire obiettivi
 - 11) Gestione del progresso e affidabilità

Nonostante queste considerazioni però, c'è uno strumento imprescindibile per ogni coach e che risulta essere l'elemento chiave di tutta la sessione: il colloquio. Innanzitutto è necessario sottolineare come durante tutta la sessione il coaching deve stare attento alla sua funzione di motivatore. Nel caso specifico del coaching esso si basa su quattro punti fondamentali:

1. L'instaurazione di una relazione di fiducia con il cliente
2. L'individuazione del nucleo del problema portato dal cliente
3. L'analisi delle potenzialità e degli ostacoli
4. La progettazione e la verifica esecutiva del piano d'azione

Riguardo al primo punto, "il coach entra in relazione con il proprio cliente accogliendolo, mettendosi in posizione d'ascolto, puntando a stabilire quella comunione di intenti e di sentimenti che sarà alla base del loro rapporto".²⁵

In riferimento al secondo punto in ogni seduta per prima cosa è necessario individuare il focus del problema, che è poi la ragione per cui il cliente si è rivolto al coach. L'obiettivo di questa fase è quello di ricostruire le motivazioni che hanno spinto il cliente a rivolgersi al coach anche per cominciare a delineare gli sviluppi futuri desiderati dal cliente. Attraverso il racconto è lo stesso cliente che matura nella sua testa il passaggio da una situazione di insoddisfazione a una in cui si individuano possibilità di crescita e di sviluppo. L'intento perciò è duplice: da un lato individuare le cause del problema, dall'altra capire quelli che possono essere gli obiettivi del cliente. L'intento è anche quello di stabilire un contatto emotivo tra coach e coachee in modo da capire il contesto di riferimento, i suoi bisogni e i suoi disagi, ma anche le sue potenzialità. Vedremo come nel paragrafo successivo l'utilizzo di domande potenti risulta essere fondamentale per svolgere al meglio questa fase. E' importante che tale ricerca venga fatta già nel primo incontro, in modo tale da riutilizzarlo e tirarlo fuori nei colloqui successivi. E' inoltre in questa fase che il coach deve cercare di attivare nel cliente i meccanismi che saranno poi fondamentali per il piano d'azione concreto, come ad esempio la motivazione, l'entusiasmo e il coinvolgimento. Riuscirà a fare

²⁵ Domenico Di Nigro, "Il colloquio di coaching"

questo anche cercando di evidenziare i possibili ostacoli e impedimenti che potrebbero rallentare le politiche di azione ma soprattutto dovrà fornire dei feedback continui su ciò che emerge dai colloqui. Oltre alle competenze sopra citate il coach deve avere anche delle indubbie capacità comunicative; dovrà infatti avere particolare attenzione non solo ai toni e al ritmo con cui il cliente affronta la discussione ma anche all'utilizzo di comunicazione verbale e non, oltre a forme di comunicazione biunivoca.

Per quanto riguarda il terzo punto è fondamentale capire che non mettere in conto i possibili ostacoli sarebbe errore strategico imperdonabile, ed è ciò che gli individui spesso fanno inconsciamente per alleggerire le responsabilità a loro carico. Il coach deve invece saper far emergere questo fatto in modo da rendere il cliente consapevole del fatto che il percorso potrebbe prevedere dei problemi.

Il piano d'azione infine non è necessariamente stabilito dal coach ma è il cliente stesso che ragiona sulla sua definizione. Il contributo del coach si sostanzia nell'individuazione delle sue potenzialità e richiamandolo alla coerenza tra desideri, obiettivi e azioni.

Tra le tante competenze che il coach deve detenere c'è la capacità di far lavorare il proprio cliente per obiettivi. Questa competenza può essere esercitata in una particolare tecnica di coaching che viene definita "*Goal Setting*". In linea generale tale tecnica si fonda su due considerazioni: una che suppone che il comportamento umano sia influenzabile da piani e intenzioni; l'altra che le mete future giocano un ruolo fondamentale nel determinare il comportamento stesso. Scendendo più nello specifico, possiamo dire che il Goal Setting si basa su due concetti chiave: l'individuazione dell'obiettivo (il "goal" appunto) e la configurazione dei piani e delle intenzioni che guideranno l'azione ("setting").

Per quanto riguarda il primo concetto, bisogna sottolineare come il goal, in quanto obiettivo, debba avere delle caratteristiche fondamentali. Innanzitutto deve essere specifico. La fase di individuazione del nucleo del problema del cliente precedentemente vista sicuramente aiuta nella ricerca del goal stesso. In secondo luogo deve essere misurabile nell'unità di tempo. Infine deve essere azionabile realisticamente.

