

7. Il colloquio di coaching

di *Antonella Pane*

1. Cosa fa un coach?

“Scusi, cosa ha detto che fa per le aziende? Il coach? Ho capito bene?” “Sì, ha capito bene: sono un coach.” “E cosa fa un coach? Ho sentito usare questo termine nel mondo dello sport e so che significa allenatore. Trapattoni è il coach della squadra italiana di calcio; è lui che allena i giocatori e ne tira fuori il meglio. Ma lei cosa fa per essere considerata un coach?” “Bhè... cosa faccio? Spiegarglielo in poche parole, non è facile. Ho degli incontri di formazione personalizzata con manager o persone che hanno bisogno di un supporto per raggiungere degli obiettivi. Per farle comprendere meglio, potrei dirle che *il coach, attraverso una serie di incontri individuali, stimola nel coachee un processo di autosviluppo, che lo accompagna verso il raggiungimento di obiettivi professionali e personali*. Tale processo, in genere, si realizza nell’arco di quattro/cinque mesi, durante i quali si hanno dai dieci ai quindici incontri. Gli incontri possono avere una frequenza settimanale, durano un’ora e mezza o due e si svolgono, preferibilmente, fuori dall’azienda e dal luogo in cui il coachee vive. Non so se sono stata chiara”

Questa conversazione avviene durante la selezione di un candidato; essa rappresenta il classico dialogo da affrontare ogniqualvolta si faccia riferimento all’attività di coach.

2. Le origini

L’individual coaching proviene dall’America, dove è sorto venti anni fa, per supportare nelle aziende gli “executives” o i “top manager”. Negli ultimi anni si sta assistendo ad un forte incremento di questa attività, non solo negli

Stati Uniti, ma anche in Europa. La crescente richiesta di questa nuova professionalità, da parte delle aziende, ritengo sia da ricondurre a due motivi: alla necessità che esse hanno di far sviluppare, velocemente e in maniera mirata, le competenze delle persone, all'interno di ruoli che si rinnovano con rapidità e che diventano sempre più complessi; al carattere pragmatico e concreto su cui, come vedremo, questa professione si fonda.

In inglese la parola "coach" all'origine significava soltanto carrozza, poi anche autobus, e, in modo figurato, si è parallelamente trasformata in cocchiere e guida. Inizialmente il coach in Inghilterra era l'insegnante che dava lezioni private, per preparare lo studente a superare esami pubblici. Da alcuni anni questa parola viene utilizzata nel mondo sportivo, per indicare l'allenatore che forma e prepara gli atleti per le gare; è da tale ambito che le aziende hanno mutuato questo termine.

Timoty Gallwey, pedagoga all'università di Harvard, ha cercato di individuare le difficoltà comuni al mondo dello sport e del lavoro e ha tracciato un modo su come superarle con le nostre forze. (Gallwey, 2001) In particolare, Egli sostiene che, nello sport come nel lavoro, sia importante scoprire non solo le regole esterne al gioco che tu stai giocando, ma anche quelle interne, relative alla tua mente. Ritiene, infatti, che in qualsiasi performance, dal colpire una palla vincente al risolvere un problema complesso, intervengano delle interferenze, quali un dubbio sulle proprie capacità, un'errata assunzione, il timore di sbagliare etc., che riducono la potenzialità dell'individuo. Gallwey, pertanto, analizza e approfondisce la formula: $P = p - i$: performance = potential - interference, applicabile in qualsiasi contesto, anche lavorativo.

John Whitmore recatosi in California per studiare il metodo di Gallwey, è tornato in Gran Bretagna e vi ha fondato la "Inner game Ltd", dotata di una squadra di coach formati inizialmente da Gallwey stesso. In seguito ad alcune richieste da parte di clienti sportivi di applicare gli stessi principi nelle loro aziende, l'esperienza di coach sportivo è stata portata da¹ Whitmore e i suoi coach, anche in azienda. (Whitmore, 2003)

3. I principi teorici

Il coaching si rifà alla teoria della ghianda (1)(Hillman,1997), secondo la

¹ Questa teoria nasce dall'idea di Platone, secondo la quale "prima della nascita l'anima di ciascuno di noi sceglie un'immagine o un disegno che poi vivremo sulla terra e riceve

quale l'uomo è come una ghianda che ha in sé le potenzialità per trasformarsi in una quercia. Ognuno di noi è venuto al mondo con una immagine che ci definisce e che ha a cuore il nostro interesse. In altri termini, il mio stesso essere contiene nella sua natura specifica un intero codice di leggi e di modi di comportarsi. Sulla base di questo principio il coach deve stimolare il coachee a tirare fuori da se stesso i propri desideri, le proprie risorse e potenzialità, in accordo con i dati di realtà.²

Esso si basa, anche, sulla teoria della ricerca-intervento o formazione-intervento, secondo la quale il cambiamento avviene nel momento stesso in cui si effettua una ricerca con la partecipazione attiva delle persone coinvolte. È la ricerca stessa, nel suo procedere, a cambiare la realtà, dato che una situazione la si conosce nel momento in cui si cerca di modificarla. (Lewin, 1946; Butera 1979; Pane, 1985) Durante le sessioni di coaching, infatti, la presa di coscienza del coachee avviene mentre egli sta ricercando, con l'aiuto del coach, il suo vero obiettivo e le sue modalità per raggiungerlo.

Inoltre, il coaching si ispira al modello olistico-cognitivo. (Fatale, Nardini, Sprega, 2002) Esso, infatti, si basa sul principio ologrammatico secondo cui la parte è nel tutto, ma anche il tutto è nella parte e sul principio cognitivo, secondo cui l'individuo è dotato di un campo mentale che organizza il senso di ciò che percepisce. Tale modello implica un approccio metodologico che, da una parte utilizza la presenza della soggettività nel processo valutativo e una prospettiva centrata sul contesto (olistico), dall'altra interviene sulla rappresentazione mentale dell'individuo per ottenere un cambiamento (cognitivismo). Come vedremo, il coach utilizza, infatti, un ascolto molto centrato sul cliente e sul suo contesto, e agisce sul processo di apprendimento del coachee.

I principi formativi di cui il coach deve tener conto, per poter raggiungere l'obiettivo generale di autosviluppo del coachee sono:

- **La formazione come luogo di elaborazione dell'esperienza e non dei contenuti**

Questo principio si basa sull'idea che la formazione non ha il potere in sé di risolvere i problemi, di dare soluzioni, ma di far pensare ai significati delle proprie azioni, di porre nuove domande, di scoprire nuovi problemi, di

un compagno che ci guidi quassù, un *daimon*, che è unico e tipico nostro.” pag. 23. A questo principio si ispira anche il counselling con approccio umanistico, secondo il quale: il cliente ha in sé la conoscenza intuitiva di ciò che desidera e di cui ha bisogno.

creare disordine per creare un nuovo ordine. Secondo questo principio l'apprendimento nasce da rottura di vecchi schemi e significati e dalla costruzione di nuovi. (Morin,1983; Bocchi e Ceruti,1985) Il coach deve quindi portare il coachee a modificare visione e percezione di alcuni aspetti della realtà.

- **La formazione come luogo d'incontro tra le persone**

Perché ci sia apprendimento e trasformazione, è fondamentale che si stabilisca un reale incontro tra le persone. In tal senso, il coach deve costruire con il coachee una relazione di qualità; deve cioè creare un tipo di relazione che, secondo Rogers, si basa: su una reciproca fiducia; su un ascolto incondizionato ed empatico; sull'accettazione e rispetto dell'altro. (Rogers,1970) Nel coaching è necessario innescare una comunicazione generativa, che trasformi sia il coach che il coachee, aggiungendo sia all'uno che all'altro elementi nuovi, non posseduti consapevolmente da entrambi.

- **La formazione come luogo di "possibilitazione"**

Un coaching efficace crea empowerment: sviluppa, cioè, il potere, le possibilità e i desideri che stanno dentro la Persona, agendo sulla motivazione, sull'energia, sulla fiducia in sé e sulla speranza. (Bruscaglioni, Gheno, 2000)

- **La formazione come luogo di sicurezza**

I luoghi dove le persone possono crescere sono quei luoghi in cui si sentono sicure e protette e, nel contempo, sono invitate a rischiare; dove ci sia contenimento e, nello stesso tempo, la possibilità di lasciarsi andare. (Winnicott, 1990; Maslow, 1970; Schein 1992) E' perciò importante che il coach crei una condizione di sicurezza e di sfida psicologica nel coachee.

- **La formazione come luogo che mette distanza**

Un altro principio importante per apprendere è vivere la formazione come luogo in cui sei dentro e contemporaneamente sei fuori: fare esperienza e, simultaneamente, uscirne per vederla. Il coach è efficace quando stimola una visione binoculare (Bateson,1976) nel coachee, riuscendo a metterlo al di fuori di se stesso: in questo modo ha una visione più completa di sé e della realtà.

Per trasmettere un metamesaggio coerente con il principio della distanza e della sicurezza è preferibile che le sessioni di coaching si basino sulla riservatezza del coach e si svolgano in un luogo, distante dall'ambiente di lavoro e dal posto in cui il coachee vive.

