



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in [EM6] Economia e gestione delle aziende

Dipartimento di Management

Tesi di Laurea

**COACHING: METODOLOGIA E APPLICAZIONI IN
CONTESTI AZIENDALI**

Relatrice

Prof.ssa Sara Bonesso

Laureanda

Tiziana Forlin

Matricola 851284

Anno Accademico

2019 / 2020

“ Non possiamo insegnare niente a nessuno.

Possiamo solo aiutare qualcuno a scoprire

ciò che è già dentro di sé. “

- Galileo Galilei -

RINGRAZIAMENTI

Desidero inizialmente ringraziare il mio docente relatore, la *Professoressa Sara Bonesso*, per l'aiuto, la disponibilità e l'attenzione presentatami durante la stesura di questa tesi.

Inoltre dei ringraziamenti speciali vanno alle seguenti persone che si sono rese disponibili per delle brevi interviste rendendo così più completo e autentico il contenuto della mia tesi:

- *la responsabile amministrativa di Omega*
- *l'impiegata amministrativa di Omega*
- *il capo progetto di Omega*
- *la coach di Cassiopea*
- *l'imprenditore di Tecnostrutture*
- *il direttore tecnico di Tecnostrutture*
- *il responsabile R&S di Tecnostrutture*
- *il coach di Performando*

Infine un sincero e profondo ringraziamento va ai miei familiari per l'interessamento e l'appoggio dimostratomi lungo questo percorso di studi, in particolare ai miei *genitori*, a mia *sorella Gloria* e ai miei *nonni* che hanno condiviso con me ogni mia piccola soddisfazione.

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
CAPITOLO 1. L'IMPORTANZA DEL COACHING APPLICATO IN AMBITO LAVORATIVO	pag. 2
1.1 LA DEFINIZIONE DI COACHING	pag. 4
1.1.1 LE PRINCIPALI AREE DI INTERESSE	pag. 10
1.2 STORIA ED EVOLUZIONE DEL COACHING	pag. 14
1.3 I SOGGETTI COINVOLTI IN UN INTERVENTO DI COACHING	pag. 20
1.3.1 LA RELAZIONE DI COACHING	pag. 26
1.4 LA STRUTTURA E LE MODALITA' APPLICATE IN UN PERCORSO DI COACHING	pag. 29
1.4.1 UN BREVE CENNO ALLE MODALITA' DI COACHING	pag. 36
1.5 GLI IMPATTI POSITIVI E NEGATIVI DEL COACHING APPLICATO IN AMBITO LAVORATIVO ...	pag. 39
1.6 CONSIDERAZIONI FINALI	pag. 49
CAPITOLO 2. LA METODOLOGIA: COME STRUTTURARE UN PERCORSO DI COACHING	pag. 52
2.1 GLI APPROCCI METODOLOGICI	pag. 54
2.1.1 L'APPROCCIO COMPORTAMENTALE	pag. 56
2.1.1.1 IL MODELLO G.R.O.W.	pag. 57
2.1.2 L'APPROCCIO COGNITIVO COMPORTAMENTALE	pag. 61
2.1.3 L'APPROCCIO UMANISTICO	pag. 66
2.1.4 L'APPROCCIO SISTEMICO	pag. 69
2.1.5 L'APPROCCIO COSTRUTTIVO	pag. 72
2.1.5.1 IL MODELLO DI PROGRAMMAZIONE NEURO LINGUISTICA	pag. 72
2.1.5.2 IL MODELLO FOCALIZZATO SULLA SOLUZIONE	pag. 75
2.1.6 L'APPROCCIO ESISTENZIALE	pag. 80
2.2 I FATTORI PREDITTIVI DELL'EFFICACIA DI UN INTERVENTO DI COACHING	pag. 87
2.3 CONSIDERAZIONI FINALI	pag. 91
CAPITOLO 3. DALLA TEORIA AI CASI PRATICI AZIENDALI	pag. 94
3.1 LA METODOLOGIA	pag. 95
3.2 IL CASO AZIENDALE: IL GRUPPO OMEGA	pag. 102
3.3 IL CASO AZIENDALE: TECNOSTRUTTURE S.R.L.	pag. 119
3.4 CONSIDERAZIONI FINALI	pag. 139
CONCLUSIONE	pag. 149
ELENCO DELLE FIGURE	pag. 150
ELENCO DELLE TABELLE	pag. 150
BIBLIOGRAFIA	pag. 151
SITOGRAFIA	pag. 160

INTRODUZIONE

Oggi il capitale umano è considerato la risorsa più importante di un'azienda; lo dimostra il fatto che, all'interno di un mercato sempre più dinamico e complesso, le aziende investono continuamente nella formazione del proprio personale per migliorare la loro redditività e crearsi un vantaggio competitivo.

Una delle modalità che ha a disposizione un'azienda per valorizzare il proprio personale è appunto il coaching. Si tratta di un intervento formativo personalizzato e completo che lavora sul miglioramento personale e/o professionale di un individuo o di un gruppo di individui.

Il tema principale su cui si concentra questo elaborato è il coaching applicato in ambito lavorativo.

Indipendentemente dalla tipologia di intervento, il coaching applicato in ambito lavorativo è utile per chiunque desidera mettersi in discussione e migliorare le proprie performance; esso si fonda sul presupposto secondo cui qualsiasi dipendente possiede delle potenzialità latenti che se rafforzate possono permettergli di raggiungere traguardi straordinari. Affinché ciò si verifichi è necessario che il dipendente sappia come e quali strumenti pratici utilizzare. Questi strumenti gli vengono forniti dal coach durante le sessioni di coaching e vanno a formare la cosiddetta 'cassetta degli attrezzi' del dipendente.

Inoltre, la maggior parte delle aziende vorrebbe che i propri manager apprendessero le competenze di coaching per poi replicarle nei confronti dei loro collaboratori, infatti oggi le competenze di coaching rientrano, a tutti gli effetti, nelle competenze fondamentali che dovrebbe possedere un manager o, in generale, qualunque persona che in ambito lavorativo sia posta a capo di un team.

Nel primo capitolo di questo elaborato si cercherà di rispondere a due domande: 'Che cos'è il coaching?' e 'Quali sono gli impatti, sia positivi che negativi, che un percorso di coaching può generare?'.

Per spiegare in che cosa consiste questo intervento formativo ne verranno illustrati gli aspetti chiave; quali: l'origine e l'evoluzione, le principali tipologie, le modalità di applicazione, le fasi di un processo di coaching, i soggetti coinvolti e la relazione che si instaura tra questi soggetti.