In riferimento al setting invece, ciò che ci serve è l'individuazione degli elementi del contesto che determinano lo scenario dell'attività di coaching. Uno di questi elementi sono la relazione stessa che si verifica tra coach e coachee, dal quale prende forma l'obiettivo e si articola in più incontri che prevedranno momenti di verifica, feedback e controllo. Gli altri due elementi sono le risorse alle quali il cliente potrà fare affidamento e gli ostacoli che il cliente si troverà ad affrontare. Una volta individuati queste caratteristiche il piano d'azione potrà essere articolato per cercare di raggiungere il goal finale. Ovviamente siccome un individuo si sentirà maggiormente fiducioso e motivato tanto più vicino è il suo goal, sarà necessario stabilire dei traguardi intermedi ai quali affiancare un'attività di feedback e di controllo della performance fino a quel momento ottenuta. Proprio a tal proposito nel coaching è necessario fare una distinzione tra il concetto di "risultato" e quello di "performance". Il primo infatti fa riferimento a un esito conclusivo futuro e dà l'idea di staticità. Tutto ciò non aiuta sicuramente il cliente che si troverà bloccato in termini di creatività e coinvolgimento nel percorso che dovrà affrontare. Ovviamente queste considerazioni non sono volte a sminuire l'importanza del goal finale, che infatti fungerà da punto cardine verso il quale indirizzare le nostre azioni. Il concetto di "performance" invece è qualcosa di più dinamico e rimanda direttamente all'azione e ai processi. I cosiddetti obiettivi di performance perciò saranno i principali obiettivi intermedi della tecnica di *Goal Setting*. La necessità di ottenere una performance adeguata sviluppa la creatività che serve per il suo conseguimento.

3.1. Le domande fondamentali

Abbiamo anticipato in precedenza come il cuore del coaching è rappresentato dalle domande che vengono effettuate durante le sessioni. Ma come devono essere poste queste domande? E soprattutto quali sono? Innanzitutto dobbiamo sottolineare come solitamente le domande sono fatte per ottenere informazioni. Al coach però non interessano tanto le risposte del suo cliente, in quanto non sarà lui a fare uso delle informazioni che ne derivano, ma gli basta sapere che è il cliente stesso ad avere i dati

fondamentali per rispondere. Una caratteristica essenziale è che le domande devono essere aperte, in quanto devono stimolare l'esplorazione e la consapevolezza del cliente; domande chiuse limitano l'attività dell'individuo. Whitmore sottolinea come le domande più efficaci “cominciano con parole che mirano a quantificare e raccogliere fatti, come “cosa, quando, chi, quanto quanti”. “Perché è sconsigliato, dato che spesso implica una critica ed evoca un atteggiamento negativo. Attraverso le domande il coach deve essere in grado di mantenere alto il coinvolgimento del cliente, partendo da un'analisi più ampia per giungere progressivamente ai dettagli. Il coach deve inoltre prestare attenzione alle risposte che dà. A tal proposito “molto meglio ascoltare fino in fondo ciò che la persona dice e poi, se necessario, fare una pausa mentre ti viene in mente la domanda più appropriata da fare”. Ma quale sequenza deve seguire il coach affinché le domande risultino efficaci? La più consigliata nelle sessioni di coaching è solitamente quella indicata dalla tabella 3.1:

Fase 1	Stabilire gli obiettivi sia di breve che di lungo termine.
Fase 2	Analisi della realtà per tastare la situazione attuale
Fase 3	Individuazione degli ostacoli
Fase 4	Esplorazione delle opzioni e strategie
Fase 5	Stesura di un piano d'azione

Tabella 3.1: Fasi fondamentali del coaching

Il coaching può avere inizio e concludersi in qualunque fase. Qualcuno potrebbe a questo punto obiettare il fatto che vengano prima stabiliti gli obiettivi e solo dopo viene analizzata la situazione reale. Tuttavia non è così: gli obiettivi basati solamente sulla realtà attuale sono destinati a risultare negativi. Whitmore dice: “gli obiettivi formati determinando la soluzione ideale a lungo termine, e in seguito costruendo passaggi realistici verso quell'ideale, sono in genere molto più ispiratori, creativi e

motivanti”.²⁶ Nel concreto le domande che poi effettivamente vengono abbinare a ciascuna di queste fasi sono:

1) Cosa vuoi? (Qual è il tuo obiettivo?)
2) Come farai a sapere che questo obiettivo è stato raggiunto?
3) Cosa te lo impedisce?
4) Qual è il primo passo che puoi fare per superare questo ostacolo?
5) Puoi farlo da domani?