4. Le finalità

La finalità è quella di aiutare le persone a sviluppare strategie per realizzare miglioramenti sia professionali che personali. I risultati sono visibili e concreti, si traducono in una diversità di atteggiamento e comportamento, e quindi di azioni. Quando il coachee è un manager o un executive o un imprenditore, il coaching ha anche la finalità di farne beneficiare l'azienda di appartenenza. Infatti, se un manager ha l'obiettivo generale di migliorare il rapporto con il suo capo e l'obiettivo specifico di ottenere una maggiore delega, richiedendo obiettivi più sfidanti e più a medio-lungo termine degli attuali, quando egli avrà raggiunto il suo scopo, non ne trarrà solo lui vantaggio, ma anche il suo capo e i suoi diretti collaboratori, i quali potranno a loro volta ricevere obiettivi più qualificanti.

In che modo il coach aiuta il coachee a realizzare l'obiettivo identificato? Innanzitutto deve portare il cliente a rendere l'obiettivo concreto, specifico, misurabile e raggiungibile in un determinato periodo di tempo. Lo spingerà poi ad allargare la sua prospettiva, facendogli emergere nuove idee e possibilità di pensiero; lo aiuterà ad individuare il gap esistente tra la condizione attuale del coachee e quella che vuole ottenere; lo farà riflettere su quali siano le capacità che secondo lui/lei e secondo gli altri possiede e quali siano quelle da raggiungere in base ai suoi valori e a quelli del contesto nel quale si trova; gli farà scoprire quali siano i suoi punti di forza e di debolezza, i vincoli e le risorse esterne a disposizione; gli farà identificare le azioni necessarie per colmare il gap esistente tra il presente e il futuro desiderato; lo stimolerà ad assumersi l'impegno e la responsabilità di portare avanti le azioni identificate. In altri termini, deve fare in modo che diventi **consapevole, responsabile e a contatto con le proprie potenzialità** rispetto all'obiettivo individuato.

Un bravo coach dovrebbe, però, portare il coachee a fargli sviluppare anche strategie che durino nel tempo e che vadano oltre la situazione contingente. Per rimanere nell'esempio menzionato il manager-coachee dovrebbe migliorare non solo il rapporto con il suo capo, ma anche in generale, il suo rapporto con l'autorità; dovrebbe cioè da una parte sviluppare strategie funzionali all'obiettivo specifico individuato, e dall'altra dovrebbe allargare la sua visione riguardo al suo rapporto con l'autorità,

estendendola in altri campi. Perché ciò accada è necessario innescare nel coachee un processo di autosviluppo. E quando si agisce sull'autosviluppo di una persona? Quando si interviene sulla sua capacità di apprendere ad apprendere, per usare un'espressione cara a Bateson. (Bateson, 1976) Quando il coachee avrà acquisito non solo un nuovo sguardo e una diversa assunzione di responsabilità sia verso se stesso che verso l'esterno (Galletti, Ronchi, 1995), ma anche un diverso modo di agire. Perché ciò accada il coach dovrà essere un provocatore di apprendimento, una persona, cioè, che crea i presupposti per un apprendimento trasformativo: un apprendimento che renda autonomo il soggetto, lo faccia crescere nella consapevolezza delle proprie responsabilità, faciliti l'auto correzione e la riflessione. (Mezirow, 1997; Quaglino, 2002) In altri termini, e secondo un'ottica più allargata, potremmo dire che un coach agisce all'interno del sapere pratico, costituito da queste categorie: (Vino, 1998)

Azione	Riflessività Capacità di autosservarsi durante un'azione	Narratività Capacità di restituire sotto forma di storia significativa una serie di accadimenti
Contesto	Pragmatismo Capacità di cogliere i vincoli e la struttura di un contesto, di leggere i giuochi e le strategie degli attori, per cogliere quello che è il cambiamento possibile.	Cosmopolitismo Capacità di essere pluriappartenenti per garantire l'apertura al confronto basilare per i processi di apprendimento e cambiamento.

Come vedremo, queste dimensioni vengono sviluppate nel coachee, quando il coach applica un ascolto focalizzato su di lui, fa un uso corretto e sapiente di domande, stimola analisi sia comparative che di casi concreti, fornisce e soprattutto stimola feedback, fa riformulazioni e dà messaggi incisivi.

In questa ottica il **coaching è una spinta all'azione che si basa sulla consapevolezza di nuovi aspetti di sé e su una diversa visione della realtà**. Esso comporta la revisione e la sostituzione di modalità e stili relazionali da sempre utilizzati.

5. Le aree di intervento

Per comprendere meglio la natura del coaching, è importante sottolineare se il committente sia un'azienda o una persona; nel primo caso, infatti, si parla di business coaching, nel secondo di personal coaching. (Intonti, 2000) All'interno del business coaching, vi è da fare una distinzione che riguarda i destinatari del coaching. Se essi sono i collaboratori di un responsabile all'interno dell'azienda, come coach si intende il loro capo; si parla, in questo caso, di manager-coach. Il coaching rappresenta, quindi, una delle competenze che il capo deve esercitare per gestire al meglio il personale³(Quaglino, 1999; Intonti, 2000). Se il destinatario è una figura aziendale con responsabilità (manager, imprenditore etc.), con l'espressione coach, si intende un consulente esterno. In queste pagine approfondirò il coaching, secondo questa ultima definizione.

Il coaching ha cominciato a diffondersi in Europa da circa dodici anni, in Italia da cinque/sei; sono poche, quindi, le persone che conoscono questa nuova professione. Tra gli addetti ai lavori, soprattutto all'estero, l'attività di coaching è spesso affiancata da una parola che ne caratterizza l'ambito di intervento. Una suddivisione che sta prendendo piede e che in parte sembrerebbe contraddire quella di Intonti è la seguente (D'Alessio, 2002):

- **Executive coaching:** è rivolto ai top manager delle aziende (amministratori delegati, direttori generali, direttori commerciali etc.). Affronta prevalentemente tematiche attinenti al business, al ruolo, al percorso professionale e di carriera.
- **Corporate coaching:** è rivolto ai manager delle aziende sia a livello individuale che di team. Sviluppa per lo più temi relativi alla prestazione, alla comunicazione, alla leadership, al cambiamento, allo sviluppo personale/professionale.

³ Il manager-coach, per sviluppare il proprio collaboratore, deve svolgere il proprio ruolo, le seguenti attività: osservarlo ed ascoltarlo con continuità, dargli e chiedergli feedback con costanza, assegnarli chiari e sfidanti obiettivi, analizzarne i risultati, identificare le sue aree di forza e di debolezza, realizzare un piano di sviluppo e monitorarlo.

- **Business coaching:** è rivolto agli Imprenditori di piccole e medie aziende. Aiuta l'imprenditore ad aumentare il profitto, ad individuare ed implementare nuove aree di mercato, ad avviare una nuova attività, a superare alcuni problemi personali e professionali tra loro collegati.
- **Personal coaching:** è rivolto alle singole persone, al di fuori del contesto aziendale. Si focalizza su svariate aree di intervento, quali ad esempio: il cambiamento del lavoro, la relazione con gli altri, la ricerca del lavoro, l'orientamento professionale, l'indipendenza economica, lo sviluppo della propria professione, la gestione del proprio tempo dopo il termine dell'attività lavorativa.

La maggior parte dei temi affrontati nelle tipologie di coaching sopraevidenziate, riguardano la sfera lavorativa. Tra i primi due e il personal coaching esiste, però, una sostanziale differenza: nei primi il committente è l'azienda ed è il direttore del personale o della formazione e sviluppo a scegliere il coach; nei secondi è lo stesso coachee. Ciò rende il processo del coaching, come si evidenzierà, più complesso e delicato nelle prime due tipologie, più semplice e immediato nell'ultima. Invece, nel caso del business coaching, così come lo intende la D'Alessio, il committente a volte coincide con il coachee e a volte no.

In America il coaching si sta specializzando e settorializzando in aree specifiche, laddove c'è più richiesta. Stanno sorgendo società che si occupano di **life coaching**, di **parents coaching**, di **career coaching**, etc. In Europa, invece, il coaching si caratterizza, in prevalenza, come intervento per le organizzazioni o per persone che hanno problematiche lavorative. Esiste poi il **team coaching**, rivolto al gruppo, al quale si applica la stessa metodologia dell'individual coaching. (Kinlaw, 1997; Whitmore, 2003) Inoltre, già da un po' di anni si sta espandendo in America e, più recentemente, in Europa il coaching telefonico e via e-mail.

6. Cos'è l' individual coaching

L'individual coaching, data la sua caratteristica di rapporto "one to one", viene spesso associato alla Consulenza considerata come relazione d'aiuto, in cui una persona chiede il supporto di un'altra. In modo particolare, tra gli addetti ai lavori si tende a confonderlo con il counselling, una forma di consulenza il cui scopo è quello di aiutare il cliente a prendere una decisione riguardo a scelte di carattere personale. (Burnett, 1977)

Per comprendere e definire cosa sia l'individual coaching è utile, pertanto, fare un'analisi comparativa con il counselling, al fine di evidenziarne gli aspetti comuni e di diversità. In questa analisi si forniranno alcune definizioni relative ad entrambi gli ambiti; il criterio utilizzato nella scelta delle definizioni è stato quello di cogliere i punti di vista più diversi e provenienti da culture e aree geografiche diverse.