Invece, nel secondo capitolo si cercherà di rispondere alla domanda: 'Com'è strutturato un percorso di coaching?'. Al lettore sarà proposta una panoramica degli approcci metodologici che un coach può adottare per implementare un percorso di coaching e per ognuno di questi approcci saranno approfonditi solo i modelli più diffusi in ambito lavorativo. Il capitolo si concluderà con l'analisi dei fattori che facilitano e ostacolano l'efficacia di un intervento di coaching.

Infine, nell'ultimo capitolo si presenterà uno studio qualitativo basato sull'analisi di due aziende che recentemente hanno avviato un percorso di coaching al proprio interno, per curare la formazione e lo sviluppo di alcune loro risorse chiave. Lo scopo del capitolo finale sarà quello di ottenere un riscontro pratico di quanto esposto in precedenza nei capitoli teorici. Nello specifico, per ciascuna azienda si individueranno gli elementi che hanno contribuito a rendere di successo il percorso di coaching e si analizzerà come si è instaurata ed evoluta la relazione tra coach e coachee.

1. L'IMPORTANZA DEL COACHING APPLICATO IN AMBITO LAVORATIVO

PREMESSA

Il valore di un'azienda è dato in misura prevalente dall'insieme delle componenti intangibili e solo in minima parte dall'insieme delle componenti tangibili. Secondo Edvinsson e Malone (1997), il valore di mercato di un'azienda è costituito da due tipologie di capitale: quello finanziario o di bilancio, composto da macchinari, attrezzature, fabbricati, terreni, etc; e quello intellettuale. Quest'ultimo a sua volta può essere scomposto in: capitale 'non pensante' (structural capital) e capitale 'pensante' (human capital); il primo comprende il capitale legato ai clienti, all'innovazione e ai processi, mentre il secondo quello legato alle competenze, alle relazioni e ai valori delle risorse umane di un'azienda (Cerone, 2009).

In questo elaborato ci si concentrerà sul capitale umano. L'autrice Stefania Veltri (2013) lo descrive come l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e abilità possedute dal personale di un'azienda. La capacità innovativa, il know-how, l'esperienza, la dedizione al lavoro, la capacità di lavorare in gruppo e la capacità di apprendimento sono un esempio di caratteristiche che contraddistinguono e rendono unico il personale dipendente.

Oggi le aziende operano all'interno di un mercato che è sempre più dinamico, globalizzato e in continua evoluzione dal punto di vista tecnologico; in un contesto di questo tipo, il capitale umano non rappresenta più solo 'una delle tante' risorse a disposizione di un'azienda ma 'la' risorsa sulla quale l'azienda deve focalizzarsi per avere successo. Si può dunque affermare che ciò che aiuta le aziende a rimanere competitive ed efficienti nel mercato attuale sono le risorse umane da loro possedute. A molti imprenditori sorge spontanea la seguente domanda 'Come si possono valorizzare queste risorse?'. A tal scopo il principale strumento adottato è la formazione aziendale.

Negli ultimi anni la voce 'formazione e sviluppo del personale' ha iniziato ad acquisire un'importanza notevole per la maggior parte delle aziende. Di conseguenza si è assistito ad un cambiamento nella percezione riguardo questo tipo di investimento; questo non viene più considerato come un costo obbligatorio da sostenere per conformarsi alle normative vigenti ma come un investimento necessario al fine di ottenere un maggior rendimento in termini sia di performance individuali che organizzative. Tale investimento rappresenta dunque una scelta strategica importante che può decretare il successo o il fallimento di un'azienda.

In qualunque ambiente lavorativo, se si vuole ottenere un incremento della qualità del lavoro svolto è necessario far sì che tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, sentano di essere parte di un progetto comune. Questo succede quando un'azienda investe tempo e denaro per lo sviluppo dei propri dipendenti; essi si sentiranno considerati, apprezzati e percepiranno il proprio contributo come utile e di valore per la crescita del business aziendale. In conclusione si può affermare che una buona formazione è in grado di generare un impatto positivo molto forte a livello psicologico sull'individuo; essa lo renderà più soddisfatto, motivato e volenteroso di svolgere al meglio le proprie mansioni al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nel suo ultimo libro l'autrice Marina Pezzoli (2017) definisce come hard skills o competenze tecniche: l'utilizzo di strumenti informatici, la conoscenza delle lingue, la conoscenza dei software gestionali, la conoscenza del sistema qualità e le conoscenze tecniche legate alla professione; mentre come soft skills o competenze trasversali: la flessibilità/adattabilità, la resistenza allo stress, la creatività, la leadership, il decision making, la gestione del tempo, il teamworking, il problem solving, la negoziazione e la delega.

E' evidente come oggi per far fronte ad un ambiente lavorativo sempre più instabile, competitivo e innovativo è necessario che le aziende integrino le competenze tecniche con quelle comportamentali. Di conseguenza, anche la formazione deve essere rivolta ad entrambe queste due categorie di competenze/skills. Da ciò deriva la necessità di scegliere accuratamente la tipologia di formazione da adottare.

La formazione può essere interna o esterna. La prima modalità si verifica quando un dipendente con maggiore esperienza affianca per un certo periodo di tempo un neoassunto nello svolgimento di una determinata attività; mentre quando la conoscenza specifica è trasmessa non più da un dipendente esperto ma da un docente esterno si rientra nella seconda modalità. Le agenzie specializzate possono fornire vari tipi di formazione, ne sono un esempio la tradizionale formazione svolta in aula, la formazione a distanza e la formazione esperienziale. Diverse sono anche le discipline che, avvicinandosi al campo della formazione, possono aiutare gli individui ad essere più soddisfatti e produttivi nei rispettivi ambiti lavorativi; ne sono un esempio il mentoring, la terapia, il counselling, la consulenza e il coaching. Questa tesi andrà ad approfondire la pratica del coaching; si tratta di una metodologia di apprendimento adatta allo sviluppo e alla crescita delle risorse umane di un'azienda.

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di offrire al lettore una panoramica degli aspetti chiave che caratterizzano un percorso di coaching. Si cercherà di spiegare che cos'è e in che cosa consiste questo intervento di formazione e quali sono: le principali tipologie in cui può declinarsi, l'origine e lo sviluppo che ha avuto negli anni, gli attori che coinvolge e le caratteristiche che assume la relazione di coaching.

Successivamente si descriverà la struttura tipica di un percorso di coaching; in particolare ci si concentrerà sulle principali azioni che un coach deve svolgere, sulle varie fasi in cui si articola un processo di coaching e le modalità attraverso le quali questo processo può essere eseguito.

Infine nell'ultimo paragrafo di questo capitolo, grazie ad una revisione della letteratura scientifica, si illustreranno i principali impatti positivi e negativi che un percorso di coaching può generare.