Per capire come sia importante fondare le sessioni di coaching sulle domande piuttosto che altro possiamo fare un esempio prendendo spunto sempre dall'opera di Whitmore. Un capo autocratico potrebbe infatti incitare i suoi dipendenti in questo modo:

“Il mio obiettivo è vendere mille unità di prodotto in questo mese. La realtà è che il mese scorso avete lavorato male con un risultato di 400 unità vendute. Siete una massa di pigri fannulloni. Il nostro principale concorrente ha un prodotto migliore, quindi dovete impegnarvi il doppio. Ho preso in considerazione tutte le opzioni e ho deciso che non aumenteremo la pubblicità, né cambieremo la confezione del nostro prodotto. Quello che farete è...”²⁷

Si può facilmente notare come l'ipotetico manager non ha posto alcuna domanda, nonostante abbia seguito la sequenza vista in precedenza. Il cliente in questo caso subisce in maniera passiva il comportamento del suo superiore, condizione in completa antitesi con il coaching, che invece promuove l'azione e la proattività del cliente. Proattività che può essere stimolata solo con l'esplorazione generata dalle domande che abbiamo visto.

²⁶ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

²⁷ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

Come abbiamo già accennato la sequenza potrebbe finire in qualsiasi dei suoi punti. Ciò significa che esso è caratterizzato da una circolarità. Un obiettivo infatti potrebbe risultare inizialmente troppo vago perché la realtà non è stata esaminata nel dettaglio. Sarà opportuno perciò ridefinire l'obiettivo in maniera più precisa. Può valere ovviamente anche il contrario, cioè potrebbe risultare inizialmente un obiettivo ben definito, ma ci si potrebbe accorgere della sua inadeguatezza nel momento in cui si analizza la realtà.

Nella pratica esistono comunque altre domande che risultano essere particolarmente utili. Ad esempio alcune di queste sono: "E oltre a questo? Non so quale sia il prossimo passo da fare. Tu che strada imboccheresti? Immagina di parlare con la persona più esperta in materia che conosci. Che ti direbbe di fare? Quale consiglio daresti a un amico che dovesse trovarsi nella stessa difficoltà.

3.2. Gli ostacoli più frequenti

Abbiamo già detto in precedenza come durante l'implementazione dei piani d'azione è possibile incorrere in diversi ostacoli che devono essere debitamente presi in considerazione. Oltre a gli obiettivi specifici di ogni caso, i quali possono essere talmente differenti da essere difficilmente analizzati, è possibile individuare degli ostacoli che si verificano comunemente durante le sessioni di coaching e che attengono propriamente alle caratteristiche emotive e psicologiche dell'essere umano. Uno di questi è sicuramente la *"sottovalutazione"*. Sottovalutiamo infatti le fatiche e le capacità impiegate per svolgere un'attività, svalutandone quindi anche l'importanza. Il discorso spesso non riguarda esclusivamente sé stessi ma anche gli altri, nel momento in cui impieghiamo la sottovalutazione nell'osservare il successo altrui. Tendiamo cioè ad essere sorpresi dei risultati ottenuti ma non dagli sforzi che li hanno determinati.

Un altro problema ricorrente è quello del “*pessimismo*”. Accade frequentemente che l’individuo sopravvaluta i propri insuccessi, tramutandoli, in molti casi ingiustamente, in veri e propri fallimenti. Il pericolo di questo ostacolo è che esso cominci a contaminare qualsiasi altra attività che il cliente svolge, portandolo alla rinuncia. Il rimedio di questo problema risiede nella capacità del soggetto di individuare e neutralizzare le cause dell’insuccesso stesso.

Infine c’è la ricorrente tendenze ad avere un rapporto passivo con l’ambiente. Dobbiamo ricordare che non possiamo prescindere dall’ambiente in cui operiamo. Solo attraverso comportamenti proattivi e creativi verso l’ambiente dato possiamo renderlo più favorevole al raggiungimento dei nostri obiettivi. In questo senso la ricerca di alleati è fondamentale per instaurare un rapporto costruttivo con l’ambiente e per facilitare la soddisfazione dei nostri desideri.

Ho chiesto in proposito anche il parere di una professionista, Viviana Rubichi, che mi ha fatto luce su quelli che sono i maggiori e più importanti ostacoli che si incontrano durante una sessione di coaching, tra cui:

1. Il Rapport, ovvero un ostacolo che deriva dalla difficoltà di entrare nel mondo di una persona. In particolare esso può essere definito come un’ “abilità interpersonale che consiste nell’andare d’accordo con gli altri e che aiuta ad assicurare il successo in ogni professione”.²⁸
2. Comunicazione direttiva
3. Analisi sbagliata della situazione
4. Cattiva definizione dell’obiettivo (non specifico, non tempificato, fuori dal controllo del cliente)
5. Il coach assume le condizioni limitanti del coachee circa la situazione da analizzare
6. Il coach lavora sul contenuto invece che sul processo
7. Farsi guidare dal coachee, ovvero il cliente fa le domande e il coach risponde.