Definizioni di coaching:

“ Il coaching consiste in un processo di training personalizzato svolto da professionisti esperti di gestione e sviluppo delle risorse umane e destinato a persone che, all'interno di una azienda o di un'organizzazione, mirano a gestire meglio il loro lavoro e a crescere professionalmente.” (Intonti, 2000)

“Il coaching è l'arte del creare un ambiente, attraverso una conversazione e un modo di essere, che facilita il processo, per mezzo del quale una persona riesce a muoversi, in modo completo, verso gli obiettivi desiderati.”(Gallwey , 2001)

“ Il coaching professionale rappresenta una continua “partnership” che aiuta i clienti a produrre pieni risultati nelle loro vite personali e professionali. Attraverso il processo del coaching, i clienti approfondiscono il loro apprendimento, migliorano la prestazione e la qualità della vita. (I. C. F.)

“ Il coaching è un approccio attivo e positivo, volto ad aiutare le persone inserite in un contesto lavorativo a sviluppare strategie, per realizzare cambiamenti professionali e personali di successo, e ad aiutare le organizzazioni a beneficiare la loro riuscita” (Spainer, 2000)

Definizioni di counselling:

“Il counselling si concentra su un problema specifico, su un disagio emergente, e a partire da quello cerca di porre i presupposti per l'interiorizzazione di schemi di interazione più responsabili, più creativi, più soddisfacenti con sé stessi, con gli altri e con il mondo.” (Danon, 2003)

“Quando una persona, che riveste regolarmente o temporaneamente il ruolo di counsellor, offre o concorda esplicitamente di offrire tempo, attenzione e rispetto ad un'altra persona temporaneamente nel ruolo di cliente.” (Assoc. Britannica di Counselling)

“Il counselling si dà quando una persona ricerca l'aiuto di un'altra per gestire più efficacemente un problema o più problemi che la assillano in un certo momento della sua vita... Il counselling psicologico o psicoterapeutico si riferisce all'aiuto offerto ai clienti per una vasta gamma di problemi psicologici ed emozionali.... (www.aerf.it)

“E’ un’azione di sostegno terapeutico nella decisione, allo scopo di creare le condizioni per un’autonomia decisionale, attraverso la considerazione di fattori coscienti, come gli interessi, i gusti, le aspirazioni economiche, il prestigio sociale, le inclinazioni profonde inconscie che rinviano ai bisogni affettivi di fondo e ai meccanismi di adattamento che sono alla base delle dinamiche personali e del modo di esistere dell’individuo.” (May, 1991)

Dall’analisi di queste definizioni il coaching risulta essere un intervento di formazione che si rivolge a persone che hanno obiettivi di tipo professionale/personale da risolvere, mentre il counselling è considerato un intervento di aiuto e di terapia rivolto a persone con problemi psicologici, che non presentano aspetti psicopatologici. Rogers, infatti, uno dei più grandi psicologi americani, sostiene che il counselling più che qualcosa di diverso dalla psicoterapia, sia essenzialmente un nuovo modo di fare psicoterapia. (Rogers, 1970) Emerge, inoltre, che nel coaching il focus è sul ruolo della persona e sul suo contesto lavorativo e personale, nel counselling è sulla persona nella sua globalità e sui suoi bisogni. Il coaching ha come punto di riferimento le aspettative del coachee, dove vuole arrivare; il counselling si focalizza sul problema da risolvere. Mentre il primo si rivolge al presente per agire nel futuro, il secondo si sofferma sul passato, per comprendere il presente. Il coaching rispetto al counselling ha un approccio più pragmatico, orientato al raggiungimento di risultati concreti. Esso si pone il raggiungimento di obiettivi esterni alla persona, (quali, ad esempio, l’individuazione di una strategia, la gestione di un caso difficile, etc.); mentre il counselling si pone obiettivi intrapersonali, (quali, ad esempio, superare il blocco di parlare in pubblico, etc.). Il primo utilizza le emozioni e lavora sulle motivazioni, sulle azioni e sulle possibilità, il secondo lavora sulle emozioni e sul vissuto. Nel coaching non si danno consigli, perché si è focalizzati sempre sul coachee e sulla sua capacità di trovare le risposte dentro di sé, nel counselling, invece, questa possibilità è utilizzata. Il coaching ha una durata minore del counselling e si basa più che sulla prestazione sul potenziale.

Nonostante queste differenze, è importante, però, sottolineare che nel coaching, non si può parlare del ruolo che una persona svolge e degli obiettivi da raggiungere, senza parlare di alcuni aspetti personali che si affrontano nel counselling, così come non si può sviluppare e comprendere totalmente il presente senza conoscere qualcosa del passato della persona. In concreto, il coach non può prescindere dall’aiutare il coachee a riconoscere come le sue modalità di apprendimento e le sue convinzioni di base rispetto a un problema, ne influenzino gli atteggiamenti e i comportamenti. Se il coachee, per esempio, ha stabilito l’obiettivo di voler essere più tollerante e

comprensivo nei confronti dei propri collaboratori, è necessario esplorare quali siano le convinzioni di base che egli ha nei confronti della categoria dei collaboratori e in particolare dei suoi, per raggiungere l'obiettivo stabilito. In tal senso, il coach a volte svolge il ruolo di counsellor.

Ma il coach è anche un formatore. Molti coach provengono dal mondo della formazione e, soprattutto in azienda, il coaching viene considerato un intervento di formazione personalizzata che agisce su alcune aree di comportamento organizzativo che il manager deve migliorare. A seconda degli obiettivi focalizzati dal coach, vengono richieste al coach abilità appartenenti, per tradizione, sia alla consulenza (l'ascolto attivo, la riformulazione, il riassumere, la focalizzazione, l'autosservazione etc.) (Egan, 1990) che alla formazione (l'analisi di casi e di autocasi, l'osservazione e relativo feedback di situazioni reali, come ad es. una riunione di lavoro o un colloquio di valutazione, etc.). In particolare, Gleisser sostiene che il Coaching è un lavoro personalizzato rivolto ai manager nel quale confluiscono, la consulenza, l'assistenza, il sostegno, la formazione. (Gleisser, 1992)

Quindi, potremmo definire il coaching un intervento orientato all'autosviluppo della persona, che si avvale di conoscenze, metodi e tecniche provenienti sia dalla consulenza, che dalla formazione.

Svolgendo l'attività di coach, è emerso quanto sia necessario svolgere entrambi i ruoli. Le problematiche portate dai coach durante le molteplici sessioni di business coaching (inteso, in questo scritto, come intervento in cui l'azienda sia committente) da me realizzate, possono essere raccolte in due grossi contenitori trasversali: quello personale, relativo agli aspetti comunicativo/relazionali e quello manageriale, relativo ai comportamenti organizzativi e alle competenze del manager. Entrambi i contenitori spesso coesistono e si sovrappongono, perché la dimensione comunicativa/relazionale è il terreno su cui cresce quella manageriale. Per esempio un manager può avere problemi di gestione con i collaboratori perché non sa comunicare con loro, oppure perché non conosce gli strumenti di motivazione in modo adeguato. A seconda di dove si colloca la richiesta del cliente, si applicano metodologie e modalità differenti. Quando il cliente ha problemi di comunicazione e di relazione (es.: capacità di ascolto, capacità di esprimersi chiaramente, capacità di gestire i conflitti, etc.), per aiutarlo è necessario entrare nel ruolo di consulente di processo⁴ che

⁴ Secondo Schein (2000), ci sono tre modelli di consulenza: quello relativo all'acquisizione di informazioni e di competenze, quello medico-paziente e quello di processo. Secondo lui, nel modello medico-paziente il consulente svolge il ruolo di esperto che dà consigli, mentre nel modello di processo il consulente genera il

mantiene uno sguardo costante sul **come** piuttosto che sul **cosa**: su **come** sia il coach che il coachee usano il linguaggio non verbale e quello verbale (es: attraverso l'osservazione e l'autosservazione); su **come** evolve la relazione (attraverso un'osservazione di II° livello); su **come** sta avvenendo l'apprendimento (es: attraverso l'osservazione dell'evoluzione del linguaggio e la richiesta o restituzione di feedback). Quando le esigenze del Cliente rientrano in quelle manageriali, legate più al ruolo, ai comportamenti organizzativi che alla persona, alle sue modalità personali (es.: miglioramento della delega, gestione Collaboratori, gestione riunioni, etc.) si utilizza di più il ruolo del formatore: si trasferiscono alcuni concetti attraverso la comunicazione ad una via ed indicazioni bibliografiche (documenti, articoli e dispense); si osserva il Cliente durante la conduzione di una riunione o di un colloquio di valutazione o di selezione e gli restituisco il feedback; si applica la metodologia degli autocasi. E' chiaro che questa suddivisione di ruolo ha soprattutto un valore didattico e orientativo, dal momento che nella realtà i due ruoli spesso si sovrappongono. Durante un incontro di coaching focalizzato sulla delega potrebbe, infatti, emergere che il coachee abbia difficoltà di delega, perché non ne conosce le fasi, ma potrebbe anche avere un problema di relazione, perché non sa dare fiducia agli altri. Nella prima ipotesi al coach verrà implicitamente richiesto di utilizzare un approccio formativo, nella seconda anche quello consulenziale. Questo serve a sottolineare, come è stato già evidenziato, quanto sia necessario che il coach abbia l'anima del consulente e del formatore.