1.1 LA DEFINIZIONE DI COACHING

Partendo dal presupposto che il successo di un'azienda è determinato dalle risorse umane che essa possiede, la mossa più intelligente che un'azienda può compiere è investire sul potenziamento di queste preziose risorse. Col passare degli anni la maggior parte delle aziende ha iniziato a preoccuparsi e occuparsi dello sviluppo del proprio personale andando oltre la semplice formazione obbligatoria (sicurezza sul lavoro, diritti e doveri del lavoratore, contrattazione collettiva, igiene, privacy, etc). Basti pensare a quanto sia inutile mantenere un dipendente nella sua mansione ordinaria se le sue competenze (hard o soft) non sono più consone allo svolgimento dei suoi compiti. Per tirar fuori il meglio da ognuno dei propri dipendenti l'azienda deve farsi carico della crescita sia personale che professionale di ognuno di loro.

L'autrice Del Pianto (2011) sostiene che quando nel personale dipendente si rende necessario lo sviluppo di determinate competenze comportamentali l'azienda tende a privilegiare il coaching, anziché scegliere la tradizionale formazione in aula.

Ma che cos'è il coaching? Ad oggi non esiste una definizione comunemente accettata. Essendo una disciplina complessa ed emergente ha prodotto molte definizioni; di seguito ne sono elencate alcune:

TAB. 1.1: Le principali definizioni di coaching

AUTORE	DEFINIZIONE
International Coach Federation	<i>'Il coaching è una partnership con i clienti che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirandoli a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale. Grazie all'attività svolta dal coach, i clienti sono in grado di apprendere ed elaborare le tecniche e le strategie di azione che permetteranno loro di migliorare sia le performance che la qualità della propria vita.'</i>
Associazione Coaching Italia	<i>'Il coaching è una metodologia che si basa su una relazione di partnership paritaria (tra il Coach e il suo Cliente) che, attraverso un rapporto commerciale (di espressa natura contrattuale), mira a riconoscere, sviluppare e valorizzare le strategie, le procedure e le azioni, utili al raggiungimento di obiettivi operativi collocati nel futuro del cliente.'</i>
Greene and Grant (2003)	<i>'Il coaching è un processo collaborativo, incentrato sulla soluzione, orientato ai risultati e sistematico in cui il coach facilita il miglioramento delle prestazioni lavorative, dell'esperienza di vita, dell'apprendimento auto-diretto e della crescita personale degli individui da popolazioni normali (cioè non cliniche).'</i>

Brock (2010)	<i>'Il coaching è un processo di apprendimento reciproco dinamico e contestuale che promuove l'autocoscienza, l'attenzione ai comportamenti, la crescita personale e la scelta consapevole per il massimo bene.'</i>
Walker-Fraser (2011)	<i>'Il coaching è una forma di sviluppo organizzativo che include abilità professionali e personali, definite all'interno di un accordo formale di coaching tra un senior manager (il cliente) e un coach che utilizza tecniche per facilitare l'autoapprendimento volto alla crescita professionale e al miglioramento delle prestazioni organizzative.'</i>
Passmore e Fillery-Travis (2011)	<i>'Il coaching è un dialogo socratico incentrato sul futuro tra un facilitatore (coach) e un partecipante (coachee/cliente), in cui il facilitatore utilizza domande aperte, ascolto attivo, sintesi e riflessioni che sono mirate a stimolare l'autocoscienza e la responsabilità personale del partecipante.'</i>
Page e Haan (2014)	<i>'Il coaching esecutivo è una forma di apprendimento organizzativo che avviene attraverso conversazioni individuali che facilitano lo sviluppo di un leader. Può essere utilizzato in vari modi; ad esempio per: supportare il cambiamento organizzativo, rimuovere un ostacolo o attingere e sviluppare i punti di forza.'</i>
Müller et al. (2019)	<i>'Il coaching sul posto di lavoro è un intervento individuale su misura di apprendimento e sviluppo che utilizza una relazione collaborativa, riflessiva e focalizzata sugli obiettivi per raggiungere risultati professionali che sono apprezzati dal coachee.'</i>

Fonte: Rielaborazione personale

Le definizioni sopra elencate sono tratte da alcune associazioni di coaching e dalla letteratura scientifica internazionale; alcune di esse descrivono il coaching in senso più ampio mentre altre si focalizzano su quello applicato in ambito lavorativo. Come si può notare queste definizioni presentano sia comunanze che diversità. C'è un consenso generale nel considerare il coaching come una partnership collaborativa e un processo capace di promuovere l'apprendimento auto-diretto e di guidare un individuo attraverso l'uso di conversazioni. Alcune delle definizioni enfatizzano lo sviluppo personale, mentre altre mettono in rilievo lo sviluppo professionale e il raggiungimento di obiettivi organizzativi.

Inoltre, da queste definizioni si comprende che il coach è colui che eroga il servizio di coaching mentre coachee è il cliente che lo riceve; quest'ultimo come si vedrà può essere sia una persona che un gruppo di persone.

Fino ad ora si è parlato di coaching come un modo di fare formazione che guida e gestisce le persone per raggiungere traguardi specifici. Tuttavia, in letteratura c'è anche chi sostiene che il coaching è molto più di una semplice modalità di formazione. A conferma di ciò è condivisibile l'opinione degli autori Bavister e Vickers (2018), i quali descrivono il coaching come una professione di aiuto che non si limita solo a far apprendere

informazioni, abilità e comportamenti ad una persona ma lavora più in profondità sulla persona, esplorando ed estraendo da essa conoscenze e idee. Il coaching fornisce quindi un apprendimento più personalizzato rispetto al training poiché l'intervento è adattato su misura in base alle esigenze e peculiarità del cliente (Bavister e Vickers, 2018). Il coach non è né un esperto né un docente; è un facilitatore che crea le opportune condizioni affinché il cliente possa apprendere da solo. Quando ci si muove all'interno dell'ambito del coaching è meglio parlare di autoapprendimento. L'autrice Wilson (2017) nel suo libro cita l'autoapprendimento come il principio che sta alla base del coaching. Quando un individuo scopre qualcosa da solo, quella cosa diventa sua, non del coach o di qualcun altro ma solo sua; è evidente come in questa situazione l'individuo sia più propenso a ricordare e poi ad applicare ciò che ha appreso.