²⁸ R.Spingardi e G.Zaccuri; “L’arte dell’interazione:sviluppare le abilità di comunicazione e di relazione” (2011)

3.3. La gestione dei Feedback

Abbiamo già accennato al fatto che durante l'esecuzione del piano d'azione risultano essere fondamentali i feedback intermedi. L'analisi di come il cliente sta implementando il suo piano d'azione consente al coach di aumentare la consapevolezza del cliente e di sviluppare ulteriormente la sua motivazione. Il processo di feedback consiste nel fornire delle informazioni di ritorno ricavate dall'analisi dei processi utilizzati dal cliente nel portare avanti il suo piano d'azione. E' fondamentale fare attenzione al momento in cui il feedback viene effettuato, ma possiamo comunque individuare delle linee guida che aiutano il coach a "somministrarlo" in maniera efficace. Innanzitutto il feedback non va dato sempre e comunque, ma deve essere programmato o comunque stimolato dal cliente stesso. Esso risulta essere fondamentale anche in chiave motivazionale, nel senso che deve cercare di valorizzare al massimo i successi aumentando la consapevolezza delle potenzialità del cliente. Il feedback non è utile se non ha come oggetto principale qualcosa che può essere effettivamente controllato e modificabile dall'individuo, altrimenti risulterebbe essere piuttosto frustrante ma soprattutto demotivante analizzare situazione che sembrano essere oltre la nostra portata. È fondamentale che esso sia concreto e specifico; non ha nessuna utilità dare giudizi sommari e vaghi, in quanto il cliente ha bisogno di feedback che offrano alternative agli eventuali problemi sorti fino a quel momento. Esso deve essere poi sincero e giustificato, sia in negativo che in positivo. Sono inefficaci sia le critiche personali pensando che esse possano essere costruttive, sia le lodi elargite gratuitamente che sono facilmente smascherabili e che potrebbero andare a danneggiare la relazione di fiducia tra coach e coachee. L'obiettivo cardine del feedback è quello di incitare e motivare il cliente affinché raggiunga i propri obiettivi. Abbiamo detto che le lodi gratuite servono a ben poco, ma risultano essere fondamentali i rinforzi positivi, che tendono ad aumentare il piacere di continuare ad agire.

John Whitmore, uno dei precursori del coaching, individua in particolare cinque livelli di feedback, che vanno dal meno utile al più efficace. Essi possono essere identificati come segue:

a) *“Sei un incapace!”*. Si tratta in questo caso di una critica personalizzata che distrugge l'autostima e non porta alcun beneficio, anzi, porta al risultato di peggiorare la situazione e gettare le basi per nuovi insuccessi.

b) *“Il tuo resoconto è inutile”*. Seppur meno grave, anche questo commento è inefficace, perché non aiuta ad analizzare le motivazione dell'inutilità del resoconto, andando anche in questo caso a danneggiare l'autostima del cliente.

c) *“Il contenuto del tuo resoconto era chiaro e conciso, ma la presentazione era rivolta a un pubblico troppo basso per i lettori a cui è destinato”*. A differenza dei commenti precedenti si comincia a vedere qualche informazione in più ma comunque con un livello di dettaglio non sufficiente per gettare le basi di un miglioramento.

d) *“Che sensazione hai del processo?”*. In questo caso cominciamo a vedere un cambio di prospettiva. Non è il coach che cerca di analizzare la situazione imponendo le sue opinioni ma è il cliente che, stimolato dalla domanda, ha il compito di analizzare i fatti.

e) *“Qual è lo scopo essenziale del tuo resoconto? Quali ritieni altri punti da enfatizzare? Che tipo di lettore vedi come target?”*. Si ha in questo caso una descrizione dettagliata e priva di giudizi che può aiutare il cliente a ricercare costruttivamente le cause del temporaneo fallimento.²⁹

L'ultimo livello visto ci permette di analizzare i due concetti fondamentali del feedback. In questo caso il cliente è costretto ad utilizzare attivamente il cervello per riuscire ad

²⁹ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

articolare le risposte e prendere parte al processo. Si parla perciò in questi casi di *consapevolezza*. Il modello “E” inoltre “aiuta ad imparare come valutare il proprio lavoro, e di conseguenza a diventare più autosufficiente. In questo modo, assume il “possesso” della sua performance e della valutazione stessa”³⁰. Si parla pertanto in questo caso di *responsabilità*. Infine Whitmore sottolinea un concetto importantissimo: quando questi due fattori vengono ottimizzati, ha luogo l'apprendimento. Il coach inoltre deve essere in grado di mettere quanto più possibile il cliente in grado di auto-valutarsi. L'autovalutazione infatti consente di aggirare gli effetti negativi delle critiche e mantiene la responsabilità della persona.