In particolare, nel coaching in cui il committente sia l'azienda la sfida maggiore consiste nel far confluire, sia l'orientamento della consulenza (finalizzato a gestire la *committenza interiore del soggetto*), che l'orientamento della formazione (finalizzato a garantire la realizzazione del piano formativo definito e concordato con il coachee), verso le linee stabilite con il committente *organizzativo*. (Armigliati, 1995)) Pertanto, in questo tipo di coaching, come si vedrà successivamente, il coach deve garantire non solo il presidio relazionale/psicologico del rapporto con il coachee, ma anche il presidio organizzativo dell'intervento, costituito dal triangolo committente-coach-coachee.

cambiamento nelle persone, in quanto è “una consulenza generativa che verte ad aiutare gli altri ad aiutare se stessi...ed è maggiormente orientata allo sviluppo.”(p.23)
Oltre a questo tipo di consulenza, quella con approccio umanistico, come è già stato evidenziato, ha con il coaching un confine ancora più sottile.

7. Chi è un coach?

Si può, pertanto, definire il coach: un **formatore-consulente chiamato dall'organizzazione o dal coachee stesso per creare, all'interno di un ciclo di incontri, le condizioni più adatte ad un autosviluppo, finalizzato al raggiungimento di obiettivi.** Detto in altro modo, possiamo anche definirlo come un **facilitatore dello autosviluppo del coachee che svolge sia il ruolo del consulente che del formatore.**

Un coach è più efficace se, **sul piano personale**, possiede le seguenti caratteristiche:

- Forte senso del proprio valore
- Sensibilità all'autosviluppo
- Autoconsapevolezza
- Interesse e amore nei confronti dell'altro
- Vita integra, coerente, equilibrata e di successo (deve rappresentare un modello)
- Intuizione
- Ironia
- Energia

Sul piano professionale, una delle capacità più importanti è quella di instaurare una relazione autentica, efficace, che funzioni e che si basi su una grande capacità di ascolto, di empatia e di comunicazione. Alcuni sostengono sia preferibile che il coach abbia un'esperienza lavorativa maturata in settori e contesti vicini a quelli del coachee (Intonti, 2000); altri ritengono, invece, che la non conoscenza del contesto e del tipo di lavoro o di situazione che il coachee prospetta possa essere vantaggioso ai fini di un coaching efficace (Whitmore, 2003). Secondo il parere di chi scrive, al di là dell'esperienza del coach, la creazione di un buon clima e di un rapporto di fiducia siano le componenti essenziali di cui tener conto. In tal senso, se un linguaggio comune ed un background affine al coachee rendono il coach più sicuro e quindi più incline ad ottenere un clima ed una relazione ottimali, è più valida la prima ipotesi.

Durante gli incontri il coach è una persona che non parla molto e quando interviene fa per lo più domande finalizzate a far scoprire al coachee nuove possibilità di pensiero, di risorse interne, di ostacoli e di azioni. Egli usa un linguaggio essenziale, descrittivo, privo di valutazioni, incisivo e ricco di metafore e di racconti. Ha, quindi, una funzione maieutica (Landsberg, 1996), che fa emergere e sviluppare le potenzialità del coachee. Per realizzare ciò che gli viene richiesto dal ruolo, egli deve lavorare continuamente su di sé. La personale esperienza induce a ritenere che, per

essere più efficace come coach è importante coltivare una dimensione spirituale, accanto a quella psicologica.⁵ Lo stesso Whitmore sostiene che la nostra società occidentale, essendo sbilanciata sul versante psicologico/quantitativo, richiede di coltivare la dimensione spirituale/qualitativa, per un maggiore equilibrio della persona. (Whitmore, 2003)

8. Il processo

Nel costruire il processo del coaching sono state individuate quattro fasi. Tale processo, nella sua completezza, si riscontra nel business coaching; nel personal coaching e nei casi in cui si ha un rapporto esclusivo con il coachee mancano la seconda e quarta fase.

La prima fase è caratterizzata dalla ricostruzione del contesto e della situazione specifica attraverso uno o più colloqui esplorativi con il committente o il cliente, a seconda se la richiesta è partita dall'organizzazione o dalla persona. Nel caso in cui il committente sia un'azienda, durante questi incontri si individuano le aree e i livelli organizzativi di intervento (Es. manager di linea, alti potenziali etc.). In questa fase è molto importante condividere con il cliente le regole secondo cui si svolge un contratto di coaching. (Vedi paragrafo 9)

Durante la seconda fase (relativa al business coaching) si stabilisce una modalità di comunicazione adeguata alla struttura e alla cultura dell'organizzazione. E' da sottolineare l'importanza di questo momento, perché il futuro coachee spesso è una persona (soprattutto se parliamo di manager di linea o di persone prive di competenza nelle risorse umane), che non ha le idee precise su cosa sia un'attività di coaching. Essa rappresenta, pertanto, una nuova esperienza e ciò può ingenerare un atteggiamento di curiosità nelle persone più sicure e un atteggiamento di ansia in quelle meno sicure. Come è stato evidenziato, per avere successo nel business coaching è fondamentale che il coach gestisca questa fase con il committente, in modo chiaro e trasparente. Prevedere un incontro con il coachee, se il contesto e la cultura dell'organizzazione lo consentono, può essere una modalità efficace,

⁵ Lo yoga, la meditazione, il silenzio e la preghiera aiutano a sviluppare sia l'attenzione e la concentrazione, che il dialogo interno: elementi da cui il Coaching non può prescindere.

per trasmettere una comunicazione coerente ed uniforme e per dare loro la possibilità di chiarire eventuali dubbi e incertezze. Inoltre, il successo del coaching è influenzato dalla motivazione e dallo stato d'animo con cui il coachee affronta tale esperienza.

La terza fase, costituita dal periodo dedicato agli incontri individuali tra coach e coachee, ha le seguenti tre sottofasi:

Nella prima prende avvio l'attività di coaching. Avviene l'autopresentazione da parte del coach e la condivisione del contratto. Si costruisce il curriculum del coachee e il suo contesto lavorativo attraverso alcuni strumenti di rilevazione; si costruiscono gli obiettivi.

Nella seconda il coach affianca il coachee in un confronto diretto che si basa sull'esame di casi ed episodi portati dal cliente stesso. Si individuano i fattori di miglioramento e si lavora sulle aree di forza e di debolezza. È importante che dagli incontri scaturiscano delle azioni e/o interventi da portare avanti.

Nella terza si ridefinisce il quadro della situazione; si riesaminano gli obiettivi e le azioni e/o interventi realizzati, per costruirne di nuovi.

I° Sottofase	1° incontro 2° incontro	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 15px;"></div>	Autopresentazione; condivisione delle regole del contratto; costruzione del curriculum e del contesto lavorativo, attraverso alcuni strumenti di rilevazione; individuazione degli obiettivi.
II° Sottofase	3° incontro 4° incontro 5° incontro	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 15px;"></div>	Analisi di autocasi ed esperienze; individua zione dei fattori di

	6° incontro	<input type="text"/>	miglioramento;
	7° incontro	<input type="text"/>	approfondimento
	8° incontro	<input type="text"/>	aree di forza e di debolezza; identificazione di azioni e/o interventi.
III° Sottofase	9° incontro	<input type="text"/>	Ridefinizione della situazione e degli obiettivi; scoperta di nuovi traguardi e progetti da portare avanti.
	10° incontro	<input type="text"/>	

Questa ulteriore schematizzazione della terza fase ha una funzione esplicativa di come, secondo una certa logica, dovrebbe articolarsi un intervento di coaching; nella realtà accade che ognuna delle sottofasi sia presente, a livelli diversi, in ciascuno incontro. Per esempio dopo il secondo o il terzo incontro può essere necessario rielaborare e ridefinire l'obiettivo generale del coaching individuato durante la prima sessione.

La quarta fase prevede la restituzione all'azienda dei risultati del coaching. Questa fase il coach la concorda all'inizio con il committente. In particolare, si deve essere stabilito se e in che modo coinvolgere il coachee nel feedback da dare all'azienda. Si può proporre, per esempio, l'utilizzo di uno strumento di rilevazione sugli obiettivi raggiunti e quelli non raggiunti insieme al coachee da presentare insieme o in modo separato al committente. Le modalità possono essere svariate e va contrattato con ogni committente. Quello che rimane importante è coinvolgere il più possibile il coachee in questo processo di restituzione.

Il business coach si muove all'interno di queste quattro fasi come un regista. Come il regista, infatti, ha uno sguardo continuo non solo sulla singola scena, ma sulla globalità del film, così il coach presta continua attenzione non solo alla singola fase, ma a tutto il processo. Se, per esempio, durante il ciclo degli incontri emergono obiettivi non identificati nella fase iniziale di contrattazione con l'azienda committente, bisogna valutare insieme al coachee se e in che modo informare l'azienda. Non bisogna

dimenticare che il coach, infatti, nel business coaching, durante tutto il processo, ha come cliente iniziale l'azienda e come cliente primario, realmente coinvolto nel processo, il coachee.(Schein, 2000) Una delle difficoltà di questa tipologia di coaching consiste proprio nel fatto che a volte si possono rilevare, durante il processo, aspettative ed obiettivi divergenti tra il committente e il coachee. E' questo uno degli aspetti più delicati e complessi del business coaching. Non vi è, infatti, una soluzione ideale, ma ogni situazione va trattata singolarmente con il buon senso e con molta attenzione. E' importante garantire la trasparenza nei confronti dell'azienda e del coachee ed è fondamentale che il coach, affinché si crei un rapporto di fiducia con il coachee, garantisca la riservatezza di alcune informazioni personali e ne tuteli l'interesse. Già durante la prima fase del processo il coach deve informare l'azienda che esiste un'area di riservatezza nei confronti del coachee che va tutelata e rispettata.