Il coach è una figura che ha la capacità di mettere a nudo il cliente; capisce quando ci sono delle cose che non vanno e che il cliente tende a tenere per sé. Poi attraverso la formulazione di domande pertinenti le tira fuori consentendo al cliente di vedere anche quelle alternative che fino a quel momento erano meno evidenti (Wilson, 2017). Dopotutto è normale che accada questo; il coach agisce da spettatore esterno, osserva da una prospettiva diversa la situazione presentatagli dal cliente, lo allontana da essa e gliela mostra con uno sguardo più oggettivo.

Il coach conta sul fatto che il cliente, dentro di sé, possiede già tutte le risposte di cui ha bisogno ed è capace, con un piccolo incoraggiamento, di autogestirsi senza grandi difficoltà. Tuttavia, è possibile che in certe situazioni queste risposte non siano così visibili e che in qualche modo il cliente resti 'bloccato' nella sua mente (Bavister e Vickers, 2018). Essere 'bloccati' significa trovarsi in uno stato che non consente di raggiungere l'obiettivo; di solito questo succede quando si è troppo coinvolti ovvero quando ci si focalizza troppo sul voler trovare una risposta al problema. E' proprio questo il momento in cui il coach deve intervenire. Deve creare uno spazio in cui il cliente possa pensare più creativamente, guardare ai problemi da nuovi punti di vista ed esplorare le sue conoscenze interne. Solo così riuscirà a 'sbloccare' il cliente, a liberarlo dai pensieri negativi, i pregiudizi, le false credenze e le frasi demotivanti che spesso possono affollargli la mente, quali 'non sono abbastanza per...', 'non ci riesco', 'non sono capace di...', 'non sono all'altezza di...', etc.

Ricapitolando il coaching aiuta a far chiarezza mentale e allena l'autonomia di pensiero. I clienti hanno così modo di conoscere meglio se stessi; diventano più consapevoli di quali sono le loro potenzialità, le loro debolezze, le loro capacità ancora inesprese e le aree che possono essere migliorate. Capiscono chi sono, cosa vogliono e quali sono gli ostacoli che li separano dal dove vogliono arrivare. Il fatto che sono spinti a pensare e a decidere in modo autonomo, fa aumentare il loro senso di responsabilità e di conseguenza la loro consapevolezza e capacità d'agire. L'autrice Wilson (2017), una dei coach più conosciuti al mondo, sostiene che il coaching lavora sulla consapevolezza di sé e degli altri. Lo dimostra il fatto che una conversazione di coaching consente di creare uno spazio in cui i clienti possono muoversi liberamente per scoprire ciò che hanno già dentro di sé, ma che potrebbe essere stato oscurato col passare del tempo da interferenze di vario tipo, quali paure personali e limitazioni derivanti da obiettivi di altre persone. Non solo, Wilson sostiene anche

che talvolta per i clienti sia più facile aderire ad una convinzione limitante piuttosto che uscire dalla propria zona di comfort. Per convinzioni limitanti si intendono le barriere derivanti dai fallimenti e dalle esperienze precedenti del cliente; mentre per zona di comfort si intende quel luogo sicuro che il cliente si crea da sé, tutto ciò che per lui è confortevole diventa poi un limite mentale che gli impedisce di raggiungere performance eccellenti. Il compito del coach è quello di incoraggiare il cliente a compiere un passo fuori dalla sua zona di comfort, alzando l'asticella e indirizzando le sue energie e i suoi pensieri verso nuove mete affinché egli possa dare il meglio di sé e superare il suo limite mentale.

A causa dell'assenza di una definizione condivisa, attorno al concetto di coaching si è creata una certa confusione. Spesso la figura del coach viene scambiata con altre figure professionali quali il mentore, il terapeuta, il counselor e il consulente. Di seguito indichiamo sinteticamente le differenze principali che contraddistinguono il coaching dagli altri settori simili. La tabella presentata è stata ottenuta analizzando i contributi di diversi autori, quali Wilson (2017), Bavister (2018), Vickers (2018) e Tommasi (2007).

TAB. 1.1: Le principali differenze tra le varie professioni di aiuto e il coaching

<p>MENTORING:</p> <p>Il mentore è solitamente un manager esperto incaricato di trasferire la sua conoscenza e i cosiddetti 'trucchi del mestiere' a una figura junior nuova in un particolare campo.</p> <p>Ad esempio la figura del mentore può essere adottata per guidare e consigliare chi è da poco entrato nell'organizzazione ed è all'inizio del suo percorso di carriera.</p> <p>Nel mentoring la saggezza è nel mentore.</p>	<p>COACHING:</p> <p>Il coach è meno incline a offrire consigli e più impegnato nel fare in modo che il cliente, grazie all'uso mirato di domande, riesca da solo a trovare le proprie risposte.</p> <p>Il coach si pone come un facilitatore e non come una guida saggia; egli non ha la pretesa di trasmettere nessuna competenza o contenuto specifico.</p> <p>Nel coaching la saggezza è nel cliente.</p>
<p>TERAPIA:</p> <p>E' una disciplina che si imbatte in problemi di ordine psicologico, ne sono un esempio le fobie, gli attacchi di panico, i traumi o le ossessioni.</p> <p>Lo psicologo, lo psicoterapeuta e lo psichiatra sono professionisti che oltre a dare suggerimenti, prescrivono diagnosi e/o somministrano farmaci.</p> <p>Questa disciplina si focalizza sul perché di tipo causale.</p>	<p>COACHING:</p> <p>Il coaching non tratta disagi o disturbi di natura patologica che possono riguardare la salute del cliente. Il coachee è un cliente sano che ha già in sé tutto ciò che gli occorre per stare bene, ma vuole arrivare a un livello più alto di efficacia.</p> <p>Questa disciplina invece si focalizza sul perché di tipo finale 'a quale scopo?' e sul 'come' raggiungere il traguardo desiderato.</p>
<p>COUNSELING:</p> <p>Questa disciplina si focalizza sul passato; aiuta le persone nell'individuare le ragioni alla base dei</p>	<p>COACHING:</p> <p>Il coaching tende invece a guardare il presente e soprattutto il futuro. Il coach non analizza il passato;</p>

<p>problemi più radicati.</p> <p>Ad esempio un individuo quando affronta situazioni di dolore, shock o di ansia può avvertire la necessità di parlarne con qualcuno ovvero un counselor.</p>	<p>usa le informazioni sul passato solo per chiarire la situazione presente.</p>
<p>CONSULTING:</p> <p>Le aziende si rivolgono ai consulenti quando hanno dei problemi o intendono ampliare il loro business. I consulenti sono esperti sulla tematica oggetto di consulenza; essi osservano, analizzano e si focalizzano sul 'che cosa' un'azienda dovrebbe fare ovvero forniscono soluzioni.</p>	<p>COACHING:</p> <p>Il ruolo del coach è quello di incoraggiare e supportare il coachee nel suo percorso colmando la distanza tra la situazione di partenza 'dove si trova oggi' e la situazione di arrivo 'dove vuole arrivare domani'. Dunque il coach si focalizza sul 'come' assistere il coachee in tutto questo; lo aiuta a capire bene la problematica e ad analizzare le possibili azioni da compiere.</p>