3.4- Casi pratici di Business Coaching

Ovviamente è impossibile classificare le varie tipologie di intervento che sono stati eseguiti negli anni. Tuttavia è possibile trovare degli esempi di Business Coaching che sottolineano l'impatto che questa tecnica ha avuto sulle performance delle aziende che lo hanno adottato.

Il primo esempio tratta l'esperienza di tre imprenditori che agli inizi degli anni duemila fondarono uno studio associato professionale, con l'obiettivo di collaborare, condividendo spazi comuni e il centralino. Col tempo lo Studio si ritrovò molto cresciuto in termini di fatturato, con una ventina di collaboratori. Tuttavia in un momento successivo i tre notarono una progressiva diminuzione degli utili, senza riuscire a rintracciarne le cause, sulle quali avevano pareri differenti. Come se non bastasse i dipendenti apparivano affetti da sovraccarichi lavorativi, che finivano per generare errori, scontentando così alcuni clienti che cominciarono a ritardare i pagamenti. Uno dei tre professionisti riteneva di dover assumere nuovi dipendenti, ma i suoi colleghi sottolinearono come questo avrebbe portato a un'ulteriore diminuzione della redditività. Attraverso l'utilizzo della tecnica di coaching emerse la consapevolezza che lo Studio era cresciuto senza implementare solidi meccanismi di

³⁰ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

responsabilità, determinando un sovraccarico di responsabilità tra i dipendenti. Con l'aiuto del coach quindi, i tre soci identificarono concordemente alcune contromisure che portarono la redditività a nuovi livelli soddisfacenti. I clienti inoltre diminuirono la tendenza a dilazionare i pagamenti.³¹

L'esempio appena visto tuttavia non mette in luce come effettivamente gli obiettivi siano stati raggiunti e quali siano state le tecniche utilizzate. Il secondo esempio mette in evidenza invece l'importanza dell'utilizzo della sequenza di domande che abbiamo visto nei capitoli precedenti. Il problema principale del cliente era la necessità di far fronte alle ripetute perdite che si erano verificate negli ultimi esercizi:

1) Che problema hai?

Cliente: "il problema è che negli ultimi due anni l'azienda ha chiuso in perdita, ed ora non ho più soldi per pagare gli stipendi".

2) Come farai a sapere che questo obiettivo è stato raggiunto?

Cliente: "quando avrò i soldi per pagare gli stipendi e alla fine registrerò un utile d'impresa".

2b) Qual è l'obiettivo principale?

Cliente: "il primo è pagare gli stipendi".

3) Cosa te lo impedisce?

Cliente: "non ho liquidità".

4) Qual è il primo passo che puoi fare per superare questo ostacolo?

Cliente: "potrei richiedere un finanziamento in banca o trovare nuovi soci".

4b) E di questi due, qual è il passo principale?

Cliente: "trovare un nuovo socio perché ho finito il credito in banca".

³¹ Gabriele Orlandi, "Il coaching imprenditoriale e finanziario"

5) Puoi farlo da domani?

Cliente: " ho qualche difficoltà".

A questo punto come abbiamo già sottolineato in precedenza la sequenza ricomincia dalla prima domanda per cercare di scavare sempre più in profondità per scoprire la radice del problema.

1) Quindi il tuo obiettivo è trovare un nuovo socio?

Cliente: " sì".

2) Come farai a sapere che questo obiettivo è stato raggiunto?

Cliente:" quando arriverà un socio che entra con un capitale di 300.000 Euro".

3) Cosa te lo impedisce?

Cliente:" temo che nessuno investirebbe in una società che negli ultimi due anni è andata in perdita".

4) Qual è il primo passo che puoi fare per superare questo ostacolo?

Cliente: "potrei fare un business plan che prevede un utile a fine anno".

5) Potresti farlo da domani?

Cliente: " no, perché non so come ottenere utili a fine anno".

1) Quindi il tuo obiettivo è ottenere utili a fine anno?

Cliente: "sì, così riuscirei ad attrarre un investitore e sarei in grado di pagare gli stipendi e mandare avanti l'azienda".