9. Il modello

Il momento iniziale della prima sessione di coaching è costituita dalla creazione di un clima di collaborazione e di un rapporto di fiducia tra coach e coachee. Nel business coaching, in particolare, questo momento è influenzato dalla seconda fase del processo di coaching, da come l'intervento viene comunicato al coachee, e dalla sua percezione. Se il coachee, infatti, arriva al primo incontro ben informato e con un atteggiamento positivo, questo facilita il coach nell'instaurare una relazione di fiducia.

Come sviluppare una sessione di coaching e secondo quale logica, vi sono varie teorie e possibilità. Per esempio, secondo Whitmore un incontro di coaching si articola secondo la sigla GROW (Whitmore, 2000):

1. fissare l'*obiettivo (Goal)*, sia nel breve che nel lungo termine;
2. verificare la *realtà (Reality)*, cioè i dati di fatto, al fine di analizzare la situazione;
3. verificare le *opzioni (Options)* e le strategie alternative d'azione;
4. verificare *che cosa (What)* si deve fare, *quando farlo(When)*, *chi deve farlo (Who)* e la *volontà di farlo (Will)*.

Secondo i programmi della Corporate Coach U (Corporate Coach U Italia), le fasi da sviluppare all'interno di un modello di conversazione di coaching sono le seguenti:

1. **Focus:** durante questa fase si focalizza l'attenzione sul cliente; il coach fa parlare il coachee attraverso delle domande mirate; Egli è concentrato ad ascoltarlo e a comprendere il suo obiettivo.
2. **La scoperta delle possibilità:** una volta scoperto il focus del cliente, cioè qual è il vero problema che gli sta cuore e cosa vuole raggiungere, bisogna porre delle domande per aprire possibilità di nuove risposte;
3. **Il piano delle azioni:** è il momento in cui si individua un piano di azioni concrete;
4. **La rimozione delle barriere:** si affrontano gli ostacoli che emergono per la realizzazione delle azioni;
5. **La revisione e i nuovi passi:** è il momento finale in cui si fa il quadro della situazione, si verificano alcuni punti essenziali e poi si individuano i passi successivi da portare avanti.

Quando le esigenze del coachee lo richiedono, secondo il parere di chi scrive, esiste anche la possibilità di utilizzare il modello dell'empowerment in una sessione di coaching. Un colloquio di empowerment prevede i seguenti passaggi (Briscaglioni, Gheno, 2000):

1. **Attivazione dei desideri del cliente;**
2. **Scoperta di nuove possibilità di pensiero;**
3. **Aggiramento dei killer (ostacoli interni ed esterni);**
4. **Reperimento nuove risorse interne ed esterne;**
5. **Sperimentazione operativa parziale, reversibile della nuova possibilità.**

Come si può constatare la logica che caratterizza questo modello è simile ai precedenti; gli elementi di diversità più evidenti consistono nel privilegiare l'io desiderante del coachee e nel prevedere una fase di sperimentazione reversibile di alcune delle possibilità di azioni individuate. Un esempio di sperimentazione potrebbe essere: far scrivere al coachee un curriculum, finalizzato ad una particolare ricerca di lavoro.

E', comunque, da evidenziare come i modelli sovraesposti siano funzionali a tirar fuori le istanze del cliente. Il coach, infatti, li utilizza proprio in quanto la loro applicazione fa emergere dal coachee cosa gli sta veramente a cuore, per trasformarlo poi in un obiettivo da raggiungere. Traspare qui la funzione maieutica del coach di cui si è parlato in precedenza; essa diventerà ancora più evidente quando parleremo degli strumenti.

Il coach si muove all'interno della sessione di coaching come un timoniere che segue la meta concordata con i passeggeri, pur rispettando le deviazioni del vento. In concreto ciò vuol dire che, quando il coachee si allontana

dall'obiettivo prefissato all'inizio della sessione, il coach deve avere la sensibilità e l'attenzione di riportarlo verso la meta iniziale, oppure valutare insieme al coachee se, in seguito alle nuove informazioni emerse, non sia il caso di modificare o arricchire l'obiettivo iniziale.

Il coach deve aver presente, infine, che esistono due livelli di osservazione all'interno dei quali muoversi: il livello di obiettivo generale di tutto il processo del coaching e il livello di obiettivo specifico della singola sessione. Nel caso del business coaching, se un manager-coachee si pone l'obiettivo generale di migliorare la prestazione, diventa fondamentale fargli focalizzare, attraverso la narrazione di fatti, alcune aree su cui intervenire per raggiungere l'obiettivo esplicitato. Tali aree, per esempio, potrebbero essere: il rapporto con il capo, la motivazione dei collaboratori, la strategia della propria unità organizzativa. Nell'area della motivazione si potrebbero individuare i seguenti obiettivi: ampliare gli obiettivi dei collaboratori, assegnare loro progetti nuovi con una maggiore delega (questo e il precedente obiettivo molto probabilmente sarebbero collegati all'area della strategia), rendere più informale il rapporto tra i collaboratori e il capo del manager-coachee, migliorare la circolazione delle informazioni all'interno dell'unità, etc. Tali obiettivi si porterebbero avanti nelle varie sessioni di coaching, tenendo sempre presente l'obiettivo generale di riferimento. La misurazione del miglioramento della prestazione del manager-coachee potrebbe essere rilevata dai risultati ottenuti nella valutazione semestrale o annuale.

10. Il contratto

Prima di iniziare un coaching è opportuno fare un contratto scritto con il coachee; nel business coaching (quando l'azienda è il committente), il contratto scritto si farà con il direttore del personale o con il responsabile della formazione o con la persona che gestisce il progetto del coaching. In questa tipologia di coaching si farà con il coachee, durante il primo incontro, un contratto verbale.

Le informazioni che generalmente si inseriscono in un contratto sono:

- Descrizione dell'attività di coaching: obiettivi, metodologia e confini;
- Aspetti logistici: durata del processo (10/15 incontri), durata della singola sessione (un'ora e mezza o due ore), frequenza (settimanale o al massimo bisettimanale), sede (preferibilmente diversa dalla sede di lavoro) etc.;

- Aspetti amministrativi/organizzativi: modalità di pagamento dell'intervento; assicurazione che i pagamenti delle sessioni saranno restituiti se il coachee decide di interrompere; tempi necessari di preavviso di annullamento dell'incontro;
- Garanzia sulla riservatezza delle informazioni riguardanti il coachee;
- Trasparenza del processo di comunicazione tra committente, coach e coachee: è importante che tutte le fasi del progetto vengano condivise con il coachee; il coach non è un veicolo di comunicazione tra committente e coachee; (solo nel business coaching)
- Possibilità di scelta da parte del coachee di partecipare o no al progetto; (solo nel business coaching)
- Descrizione delle modalità di restituzione del feedback all'azienda. Es.: non fare riferimenti individuali, il feedback deve essere condiviso con il coachee, etc..

11. Le tecniche

La maggiore difficoltà del coach, durante una sessione di coaching,, è quella di rimanere focalizzato sul cliente, senza farsi influenzare dalle proprie emozioni ed esperienze. Questo richiede di non avere piani da seguire o programmi da attuare se non quelli richiesti dalle reali esigenze del cliente. Per andare verso la direzione del coachee esistono due tecniche di lavoro fondamentali, da cui non si può prescindere: la domanda e il feedback.

11.1. La domanda (Si utilizza sia nel business che nel personal coaching)

Come si è visto un coach per svolgere la sua attività, non può prescindere dall'utilizzo di un modello che faccia emergere dal coachee il suo reale obiettivo e lo aiuti ad individuare un piano di azione per realizzarlo.

Nell'ambito dei modelli sopra elencati, la tecnica più importante che egli ha a disposizione, per assolvere questa funzione è quello delle domande. Esse rappresentano la leva che aiuta il coachee a tirare fuori le risposte, le domande, i pensieri, i dubbi, i particolari, i ricordi, le immagini, i desideri, più nascosti e che più gli appartengono. E' di fondamentale importanza che il coach le formuli e le ponga in modo asettico e oggettivo. Esse poi devono essere aperte, per farlo riflettere, elaborare ed esprimere le sue idee. Secondo

Whitmore “le domande che vengono poste in una sessione di coaching sollecitano l’attenzione su una risposta dettagliata, la focalizzano sulla massima precisione, creando così un ciclo di feedback.” (Whitmore, 2000, pag. 79) Secondo questo autore esse dovrebbero andare dal generale verso il particolare; dovrebbero iniziare con parole che cercano di identificare o di evidenziare i fatti, (quando, che cosa, chi, quanto etc.); non dovrebbero cominciare con l’uso del perché, dal momento che questa parola stimola il giudizio critico dell’interlocutore e lo pone sulla difensiva. Egli suggerisce al posto del “perché” la frase “Quali erano le ragioni per...”, e al posto del “come” l’espressione “Quali sono i passi per...”. In particolare, Whitmore riporta nel suo ultimo libro una serie di domande utili(Whitmore, 2000, pag. 79):

- E poi? Che cos’altro?
- Supponendo che lei conosca la risposta, quale sarebbe?
- Quali sarebbero le conseguenze di tutto questo per lei e per gli altri?
- Su quali criteri si sta basando?
- Qual’è l’aspetto di tutto questo che più le appare ostico o da cui si sente minacciato?
- Che consiglio darebbe ad un amico che si trovasse nella stessa situazione?
- Pensi di dialogare con la persona più saggia che lei conosca o che riesce a immaginare: che cosa pensa che le consiglierebbe di fare?
- Non saprei come procedere a questo punto. Lei come farebbe?
- Se facesse/dicesse questo, che cosa guadagnerebbe/perderebbe?
- Se qualcuno le dicesse/facesse questo, lei che cosa proverebbe/penserebbe/farebbe?