Fonte: Rielaborazione personale

Secondo Grant (2005) i cinque costrutti che stanno alla base del coaching sono i seguenti:

1. la relazione che si instaura tra coach e cliente è di aiuto, collaborativa e paritaria piuttosto che autoritaria;
2. il focus è sulla ricerca di soluzioni piuttosto che sull'analisi dei problemi;
3. la fase di definizione degli obiettivi è fondamentale e da essa dipende l'efficacia dell'intervento;
4. i clienti non sono affetti da patologie o disturbi psichici ma sono mentalmente sani
5. il coach non ha necessariamente bisogno di possedere un alto grado di esperienza personale nell'ambito lavorativo del cliente. Naturalmente se il coach è ben formato e competente in quell'ambito, gli risulterà più facile comprendere certi contesti e aspetti organizzativi e potrà migliorare la relazione di coaching apportandovi queste conoscenze.

Nel corso di questo elaborato sarà possibile approfondire ognuno di questi temi.

Inoltre, sempre in questo libro, l'autore Anthony M. Grant (2005) distingue due diversi approcci che i manager di un'organizzazione potrebbero adottare e li pone alle estremità di un continuum:

- **coaching direttivo:** quando il coach forma, impartisce istruzioni e fornisce soluzioni al cliente. Implicitamente si sta assumendo che il coach sia un esperto nell'argomento in questione e che lo debba insegnare al dipendente e questo rappresenta un limite, poiché nelle organizzazioni di oggi non è necessario che i manager conoscano gli aspetti tecnici meglio dei propri subordinati.
- **coaching non direttivo:** quando il coach ascolta, pone domande, fa in modo che il cliente si metta in discussione e riesca a scoprire autonomamente la soluzione più adatta a lui. Con questo approccio il manager formula domande pertinenti che permettono di stimolare l'autoapprendimento e la ricerca di consapevolezza. Il manager direttivo opera basandosi sul principio 'ti dico perché io so cosa è meglio fare

e tu devi seguire i comandi' mentre il manager non direttivo adotta il principio opposto 'ti chiedo perché so che tu sai cosa fare e tu decidi'; in questo modo dà fiducia al proprio subordinato, gli trasferisce responsabilità, lo costringe ad assumere il controllo della situazione e della soluzione (Starr, 2011).

E' quest'ultimo l'approccio che più ci interessa per la stesura di questo elaborato.

Secondo Grant (2005) il problema è riuscire a trovare il giusto equilibrio tra questi approcci poiché non esiste un approccio migliore dell'altro in assoluto. L'equilibrio può variare a seconda degli obiettivi del cliente e del punto in cui ci si trova in una specifica sessione di coaching.

Ad esempio quando un collaboratore si trova in una situazione di panico o ansia, chiedergli di decidere da solo potrebbe peggiorare la situazione in quanto andrebbe ad aggiungergli pressione (Starr, 2011). In una situazione di questo tipo sarebbe meglio rassicurare e condurre il collaboratore verso una soluzione. Uno stile direttivo risulta migliore anche quando il proprio collaboratore non possiede abbastanza informazioni o competenze sulle quali basarsi per risolvere i suoi problemi.

Per comprendere l'importanza di questa distinzione, basta osservare come frequentemente i manager si interrogano su quanto dovrebbero essere coach e quanto direttivi nei confronti dei propri collaboratori. Ad esempio quando vi è la necessità di prendere decisioni rapide per realizzare nel minor tempo possibile un certo risultato, è impensabile per un manager sottrarsi dall'essere direttivo; travolgente sarà l'impulso di aiutare i propri collaboratori fornendo una soluzione o dicendo cosa fare e cosa non fare. Esistono invece delle situazioni in cui non è necessario per il manager prendere delle scelte affrettate, egli potrà dedicare maggior tempo alla formulazione di domande atte a suscitare il pensiero creativo del collaboratore.

Inoltre, gli autori Grant e Hartley (2013) affermano che il coaching non direttivo sul posto di lavoro può svolgersi in due modalità: è formale nel caso in cui la conversazione di coaching tra manager e collaboratore avviene durante incontri programmati focalizzati su obiettivi specifici, ad esempio può aver luogo durante una revisione delle performance o un debriefing post-vendita; mentre è informale in tutti gli altri casi. Significa che non c'è una situazione precisa all'interno della quale si debba tenere una conversazione di coaching; questa può avvenire in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Ad esempio può nascere in un corridoio, in una pausa caffè, durante una riunione, etc. Inoltre secondo gli autori è quest'ultima la modalità più adottata dai manager nella maggior parte delle conversazioni di coaching.

In conclusione, si può dichiarare che idealmente un buon manager deve essere in grado di muoversi agevolmente all'interno di questo continuum tra coaching direttivo e non direttivo.

1.1.1 LE PRINCIPALI AREE DI INTERESSE

Il coaching è uno strumento di intervento trasversale; può essere applicato in qualsiasi campo e nei confronti di qualsiasi persona che senta dentro di sé il desiderio di migliorarsi. Che sia un genitore, un adolescente, un imprenditore, un manager, un insegnante o un atleta poco importa; il coaching facilita qualsiasi tipo di cambiamento interiore permettendo di conseguire risultati grandiosi.

Diverse possono essere le motivazioni che spingono i clienti a prendere parte ad un percorso di coaching; ciò che li accumuna è generalmente la presenza di una distanza da colmare tra la situazione attuale 'come stanno le cose' e la situazione desiderata 'come il cliente vorrebbe che fossero'. Il compito del coach è quello di sostenere il cliente nella costruzione di un ponte in grado di colmare tale distanza (Bavister e Vickers, 2018).

Due sono le sfere a cui ogni individuo deve prestare attenzione: la sfera privata personale e la sfera lavorativa professionale. In coerenza con questa distinzione è possibile individuare le seguenti due macro-aree di coaching: il life o personal coaching e il coaching applicato in ambito lavorativo.

Nella prima macro-area il coaching è applicato alla vita privata. Si parla di life coaching quando le persone si rivolgono ad un coach per lavorare su alcune aree della propria vita che generano in loro insoddisfazione, disorientamento, frustrazione o stress. A volte le persone possono già sapere chiaramente quali sono gli aspetti specifici sui quali desiderano lavorare, mentre altre volte non lo sanno e hanno bisogno di qualcuno che le guidi in questa loro scoperta interiore.