2) Come farai a sapere che questo obiettivo è stato raggiunto?

Cliente: “ quando i costi saranno inferiori ai ricavi”.

3) Cosa te lo impedisce?

Cliente: “il fatto che negli ultimi due anni i costi sono stati superiori ai ricavi”.

4) Qual è il primo passo che puoi fare per superare questo ostacolo?

Cliente: “ trovare un modo o per alzare i ricavi o per abbassare i costi”.

5) Puoi farlo da domani?

Cliente: “ in realtà sì, perché posso abbassare i costi, riducendo il personale”.

Riepiogando:

Quindi, riducendo il personale, abatteresti i costi?

Cliente: “sì”.

E questo porterebbe l'azienda in utile?

Cliente: “sì”.

E un'azienda in utile ti permetterebbe di attirare nuovi soci?

Cliente: “sì”.

E con i soldi dei nuovi soci potresti pagare gli stipendi e mandare avanti l'azienda?

*Cliente: “sì, ora è tutto chiaro”.*³²

L'esempio mostra chiaramente come il cliente abbia progressivamente preso consapevolezza del problema e delle varie opzioni a sua disposizione per risolverlo. Il

³² Caso tratto da una lezione in aula tenuta dalla professoressa Viviana Rubichi durante il corso di Organizzazione Aziendale.

coach non ha dato alcun suggerimento e in nessun modo ha ordinato cosa fare, ha solo aiutato il cliente a far luce sulla situazione e trovare la strada giusta da imboccare.

Perché il coaching è importante?

L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è di evidenziare come l'utilizzo di questa tecnica consente di apportare numerosi vantaggi alle aziende. Il coaching infatti aiuta l'individuo a prendere consapevolezza del contesto in cui opera, lo aiuta a capirlo e infine lo stimola a ricercare la via giusta da prendere. La peculiarità del coaching è quella di riuscire inoltre a cogliere i punti di forza e le aree di sviluppo del singolo e quindi aiuta anche i manager a capire in che direzione debba essere orientato l'apprendimento di nuove competenze.

4.1- I benefici del Coaching

Vediamo ora quali sono i benefici che l'attività di coaching apporta non solo agli individui ma anche alle aziende che lo adottano. Per capire come il coaching possa aiutare a trasformare il desiderio di raggiungere benefici individuali in benefici per l'intera azienda è possibile fare un esempio.

Solitamente ciò che i dipendenti desiderano è di sentirsi valorizzati agli occhi dei dipendenti. Il manager in questione ricercava questo obiettivo attraverso varie vie: richiedeva un aumento in maniera diretta e pressante oppure tentava di comportarsi propositamente in maniera rinunciataria. In entrambi i casi il risultato era lo stesso: non otteneva nulla. Attraverso il coaching e le sue tecniche il manager ha cominciato ad ampliare le sue vedute, chiedendosi quali sono le esigenze dell'azienda in generale e delle colleghi che vi lavorano. Analizzando le possibili azioni che risultassero compatibili anche con il suo settore il manager ha individuato un'area che è quella dei progetti eco-sostenibili che interessava anche al Top Management dell'azienda. Le sue idee sono state apprezzate e ha cominciato a intraprendere questo progetto che è

stato accolto positivamente. Così facendo è riuscito a ottenere ciò che desiderava, arrecando beneficio non solo a sé stesso ma anche alla sua azienda.³³

I benefici che possono essere tratti dall'esperienza di coaching sono molteplici. Oltre a migliorare la performance la ricerca ha dimostrato come esso va ad impattare direttamente sulla produttività degli individui. Questo è reso possibile grazie alla crescita del personale che deriva dalle sessione e che non viene quindi ottenuto attraverso corsi di formazione periodici, più dispendiosi e meno efficaci. Il coaching infatti "è una corsia preferenziale per l'apprendimento, senza la perdita di tempo derivata dal banco. Anche il piacere e il ricordo di ciò che si è imparato sono molto maggiori."³⁴ Basandosi sul colloquio e sulla comunicazione migliora non solo le relazioni interpersonali dell'individuo, ma anche la qualità della sua vita. Il coaching infatti promuove il rispetto dei colleghi, rafforzando un atmosfera positiva sul lavoro. Promuovendo poi la responsabilità e l'auto-sviluppo dell'individuo, esso consente di arrecare vantaggi anche al management, il quale potrà impiegare meno tempo alla sollecitazione verso determinati comportamenti, potendo così dedicarsi ai compiti più importanti. Come abbiamo visto nel capitolo precedente il coaching "costringe" il cliente a pensare. La ricerca delle azioni più efficaci per raggiungere il proprio obiettivo stimola la creatività dell'individuo, e spesso idee creative ne fanno nascere delle altre. Non solo, ma questo processo gli consente anche di prendere consapevolezza delle risorse a sua disposizione, risorse che magari precedentemente non credeva neanche di possedere. E allora in questo senso il coaching può essere molto importante per quanto riguarda la ricerca di nuovi talenti nascosti. Abbiamo più volte sottolineato nei capitoli precedenti come questa tecnica è fortemente indirizzata al cambiamento. Questo consente ai soggetti che hanno vissuto un'esperienza di coaching di comportarsi in maniera più flessibile durante i periodi in cui l'azienda è soggetta a momenti di questo genere. Un altro vantaggio chiave è che " i principi del coaching sostengono lo stile di management della cultura ad alta performance a cui tanti leader