Dai modelli presentati nel paragrafo precedente, si possono estrapolare le seguenti fasi caratterizzanti una sessione di coaching:

1. Individuazione dell’obiettivo/desiderio e relativa focalizzazione e analisi della situazione;
2. focalizzata l’area problematica, bisogna allargare la visione, aprendo possibilità di pensiero;
3. allargata la prospettiva, si passa alla creazione di un piano di azione, tenendo in considerazione sia i punti di forza che di debolezza interni ed esterni (intesi come risorse, ostacoli, vincoli);
4. costruito il piano di azione, si fa il punto della situazione, si stimola il coachee ad agire impegnando la sua volontà e si individuano i passi successivi.

Per ognuna di queste fasi sono state individuate le seguenti domande:

1. Quale obiettivo vuole raggiungere durante il processo di coaching?
Quale obiettivo vuole raggiungere durante questa sessione?
Cosa si aspetta da questo incontro?
Cosa l'ha spinto a richiedere un intervento di coaching?
Quali sono i fatti che caratterizzano la situazione attuale?
Quali eventi hanno determinato questa esigenza?
Cosa è accaduto?
Cosa ha funzionato?
Cosa non ha funzionato?
Qual è l'episodio più significativo?
2. Ha avuto altre esperienze del genere?
Cosa le fa venire in mente questa situazione?
Cosa prova nel raccontare questo evento?
Come si comporterebbe la persona che stima di più?
Come si immagina in una situazione diversa?
Quali sono le possibilità che intravede?
Si ricorda cosa è stato fatto in una situazione analoga da persone che lei conosce?
Quali sono i pensieri che le vengono in mente rispetto a questa situazione? Quali emozioni?
Qual'è il film che si rappresenta se prende questa decisione?
Quando ha avuto dei successi in questo campo?
3. Cosa fare per realizzare l'obiettivo individuato?
Come procedere?
Quali azioni portare avanti?
Che tipo di progetti realizzare?
Quali proposte formulare?
Quali sono gli ostacoli interni che avverte?
Quali sono i vincoli esterni?
Chi le può essere di supporto?
Che tipo di difficoltà le vengono in mente?
Qual è la prima mossa da fare che le viene in mente?
Quando realizzare queste azioni?
Entro quanto tempo?
4. Cosa pensa di questo piano?
Cosa è emerso di importante durante la sessione?
Qual è l'obiettivo successivo da porsi?

Cosa fare durante la prossima settimana?
Quale impegno intende portare avanti?
In che modo intende portarlo avanti?
Chi coinvolgerà?
Quali sono i passi successivi?

11.2. Il feedback (Si utilizza sia nel business che nel personal coaching)

Il feedback rappresenta una delle tecniche primarie attraverso cui il coach stimola l'autosviluppo e il miglioramento continuo del coachee. Esso è il contributo che una persona dà ad un'altra nel comunicare le conseguenze positive o negative generate dal comportamento di un individuo su un altro o su un gruppo. Il suo obiettivo principale è quello di informare la persona o un gruppo sugli effetti di un suo comportamento o atteggiamento, al fine di renderli consapevoli e di responsabilizzarli. Il coach utilizza questo strumento in modo diverso da come generalmente viene utilizzato nella formazione e nella consulenza, in quanto egli è più orientato a chiedere il feedback al coachee, piuttosto che a darglielo. Per lui, infatti, far elaborare al cliente le emozioni, i pensieri e i fatti che sta vivendo e sperimentando, farglieli comunicare diventa importante ai fini di un autoapprendimento emotivo e di una maggiore presa di coscienza. In tal senso, il coach è orientato ad utilizzare un feedback con forma interrogativa, focalizzato sul coachee. Egli anziché dire: "secondo me, il tuo piano di azioni è pieno di ostacoli da superare", pone la seguente domanda: "cosa pensi del tuo piano di azione?"

Costituisce un'eccezione lo "shadow coaching", il quale prevede una metodologia, secondo la quale il coach osserva il coachee durante una situazione e, in modo strutturato, fornisce al cliente un feedback su vari aspetti. Per esempio: se l'obiettivo di una sessione di coaching è di far migliorare la capacità del coachee di gestire una riunione, il coach che, durante la riunione avrà svolto il ruolo di osservatore, si baserà molto su un feedback orientato ad evidenziarne il comportamento e i risultati. Tra le forme interrogative di feedback, nel coaching si utilizza spesso il "feedforward" (informazione d'anticipo), che riguarda il futuro anziché il passato. (Whitmore, 2000) Un esempio potrebbe essere: "nella prossima sessione di coaching, ti chiederò quando ti trovi a tuo agio e quando provi disagio durante il colloquio di selezione che farai tra due giorni." Inoltre, tra le forme assertive uno dei feedback più usati ed efficaci è quello celebrativo, che elogia il coachee e gli dà ulteriore carica ed energia.

Nel coaching, a seconda dell'obiettivo da raggiungere, il feedback riguarda **l'apprendimento**, in termini di processo, strategia e risultati, o **la persona** relativamente alle sue conoscenze, capacità e atteggiamenti/comportamenti, o **la prestazione**, intesa come risultati ottenuti e potenzialità.

Per stimolare il più possibile le potenzialità del coachee, è necessario che esso sia: **non valutativo**, non esprima cioè giudizi sulla persona e sui risultati raggiunti; **non interpretativo**, non si soffermi sulle ragioni che l'hanno spinto ad agire in un certo modo; **descrittivo**, si basi su dati di fatto e sull'esperienza; **costruttivo**, nasca con l'intenzione di aiutare l'altro; **chiaro**, facilmente comprensibile e ricco di dettagli concreti; **conciso**, essenziale e focalizzato sugli elementi attinenti la situazione descritta, **empatico**, espresso con partecipazione emotiva. Il feedback può essere **diretto**, se si utilizza un linguaggio legato ai fatti e alle emozioni che questi hanno procurato; può essere **indiretto**, se si usano delle metafore, degli esempi, delle storie, etc.. Nel coaching viene adoperato di più quello indiretto.

Il feedback, infine, è un processo che si sviluppa attraverso quattro fasi: la prima richiede la descrizione specifica della situazione (es.: nella precedente sessione di coaching, mi hai raccontato che, durante l'incontro con i sindacalisti); la seconda prevede la descrizione dettagliata del comportamento (es.: hai dichiarato in modo esplicito che l'accordo raggiunto non aveva alcun valore); nella terza si esprime cosa quel fatto ha provocato nell'altro, in termini di reazione emotiva (es.: questo ha generato silenzio e creato imbarazzo non solo a te, ma anche agli altri); nella quarta si suggeriscono alternative appropriate (es.: ti suggerisco per la prossima volta di non essere così diretto e negativo). Nel coaching non si applica la quarta fase, perché si preferisce non dare suggerimenti e consigli al coachee. In questo caso un bravo coach chiederebbe al coachee, "cosa farai la prossima volta in una situazione analoga?"

12. Gli strumenti

Gli strumenti che un coach può avere a disposizione riguardano sia la sessione di coaching, che il processo. Il loro uso non è obbligatorio e la decisione se applicarli o meno, insieme alla modalità di utilizzo sono legate a una serie di fattori tra cui i più importanti sono il contesto in cui avviene il coaching, il background del coach, l'obiettivo che si vuole raggiungere, le caratteristiche e la cultura del coachee, lo stile del coach etc..

Si forniscono alcuni esempi, nonostante la casistica sia variegata al punto tale da richiedere lo spazio di un libro. Gli esempi riportati sono quelli

ritenuti più utili. Come tutti gli strumenti, essi rappresentano una traccia che può aiutare sia il coach che il coachee a delineare il percorso intrapreso.

12.1. Gli strumenti utili alla gestione di una sessione

12.1.1. La scheda di rilevazione (Si utilizza prevalentemente nel business coaching)

E' uno strumento di rilevazione di informazioni utili per il coach. La si utilizza durante la prima sessione di coaching, per acquisire notizie relative alla vita personale e professionale del coachee e alla sua motivazione nel fare coaching. Compilarla insieme potrebbe essere un modo di accelerare la comunicazione tra coach e coachee. Generalmente il coach la compila quando ha molti clienti.