Un percorso di life coaching consente alle persone di migliorare la qualità della propria vita e di realizzare i propri progetti di tipo personale. I principali problemi generalmente affrontati con un life coach sono quelli legati alle seguenti aree: autostima, autoconsapevolezza, gestione del tempo, gestione delle finanze, bilanciamento tra vita privata e lavoro, rapporti con gli altri (coppia, famiglia, amicizia), etc.

Invece nella seconda macro-area il coaching è applicato in ambito lavorativo; è questa la macro area sulla quale verterà questo elaborato. All'interno di essa, gli autori Bavister e Vickers (2018) distinguono diverse categorie, quali:

1. **Business coaching o coaching aziendale:** è rivolto a liberi professionisti, area commerciale, responsabili di Business Unit, manager e imprenditori delle piccole e medie imprese che vogliono far crescere la produttività del loro business. Generalmente in questo tipo di intervento il compito del coach è quello di aiutare il coachee nella definizione di obiettivi a breve e lungo termine, nello sviluppo di business plan, nella riconfigurazione dei processi aziendali o nella creazione di campagne di marketing (Bavister e Vickers, 2018).
2. **Career coaching:** è rivolto a chi vuole entrare nel mondo del lavoro, desidera cambiare attività lavorativa o intende avanzare nel proprio percorso di carriera. Si pensi ad esempio alla situazione in cui un superiore propone ad un proprio collaboratore di ricoprire il ruolo di responsabile del reparto vendite. Si suppone che il collaboratore svolga il ruolo di venditore da diversi anni per lo stesso negozio e lo stesso reparto. Questo collaboratore potrebbe essere indeciso tra: mettersi in gioco e fare il

cosiddetto 'salto di carriera' oppure continuare a lavorare nella sua monotonia. Ecco che in questa situazione la presenza di un coach potrebbe giovare al collaboratore. Una conversazione di coaching potrebbe aiutarlo a ottenere una maggiore chiarezza riguardo alla direzione da prendere nella propria carriera lavorativa.

Questo tipo di intervento oltre a essere utile per chi attraversa momenti di cambiamento professionale, quali ristrutturazioni aziendali, perdita del posto di lavoro, sviluppo di competenze legate a un nuovo ruolo da ricoprire, è adatto anche a chi decide di allenarsi su attitudini da sempre possedute ma fino ad ora mai o poco sfruttate; ne sono un esempio la leadership, la disponibilità al confronto e l'empatia.

3. **Corporate coaching:** è rivolto all'azienda nel suo complesso. Ne rappresenta un esempio la situazione in cui un'azienda chiede l'intervento di un coach per migliorare le dinamiche relazionali al suo interno o per costruire una cultura di management ispirata al coaching. Questo tipo di intervento è frequentemente utilizzato laddove vi sono figure chiavi e talenti da valorizzare.
4. **Executive coaching:** è rivolto ai vertici aziendali quali: alti dirigenti, amministratori delegati, direttori, etc. Gli autori Bavister e Vickers (2018) sostengono che per questo tipo di intervento la maggior parte delle aziende si rivolge a executive coach esterni e solo una minima parte a executive coach interni. I primi sono figure esterne all'azienda con una forte esperienza lavorativa precedente come top manager; mentre i secondi sono figure che lavorano a tempo pieno nell'azienda e talvolta impegnate nelle funzioni di training, business development e gestione delle risorse umane. Secondo l'autore Anthony M. Grant (2005) l'executive coaching è una relazione di aiuto instaurata tra un cliente che ha un'autorità manageriale e una responsabilità di direzione nell'organizzazione e un coach che lo aiuta nello sviluppo di determinate capacità, quali: la gestione della rabbia, la tolleranza dello stress, la gestione del cambiamento, la leadership e la pianificazione e presentazione strategica.
5. **Team coaching:** è rivolto a team aziendali. Generalmente un intervento di questo tipo aiuta i team ad alte prestazioni a realizzare il loro massimo potenziale; permette di aumentare la produttività, la sinergia, la cooperazione e la condivisione delle idee tra i membri del team. Ad esempio per un team leader che vuole trovare il modo di relazionarsi correttamente con i propri collaboratori può essere utile comprendere il proprio profilo comportamentale e quello dei propri collaboratori; ciò gli permetterà di incrementare la fiducia reciproca e migliorare la comunicazione all'interno del team. Un intervento di questo tipo è utile anche per ridefinire le funzioni, le regole, le dinamiche e i processi all'interno del team affinché si arrivi ad un aumento di efficacia.

ISMO, una società di formazione e consulenza con un ruolo leader nel contesto italiano, individua due principali vantaggi nell'utilizzo del team coaching. In primo luogo permette di passare da una visione centrata sulle proprie competenze e modi di pensare ad una d'insieme, più ampia ed integrata; e in

secondo luogo il focus non è più sui contenuti ma sui processi del proprio lavoro (<https://www.ismo.org/en/coaching-offerta.html>).

- 6. Group coaching:** è rivolto a un insieme ristretto di persone, sei o otto al massimo. Si tratta di gruppi di individui singoli o appartenenti ad una o più aziende che non costituiscono tra loro un reale gruppo di lavoro ovvero un team. Significa che il gruppo che partecipa a questo tipo di intervento è senza un leader e condivide solo un'esperienza di apprendimento comune ma, al di fuori dalle sessioni programmate, non condivide un obiettivo di gruppo, cosa che invece accade in un vero team. Tale intervento mira a sviluppare alcune competenze relazionali o manageriali e generalmente è applicato a supporto dei cambiamenti di cultura organizzativa (<http://www.formadelt tempo.com/team-coaching/>).

Secondo l'autrice Wilson (2017) il processo alla base è lo stesso per entrambe le due macro-aree ed è definito di 'performance coaching'; significa che il processo non è orientato alla risoluzione dei problemi ma all'aiutare le persone e i team a migliorarsi continuamente.

Che sia in ambito privato o lavorativo, una persona può migliorarsi costantemente, giorno dopo giorno, passo dopo passo fino ad arrivare al traguardo desiderato ed è proprio la singola persona ad essere responsabile di ogni suo passo. Il coach non è né un docente né un consulente, ma un facilitatore che aiuta la persona a stabilire un piano d'azione che le permetta di realizzare pienamente e al meglio i suoi obiettivi.