³³ *Giovanna Giuffredi: "L'effetto zoom del beneficio condiviso"*

³⁴ *John Whitmore: Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni (2009)*

negli affari aspirano. Qualsiasi programma di coaching contribuirà ad attuare concretamente la trasformazione della cultura aziendale”.³⁵

Possiamo quindi concludere affermando che il coaching è una pratica utile non solo nel mondo lavorativo, ma contiene delle applicazioni che aiutano il cliente a migliorare la propria vita personale.

4.2. La performance al primo posto

Che cos'è la performance? “ La performance è il contributo che un entità [...] apporta attraverso la sua azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita”.³⁶

Questa definizione tuttavia risulta essere fuorviante ai nostri fini, in quanto non si discosta molto dal concetto secondo cui l'individuo può fare il minimo indispensabile per raggiungere un determinato obiettivo. La vera performance infatti consiste nell'andare oltre le aspettative ed è per questo che deve essere il momento migliore per esplodere il proprio potenziale. Risulta allora più appropriata la definizione fornita da John Whitmore, il quale dice che “la performance è un'impresa, un atto notevole, un'esibizione pubblica di abilità”.³⁷ In questo senso il coaching è lo strumento fondamentale per lo sviluppo del potenziale delle persone e la loro performance, in quanto può portare, attraverso le sue tecniche, la performance stessa aldilà delle aspettative. A differenza dello sport, nel business è molto più difficile raggiungere il successo. Raramente sentiamo parlare pubblicamente di riconoscimenti di qualsiasi tipo e se questo capita, è perché si deve ad una cattiva fama piuttosto che qualcosa di positivo. Tuttavia l'impresa è un luogo che offre innumerevoli occasioni di sviluppo per

³⁵ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

³⁶ www.labassaromagna.it, *Cos'è la performance?*

³⁷ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

cercare una crescita personale ottimale, anche se non tutti i lavoratori considerano il posto di lavoro come un banco per affrontare nuove sfide.

Ogni manager che voglia raggiungere alti livelli di performance deve essere disposto al cambiamento. Tuttavia spesso per intraprendere degli sconvolgimenti radicali in azienda ci vuole molto coraggio. Da dove è possibile cominciare? “ Il coaching per il miglioramento della performance in se stessi, negli altri e nei team è semplice e diretto, sempre che vengano abbracciati sino in fondo i suoi principi fondamentali, e l’adozione di uno stile di management orientato al coaching è il punto di partenza per tutti i cambiamenti”.³⁸ Concentrandosi esclusivamente sul miglioramento della performance però i manager rischiano di fallire. È opportuno perciò considerare altri due driver utili al conseguimento di una performance ottimale.

*“Performance, apprendimento e piacere sono intrecciati tra loro in modo imprescindibile”.*³⁹ Un’azienda che non è orientata all’apprendimento difficilmente può stimolare e motivare il proprio staff a esprimere il proprio potenziale e le proprie abilità. Se uno di questi tre elementi viene trascurato gli altri due ne risentiranno. Non può esserci performance elevata se non c’è apprendimento e piacere. Quest’ultimo soprattutto risulta essere molto importante, in quanto è l’elemento che stimola nuove sfide alimentando l’entusiasmo verso il raggiungimento di determinati obiettivi.

³⁸ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

³⁹ John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

Conclusioni

Siamo giunti dunque al capitolo conclusivo di questo elaborato. Seppur in maniera estremamente sintetica ho cercato di delineare un quadro su questa tecnica che sembra essere in continua evoluzione. Mentre scrivevo, il mio intento è sempre stato quello di far capire come il coaching sia in fin dei conti una disciplina accessibile a tutti e che non sia una materia puramente teorica, astratta e fine a sé stessa. Ma ciò che è più importante è che c'è ancora molto da imparare. Non esiste infatti un solo modo per fare coaching ed è per questo che la via giusta la dobbiamo trovare da soli, perché ognuno di noi è unico nel suo modo di essere e soprattutto perché è impossibile trattare in maniera "meccanicistica" un elemento tanto complesso quale è il comportamento umano.