Fig. 1 - Scheda informativa

SCHEDA INFORMATIVA	
Dati Anagrafici:	_____

Studi:	_____

Lingue:	_____

Conoscenze informatiche:	_____

Corsi di specializzazione:	_____

Interessi personali: _____

Interessi professionali: _____

Lavori precedenti: _____

Lavoro attuale: _____

Organigramma dell'azienda:

Organigramma della Direzione di appartenenza e della propria unità:

Motivazione al coaching: _____

Obiettivo generale: _____

Obiettivo specifico della sessione: _____

12.1.2. Questionario di personalità (Si utilizza sia nel personal che nel business coaching)

Esistono molti questionari di personalità sul mercato. Tra i più conosciuti e utilizzati nel mondo del lavoro vi è l'MBTI (Myers Briggs type indicator), che analizza la personalità sulle seguenti quattro scale: estroversione/introversione, sensibilità/intuizione, pensiero/sentimento, giudizio/percezione; oppure l'ACL (adjective check list di H. G. Gough, Ph. D.), il quale analizza le seguenti dimensioni: il dominio, la perseveranza nello sforzo, l'ordine, la comprensione degli altri, la protezione e il supporto degli altri, l'associazione agli altri, la relazione con gli altri, l'esibizione, l'autonomia, l'aggressione, il cambiamento, il ricevere aiuto, l'umiliarsi, il mostrarsi deferente, la disposizione a migliorarsi, l'autocontrollo, la fiducia in se stesso, l'adattamento personale, l'alta stima di sé, la creatività, il comando, l'orientamento maschile, l'orientamento femminile. Essi possono essere usati dal coach per esplorare insieme al coachee alcune dimensioni di personalità che si vogliono approfondire. La scelta e l'uso sono collegati sia al background che all'esperienza del coach, che agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

12.1.3. Questionario di autovalutazione (Si utilizza sia nel personal che nel business coaching)

Il questionario di autovalutazione può essere uno strumento che da una parte serve a far riflettere il coachee su alcune sue caratteristiche personali e professionali, e dall'altra serve al coach per acquisire in modo formalizzato e strutturato informazioni necessarie alla realizzazione del coaching. Per rilevare una più completa autopercezione del coachee, lo stesso questionario può essere compilato secondo ottiche diverse: dal punto di vista personale, dell'opinione altrui e del profilo atteso. Le dimensioni, oggetto del questionario, possono essere create dal coachee sulla base della sua esperienza come coach. Di seguito viene fornito un esempio di questionario di autovalutazione che analizza alcune dimensioni di personalità e di competenze manageriali.

Fig. 2 - Questionario di autovalutazione



CAPACITA' DI COMUNICAZIONE				
•	Ascolto			1
	2	3	4	
•	Espressione			1
	2	3	4	
•	Interazione			1
	2	3	4	
•	Negoziazione			1
	2	3	4	
LEADERSHIP				
•	Influenza			1
	2	3	4	
•	Dare direzione			1
	2	3	4	
•	Delega			1
	2	3	4	
•	Motivazione Collaboratori			1
	2	3	4	
•	Sviluppo Collaboratori			1
	2	3	4	
•	Autorevolezza			1
	2	3	4	
CAPACITA' COGNITIVA				
•	Analisi			1
	2	3	4	
•	Sintesi			1
	2	3	4	
•	Astrazione			2
	3	4		1
•	Concretezza			1
	2	3	4	
CAPACITA' ORGANIZZATIVA				
•	Risoluzione ai problemi			1
	2	3	4	
•	Realizzazione			1
	2	3	4	
•	Coordinamento			1
	2	3	4	
•	Gestione delle priorità			1
	2	3	4	
•	Pianificazione			1
	2	3	4	
CAPACITA' DI RELAZIONE				
•	Sensibilità interpersonale			1
	2	3	4	

•	Aggregazione dei consensi			1	2
	3	4			
•	Integrazione organizzativa			1	2
	3	4			
CAPACITA' STRATEGICA					
•	Visione di breve-medio termine				1
	2	3	4		
•	Visione di medio-lungo termine				1
	2	3	4		
•	Visione d'insieme				1
	2	3	4		
•	Integrazione di variabili tra loro diverse				1
	2	3	4		
•	Letture dell'esterno			1	2
	3	4			
CAPACITA' DI AUTOCONTROLLO					
•	Tolleranza allo stress				1
	2	3	4		
•	Gestione dell'ansia			1	2
	3	4			
•	Gestione delle emozioni				1
	2	3	4		
FLESSIBILITA'					
•	Adattamento				1
	2	3	4		
•	Accettazione delle critiche			1	2
	3	4			
•	Fiducia in se stesso			1	2
	3	4			
•	Pazienza				1
	2	3	4		
•	Gestione dell'incertezza				1
	2	3	4		

12.1.4. La valutazione a 360° (Si utilizza soltanto nel business coaching)

Il questionario di valutazione a 360° è uno strumento di valutazione di alcune aree comportamentali manageriali che viene fatto compilare al coachee stesso, al capo, ai colleghi e ai collaboratori. Esso serve per rendere consapevole il coachee dello scarto esistente tra la sua autopercezione e quella del capo, dei colleghi e dei collaboratori. I risultati dei questionari

relativi ai colleghi e ai collaboratori sono riportati in modo aggregato, per rendere la valutazione riservata. Questi risultati, insieme a quelli del capo, rappresentano un feedback concreto ed efficace su cui lavorare con il coachee, perché consentono di individuare alcune sue aree di forza e di miglioramento. Esso si utilizza prevalentemente nelle organizzazioni in cui il management è stato allenato ad essere valutato. Per la valutazione a 360° si può utilizzare la stessa scheda creata per l'autovalutazione.

12.1.5. PCSI (Personal Coaching Style Inventory) (Si utilizza sia nel personal che nel business coaching)

Il PCSI è uno strumento che serve per comprendere lo stile di comunicazione delle persone. E' un elenco di aggettivi e definizioni che si sottopone al coachee, il quale deve scegliere quelli più adatti alla propria persona. E' stato sviluppato dalla Corporate Coach U, per identificare più velocemente e, in modo sistematico, le caratteristiche individuali di stile di linguaggio e comportamento del coachee. La sua finalità è di far sì che il coach possa cogliere le differenze individuali di stile di una persona, per entrarvi in sintonia più velocemente. Esso individua i seguenti quattro stili: i **direttori**: orientati al risultato, ideatori di alternative, leader, duri lavoratori, dinamici, creativi e visionari, diretti alla meta, assertivi e schietti, amanti del rischio; i **presentatori**: vitali ed energici, grandi oratori, molto creativi, sempre sulla scena, amanti degli apprezzamenti, amanti dei nuovi progetti, molto persuasivi, particolarmente intuitivi, con una ricca vita sociale; gli **strateghi**: attenti a prendere decisioni, amanti delle regole e dei processi logici, talvolta perfezionisti, estremamente capaci nelle fasi di follow up e follow through, orientati alla struttura, creativi con i dati e la tecnologia, chiari comunicatori, esperti analisti, pianificatori diligenti; i **mediatori**: spesso esperti, intelligenti e ben informati, estremamente disponibili ed empatici, riservati nelle loro comunicazioni, pazienti e tolleranti, creativi, modello per gli altri, ottimi ascoltatori, osservatori e valutatori della persona.

12.1.6. Feedback report (Si utilizza sia nel personal che nel business coaching)

E' uno strumento che il coach fornisce al coachee alla fine di ogni sessione e che il coachee compila durante la settimana e restituisce al coach prima dell'inizio della sessione successiva. Serve a rinforzare l'apprendimento del coachee avvenuto durante ciascuno incontro e consente al coach di monitorare le varie sessioni sulla base dei feedback del coachee.

Fig. 3 - Feedback report

FEEDBACK REPORT	
Nome e Cognome:	Data:
Cos'hai acquisito rispetto all'ultima sessione ?	
Ci sono alcune cose rimaste poco chiare che senti di voler approfondire?	
Quali azioni hai fatto dall'ultima sessione per cui ti senti soddisfatta/o?	
Cosa ti sta più a cuore in questo momento, di cui vuoi parlare nella prossima sessione?	
Hai eventuali suggerimenti da dare al tuo coach?	

12.2 Gli strumenti utili alla gestione del processo (Si utilizzano solo nel business coaching)

12.2.1. Scheda di feedback all'azienda

E' uno strumento che si utilizza nella fase finale del processo di coaching; serve a restituire al committente un feedback strutturato sull'andamento del coaching svolto con il singolo coachee . Va scritto dal coachee, insieme al coach, durante l'ultima sessione di coaching. La creazione e l'uso di questo strumento è da costruire in accordo con quanto si è stabilito con il committente durante gli incontri della prima fase del processo, e con quanto si condivide con il coachee durante il contratto non verbale della prima sessione. L'esempio riportato è stato costruito per un'azienda cliente; ne rispetta la cultura e rispecchia gli accordi stabiliti sia con il committente che con il coachee. In questo caso la modalità di restituzione del feedback all'azienda è avvenuta sia da parte del coach che del coachee, in separata sede.