Sempre restando all'interno della macro-area del coaching applicato in ambito lavorativo, particolarmente significativa è stata la lettura dell'articolo 'Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace' pubblicato nel 2013 dagli autori Grant e Hartley in una rivista internazionale online. Essi hanno analizzato il lavoro di Witherspoon e White ricavandone come risultato un'ulteriore diversificazione delle tipologie di coaching; tale diversificazione viene applicata presso il Coaching Psychology Unit dell'Università di Sydney e individua le seguenti tre tipologie:

- 1. Skills coaching** ovvero **coaching delle competenze:** è un tipo di intervento mirato allo sviluppo di un set specifico di abilità/competenze chiave; potrebbe avere una durata abbastanza breve di una o due sessioni al massimo. Nel corso delle sessioni, generalmente molto dettagliate, il coach ricorre intensamente all'utilizzo del feedback per allenare il coachee sullo sviluppo delle abilità richieste, quali ad esempio: capacità comunicative, capacità di vendita o capacità di negoziazione.
- 2. Performance coaching** ovvero **coaching delle prestazioni:** è un tipo di intervento mirato al miglioramento delle performance in un determinato periodo di tempo, di norma tra poche settimane e un anno. Il coach aiuta il coachee a definire gli obiettivi, a superare gli ostacoli che lo separano dal raggiungimento degli obiettivi ed a valutarli tenendo monitorate le proprie performance. L'autore Grant (2005) lo descrive come una tipologia di coaching più strategica rispetto alla precedente poiché in ambito lavorativo permette una revisione e correzione delle performance e un aumento dell'efficacia e della produttività.

3. Developmental coaching ovvero **coaching sullo sviluppo**: è un tipo di intervento mirato a creare uno spazio di riflessione personale nel coachee. Il coach è in grado di creare un ambiente confidenziale e di supporto in cui il coachee si sente guidato nell'esplorazione dei propri problemi e nella formulazione di piani d'azione. Grant (2005) lo descrive come una tipologia di coaching ancora più strategica rispetto alla precedente, poiché permette di lavorare sulle competenze emotive (es. l'intelligenza emotiva), sui tratti personali e sugli aspetti più intimi legati alla crescita personale e professionale. Ad esempio, nel momento in cui un individuo si descrive dicendo 'io sono timido', si sta creando da solo un'identità che non gli appartiene realmente; la frase può essere cambiata in 'io Caio a volte mi comporto in modo timido ma ci sono delle situazioni in cui di certo non lo sono, ad esempio quando mi trovo al bar con gli amici o gioco una partita di pallavolo'. Questo è un piccolo risultato che si può ottenere da una sessione di coaching. Il coach lavora assieme all'individuo per cambiare il modo in cui egli parla con e di se stesso; ciò ha un impatto incredibile nella sua autostima poiché il giudizio che si tende sempre a temere di più è il proprio e solamente dopo viene quello dato dagli altri. Ovviamente un intervento di coaching sullo sviluppo richiederà un ciclo di apprendimento più lungo rispetto ad un coaching sulle competenze poiché modificare un atteggiamento o un tratto personale è molto più difficile che modificare una competenza (Ciporen, 2015).

L'executive coach Ciporen (2015) sottolinea come il focus nella prima tipologia sia sul compito specifico svolto dal cliente, nella seconda sul ruolo attuale del cliente e nella terza sul ruolo futuro del cliente.

Inoltre, gli autori Grant e Hartley (2013) affermano che un percorso di coaching può includere sessioni appartenenti ad una o più di queste tipologie. Ad esempio, se l'obiettivo consiste nel miglioramento delle capacità di vendita di un dipendente timido, l'intervento includerà sia sessioni di skill coaching che di developmental coaching. Oppure, si pensi alla situazione in cui in un'azienda vi sia un manager con grandi potenzialità, una forte dedizione per il suo lavoro ma con grosse difficoltà a rapportarsi efficacemente con i propri colleghi e collaboratori; è evidente come lo sviluppo di un set di competenze relazionali (confronto, apertura, ascolto, etc.) incrementerebbero le sue performance. In questo secondo esempio l'intervento integrerà sessioni di skill coaching con sessioni di performance coaching.

Inutile dire che per affrontare in modo preparato qualsiasi sfida si presenti sul posto di lavoro un individuo dovrebbe essere sottoposto a sessioni di coaching che rientrano in tutte e tre le tipologie.

Lavorare in modo sinergico su competenze, performance e sviluppo permette di attuare un coaching di tipo proattivo che va a superare in termini di efficacia quello più 'vecchio' di tipo correttivo.

Fino a qualche anno fa il coaching era un intervento che diventava necessario nel momento in cui un dipendente chiave per l'azienda evidenziava un problema, ad esempio di sottoperformance. Ora invece la maggior parte delle organizzazioni percepisce il coaching non più solo come un rimedio ma come una grande opportunità per lo sviluppo del proprio personale (Page e Haan, 2014).

1.2 STORIA ED EVOLUZIONE DEL COACHING

La disciplina del coaching trova le sue radici nel pensiero di Socrate, uno dei più grandi filosofi dell'antica Grecia nonché da molti considerato il primo coach al mondo. Egli è famoso per avere ideato l'arte della maieutica detta anche 'l'arte di far partorire le menti' ovvero l'arte 'consistente nel mettere in grado l'allievo, mediante il dialogo, di acquisire progressiva consapevolezza della verità che è dentro di lui.' (Vocabolario Zingarelli). La maieutica socratica si contrappone all'arte del parlare e dell'eloquenza, in quanto Socrate non insegnava nulla ai suoi allievi e non forniva loro risposte precostituite. Egli era convinto che le risposte 'abitassero' già nella mente dei suoi allievi e che per facilitare in loro l'apprendimento fosse sufficiente porre delle domande così che potessero trovare da soli le risposte (D'Addario, 2019). Più tardi con Platone, un discepolo di Socrate, la massima 'io so di non sapere' diventa un principio cardine del coaching; basti pensare a come lo stesso coach nella relazione con il coachee si pone in una posizione paritaria, non come insegnante ma come semplice accompagnatore. In seguito a metà '900 il pensiero socratico viene ripreso dalla Psicologia umanistica che inizia a focalizzarsi sulla cura non solo delle menti malate ma anche di quelle sane, per aiutare l'uomo ad arrivare all'autorealizzazione (<https://www.sp81coach.com/Origine.html>).

Ora, dopo aver chiarito quali sono le radici del coaching, si può passare all'osservazione dell'etimologia del termine 'coach'. Tale termine deriva dal francese 'coche', che a sua volta proviene da Kocs, una cittadina ungherese famosa per aver costruito il primo modello di carrozza chiamato 'Kocsi' (Bavister e Vickers, 2018). Nel XVI° secolo questa innovazione diventò il mezzo di trasporto più confortevole e presto si diffuse in tutta Europa. Ovviamente a seconda del paese assunse un nome differente; ad esempio "Kutsche" in Germania, "Coche" in Francia, Spagna e Portogallo, "Cocchio" in Italia e "Coach" in Inghilterra (Fischetti, 2012).