Il coaching è una disciplina in continuo sviluppo. Secondo alcune recenti ricerche effettuate in Gran Bretagna è possibile individuare infatti dei trend emergenti. Tra questi c'è sicuramente la necessità di determinare una "maggior professionalizzazione del settore con una crescente importanza per i riconoscimenti indipendenti quali le certificazioni".⁴⁰ Inoltre, nonostante molte aziende hanno cominciato a prevedere percorsi di coaching interni, vengono preferiti ancora dei coach esterni, preferibilmente appartenenti a società riconosciute, per evitare che essi siano influenzati dalle dinamiche interne delle imprese. Il successo di questa disciplina è dimostrato anche dall'aumento di competitività nel mercato del coaching. Le barriere all'ingresso per questa professione si sono innalzate e continueranno ad innalzarsi in quanto i coach dovranno dimostrare ai coachee le loro qualificazioni e la loro esperienza. Un altro tema interessante è "l'aumento di interesse per le tecnologie via web che permettano di raggiungere un'audience internazionale e creino social network".⁴¹

⁴⁰ Silvia Tassarotti, *"Il futuro del coaching"*.

⁴¹ Silvia Tassarotti, *"Il futuro del coaching"*.

In linea generale comunque il coaching non è importante solo nel mondo degli affari. La speranza è che, data la sua efficacia, possa diventare una tecnica accessibile a tutti e diventare un processo che possa essere svolto per proprio conto. L'obiettivo infatti è che l'individuo riesca a sviluppare al meglio il proprio *empowerment* e che riesca ad affermarsi nella vita e in generale mandare avanti la propria esistenza in armonia con la società che lo circonda. In questa disciplina non è il coach che cambia l'individuo, ma è egli stesso che consapevolmente è artefice in parte di ciò che gli accade intorno. E allora mi sembra opportuno concludere con un consiglio di chi di cambiamento se ne intendeva più di tutti:

“ Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo”.

(Mahatma Gandhi)

Bibliografia

-Aristotele, *Etica Nichomachea*

[-Cos'è la performance](#)

-Borgogni L., Petitta L.; *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*; Carocci (2003)

-Cardani M., A. Martone, L. Quintarelli, S. Tassarotti; *Business Coaching: una tecnica per migliorare le performance aziendali* ; IPSOA (2009)

-Dean B.; *Positive Psychology Coaching*, John Wiley & Sons Ltd, (2007)

-Di Nigro D., [Il colloquio di coaching](#)

-Financial Times, *Public Personnel Management*, (1997)

-Folchini E., Gaiarin N., Rinaldi A.; *Counseling per manager*, Guerini e Associati (2005)

-Gabrielli G., *People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*; FrancoAngeli editore; (2010)

-Galleway T.; *The inner Game of Work*, Texere (2002)

-Gazzella L., [Coaching e PNL: un'integrazione possibile](#)

-Giuffredi G., [L'effetto zoom del beneficio condiviso](#)

-Gorini M. , [Chi è il coach](#)

-Ibba R. , “Chi sono i coach?”, in *Personale e Lavoro*, n.505, Giugno (2008)

[-Il tutor aziendale: compiti, professione e formazione](#)

-Mc Govern, J et al, *Maximizing the impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment*, Manchester Review, Vol. 6. No. 1 (2001)

-Noe R.A, Hollenbeck J.R. , Gerhart B., Wright P.M. ; *Gestione delle risorse umane*, Apogeo (2006)

- Orlandi G., [Il coaching imprenditoriale e finanziario](#)
- Spingardi R., Zaccuri G.; *L'arte dell'interazione:sviluppare le abilità di comunicazione e di relazione*, faustolupettieditore, (2011)
- Stanchieri L. e Crispino E., [Psicologia e coaching: un'integrazione possibile](#)
- Tassarotti S., [Il futuro del coaching](#)
- Verma R., *Be the change: teacher, activist, global citizen*, Peter Lang Publishing (2010)
- Whitmore J., *Coaching: come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni*; Alessio Roberti editore (2009)

Sitografia

- www.agenzialavoro.tn.it
- www.aidp.it
- www.centrodivenire.net
- www.coachingtime.it
- www.crescitapersonale.it
- www.humantrainer.com
- www.labassaromagna.it
- www.marziagorini.it
- www.scuolacounselingtorino.it