Fig. 4 - Scheda di feedback all'azienda

coach	coachee
Obiettivi raggiunti	

Temi affrontati

Passi successivi

12.2.2. Report del coaching (Si utilizza soltanto nel business coaching)

E' un documento che serve a fornire un feedback scritto all'azienda sui risultati del coaching. Si realizza quando l'azienda lo richiede. Le modalità su come strutturarla vengono concordate con il committente nella prima fase del processo. E' importante non contenga informazioni personalizzate e riferimenti sia impliciti che espliciti a qualche coachee, ma si riferisca all'andamento generale dell'intervento e ai risultati raggiunti a livello di gruppo. E' da prevedere in azienda quando il numero dei coachee coinvolti è consistente. Soltanto nel caso non si siano raggiunti gli obiettivi concordati o sia emerso un problema di comunicazione, insieme al coachee, si può preparare per l'azienda un report esplicativo della situazione. Tale situazione, comunque, si preferisce gestirla attraverso un incontro specifico con il committente.

Il seguente documento rappresenta un esempio di report fornito da chi scrive ad un committente aziendale, alla fine di un progetto di coaching che ha coinvolto dieci manager, considerati alti potenziali. I commenti sono relativi alle informazioni concordate all'inizio con il committente e, prima della consegna all'azienda, sono state condivise con ciascun coachee.

Esempio di un report

Il gruppo degli alti potenziali coinvolto nel progetto di coaching ha dimostrato molto interesse e motivazione verso l'iniziativa.

Ha manifestato una notevole apertura e disponibilità nei confronti del cambiamento. si auspica di ricevere messaggi e segnali coerenti da parte del proprio management.

Sia il sottogruppo dei "gestori" che dei "consulenti" ha dimostrato di avere delle potenzialità di crescita professionale non solo orizzontale, ma anche verticale.

Ha un forte senso di appartenenza all'azienda che e' importante mantenere ed alimentare nel tempo attraverso una crescita adeguata alle loro potenzialità.

Il gruppo ha manifestato inizialmente qualche dubbio su quali fossero i reali obiettivi di tutto il programma di formazione. in seguito all'intervento del dott. Rossi (e' uno pseudonimo) gli obiettivi sono diventati piu' chiari, ma e' stato avvertito un certo disagio da ciascun coachee su come e' stato comunicato all'intero gruppo l'iniziativa del coaching e dei relativi partecipanti.

Gli **obiettivi** che si sono cercati di raggiungere sono:

- aumentare la consapevolezza delle aree di forza e di debolezza all'interno del proprio ruolo;

- sviluppare alcune competenze manageriali approfondendo alcuni temi specifici e identificando azioni e comportamenti necessari al proprio sviluppo professionale;
- identificare un percorso di formazione adatto alle proprie esigenze.

I **temi** affrontati con piu' frequenza sono:

- la comunicazione
- la gestione del conflitto
- la delega
- la leadership
- la gestione del cambiamento
- la gestione del tempo
- l'integrazione organizzativa
- il capo come coach
- la gestione dello stress
- l'intelligenza emotiva
- la negoziazione
- la cultura in azienda
- l'empowerment

L'approfondimento di tali temi e' stato supportato sia dalla lettura di alcune monografie che dalla messa in atto di alcune azioni individuate durante gli incontri.

Le **aree di forza** che il gruppo ha dimostrato di avere sono :

- capacita' di relazione
- capacita' di comunicazione
- capacita' di ascolto
- capacita' organizzativa
- competenza tecnica
- sensibilita' e motivazione all'autosviluppo

Le **aree da migliorare** sono:

- capacita' di negoziazione
- capacita' di gestione del conflitto
- capacita' di delega
- gestione del tempo
- autorevolezza
- empowerment
- coaching

BIBLIOGRAFIA

- Armigliati R. (1995), "Formazione /consulenza individuale: una sfida possibile," *FOR, Rivista AIF*, 25/26, Angeli, Milano.
- Associazione britannica di counselling, 1985
- Bateson G. (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- Bateson G. (1984), *Mente e natura*, Adelphi, Milano.
- Bocchi G.L., Ceruti M. (a cura di), (1986), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Braham B., Wahl C. (2001), *Essere il proprio "coach"*, Angeli, Milano.
- Bruscaglioni M., Gheno S. (2000), *Il gusto del potere*, Angeli, Milano.
- Burnett K. (1977), "What is counselling", in Watt A.G., *Counselling at work*, Beldford Square Press, London.
- Butera F. (1979), "La ricerca intervento", *Studi organizzativi*, XI n. 1-2.
- Cassani C. (a cura di) (1999), *Coaching*, Guerini e Associati, Milano.
- Corporate Coach U Italia (1998), *Corporate coaching program*, sviluppato dalla Coach Works International, Dallas, TX USA.
- Crane T.G. (1998), *The heart of coaching: using transformational coaching to create a high performance culture*, FTA Press, San Diego, CA.
- D'Alessio G. (2002), "Diventare coach e sviluppare la professione", scritto realizzato per la Conferenza "Allenamenti in corso. Il coaching una professione in evoluzione", svoltasi a Milano il 22-11-2002
- Dizionario di Psicologia, a cura di Arnold W., Eysenck H.J., Meili R. (1996), Edizioni San Paolo, Torino.
- Egan G. (1990), *The skilled helper*, Hardcover.
- Danon M. (2003), *Counselling*, Edizioni Red, Novara.
- Fatali G. (2002), Nardini G., Sprega F., *Il coaching organizzativo*, Angeli, Milano.
- Galletti A., E. Ronchi (1995), "Gioco della formazione e giochi istituzionali: problemi di Apprendimento tra psicoterapia, consulenza e formazione", *FOR, Rivista AIF*, n.27-28, Angeli, Milano.
- Gallwey T. (1997), *The inner game of tennis*, Paperback.
- Gallwey T. (2001), *The inner game of work*, Random House Trade Paper Back.
- Gleisser J. (1992), citato in W. Looss, *Coaching per manager. La consulenza ad personam per lo sviluppo dei dirigenti: problemi affrontati a quattr'occhi*, Angeli, Milano.
- Hough M. (1999), *Abilità di counselling*, Erickson, Trento.
- Hillman J. (1997), *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano.
- Kinlaw D. C. (1997), *Coaching, winning strategies for individuals and teams*, McGrawHill.
- Landsberg M. (1996), *The Tao of coaching, boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*, London, HarperCollinsBusiness.
- Lawson K. (1999), *Migliorare la performance sul luogo di lavoro attraverso il coaching*, Angeli, Milano.
- Lewin K. (1946), "Action research and minor problems", *Journal of social issues*, n. 2.
- Lucas R. W. (1998), *Coaching, le qualità del "manager allenatore"*, McGraw-Hill.
- Maslow A. (1970), *Motivation and personality*, Harper and Row, Evanstone.
- May R. (1991), *L'arte del counselling*, Astrolabio, Milano, pag. 52.
- Mezirow J. (1997), "Transformative learning: theory to practice", in P. Cranton, "Transformative learning in action: insight from practice", *New directions for adult and continuing education*, n. 74, 5-12.

- Morin E. (1983), *Il metodo*, Feltrinelli, Milano. Bocchi G.L., Ceruti M. (a cura di), (1985), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Pane A. (1985), “La ricerca-intervento”, in De Masi D., *Manuale di ricerca sul lavoro e sulle organizzazioni*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Piccardo C. (1995), *Empowerment. Un progetto di sviluppo organizzativo centrato sulla persona*, Cortina, Milano
- Quaglino G. P. (2002), “Da uno scenario dell’apprendere a un repertorio del far apprendere, in *Le dimensioni metacurricolari dell’agire formativo*, ISFOL, Angeli, Milano.
- Quaglino G. P. (1999), “Scritti di formazione 1978-1998”, Angeli, Milano.
- Rogers C. R. (1970), *La terapia centrata sul cliente*, G. Martinelli & C. s.a.s., Milano.
- Schein E. H. (1992), *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Spainer S. S., citato in Intonti P. (2000).
- Vagni C., Zanardi A. (2000), *Il coaching automotivazionale*, Angeli, Milano.
- Vino A. (1998), “Sapere pratico all’opera. Il mestiere del consulente/formatore”, *FOR, Rivista AIF*, n.34-35, Angeli, Milano.
- Whitmore J. (2003), *Coaching*, Sperling & Kupfer Editori.
- Winnicott D. W. (1990), *Home is where we start from: Essays by a psychoanalyst*, Paperback
WWW.aerf.it/counselling
WWW.aerf.it/counselling/procounselling/procounselling.htm
WWW.Coaching Federation.org
WW.The innergame.com/html/chapter9_popup.html⁶

Note sull’autore

Antonella Pane: Sociologa del lavoro e Psicosocioanalista, dopo aver lavorato per otto anni nella Direzione del Personale della Società “Aeroporti di Roma”, è stata per dodici anni presso la società “Bulgari”, dove per svariati anni ha svolto il ruolo di Responsabile Sviluppo delle Risorse Umane. Dal 1999, oltre ad essere Consulente per la Selezione, Formazione e Sviluppo, svolge la professione di Coach, con l’obiettivo di aiutare i manager a sviluppare e cambiare il loro ruolo.

Docente di Selezione e Assessment in alcuni Master, è Consigliere dell’Associazione Italiana Formatori del Lazio, Membro dell’International Coaching Federation e della Federazione Italiana Coaching. Ha pubblicato vari capitoli ed articoli sulla Formazione.

Risorsaumane@libero.it