Anche nell'inglese antico si ritrova il termine 'coache' che oggi corrisponde al moderno "wagon" (carro) o "carriage" (carrozza, vettura). E' evidente come l'origine della parola 'coach' richiami la metafora del carro quale mezzo adottato per trasportare una o più persone da un luogo ad un altro. Nella lingua inglese col passare del tempo si passa dal sostantivo 'coach' al verbo 'to coach', simile al verbo 'scarrozzare' in italiano; tutti coloro che svolgevano un servizio di trasporto di persone iniziarono a descrivere la loro attività come 'coaching' (Bavister e Vickers, 2018).

Successivamente nella prima metà dell'800 il termine 'coach' comincia ad essere adottato anche nel Consiglio Universitario della Oxford University dove nasce la figura del tutor coach il cui compito consisteva nel condurre lo studente coachee al superamento degli esami.

In seguito al successo ottenuto nell'ambito accademico inglese, il termine 'coaching' inizia ad abbracciare sempre più il concetto di insegnamento e di allenamento mentale; è proprio in questo periodo che ha origine lo stretto legame tra coaching e sport. Come raccontano gli autori Bavister e Vickers (2018), a fine '800, nei college americani appaiono le prime figure di coach e manager; si trattava di persone il cui compito consisteva nel monitorare e migliorare costantemente le performance degli studenti impegnati nelle attività sportive.

Si può dunque affermare che il concetto moderno di coaching nasce all'interno dell'ambito sportivo statunitense. Infatti oggi la traduzione italiana del termine 'to coach' non corrisponde più a 'scarrozzare' ma ad 'allenare' e allo stesso modo la traduzione di 'coach' corrisponde ad 'allenatore' e non a 'cocchiere'; questa evoluzione del concetto la si deve a Timothy Gallwey. Gallwey era l'istruttore di tennis dell'università di Harvard e uno studioso di psicologia che sviluppò un metodo di autoapprendimento basato sulla direzionalità. Riprendendo la maieutica socratica Gallwey (1974) dimostrò che con l'uso di domande mirate e di esercizi si poteva ottenere molto di più dal giocatore rispetto all'ordinargli che cosa fare. Questo metodo permetteva al giocatore sia di focalizzare il proprio obiettivo prima di agire che di autocorreggersi apprendendo in modo naturale dall'esperienza diretta (Gallwey, 1974). Si può dichiarare che fu proprio Gallwey a introdurre il concetto di coaching non direttivo.

Inoltre, a metà degli anni '70 Gallwey riassunse il suo pensiero in una formula: *Prestazione = potenziale – interferenze*. Egli era convinto che per massimizzare una performance, individuale o collettiva, fosse necessario muoversi in due direzioni: sviluppare il potenziale e ridurre al minimo le interferenze (Pannitti e Rossi, 2017). Per interferenza si intende tutto ciò che impedisce ad un individuo di essere la migliore versione di sé; ne sono un esempio la mancanza di autostima, le convinzioni limitanti, il timore del giudizio e la paura di fallire.

Successivamente negli anni '80 il pensiero di Gallwey fu ripreso e approfondito da Sir John Whitmore, un campione inglese di corse automobilistiche, che lo applicò all'interno delle sue scuole di scii e di tennis come modalità di autoapprendimento. Whitmore si focalizzò meno sulla limitazione delle interferenze e più sullo sviluppo del potenziale umano; ciò gli permise di ideare il modello G.R.O.W. ovvero un approccio metodologico oggi riconosciuto universalmente che permette di utilizzare nel modo migliore possibile le potenzialità degli individui per il raggiungimento di obiettivi sfidanti e orientati al futuro. Tale modello rappresenta un pilastro nel campo del coaching privato, professionale e sportivo e verrà approfondito nel secondo capitolo di questo elaborato.

Nel suo libro l'autrice Wilson (2017) racconta l'episodio in cui un'organizzazione, spinta dal desiderio che i propri manager incorporassero l'approccio dell'Inner Game nel loro stile di leadership, chiese ad una delle scuole di Whitmore di fornire una giornata di coaching per il tennis. Fu questo l'episodio cardine che consentì l'introduzione del termine 'coaching' anche nell'ambito corporate e dello sviluppo personale, prima nelle aziende americane e successivamente in quelle europee.

In conclusione, si può affermare che Tim Gallwey con il suo libro 'The Inner Game of Tennis' e Sir John Withmore con il suo libro 'Coaching for Performance' sono i padri fondatori del coaching non direttivo nel mondo degli affari.

A partire dagli anni '80 i dipendenti di grandi multinazionali americane, quali Coca Cola e IBM, iniziarono a partecipare ai primi percorsi di coaching. Inizialmente il coaching era dedicato solo ai top manager delle organizzazioni, diversamente, oggi è considerato uno degli strumenti più efficaci per valorizzare tutte le risorse umane di un'organizzazione. Parlare di coaching significa richiamare l'idea della metafora del carro osservata

all'inizio del paragrafo, basti pensare all'espressione 'to travel 'coach'' che significa 'viaggiare in vettura'; oggi affidarsi ad un coach equivale a prendere un veicolo che è in grado di trasportare/guidare una persona o un gruppo di persone dalla situazione di partenza alla situazione d'arrivo desiderata (Dilts, 2011).

La figura del coach, quale persona impegnata nello sviluppo e nel miglioramento delle capacità umane e professionali dei manager, compare all'interno delle imprese europee solo all'inizio degli anni '90. Mentre si deve aspettare la fine degli anni '90 per trovare nella letteratura articoli scientifici e studi a testimonianza dell'efficacia del coaching applicato in ambito lavorativo. Le prime pubblicazioni indicavano come benefici principali il miglioramento del rapporto con il cliente, l'incremento del ROI e l'incremento della produttività dei manager che vi prendevano parte (<http://www.coachingexperience.it/storia.php>).

Fino a questo punto si è parlato della storia e dell'evoluzione del Coaching nel mondo; ora si sposterà lo sguardo sul panorama italiano.

In Italia il coaching si afferma in ritardo rispetto agli altri paesi europei e molto lentamente a causa dell'elevata diffidenza da parte delle organizzazioni italiane le quali vedevano nella formazione aziendale un investimento superfluo e se possibile da evitare.

Il coaching è un campo in forte crescita ma ancora poco regolamentato poiché, a differenza delle altre professioni regolamentate in Ordini e Collegi (lo psicologo, l'architetto, il medico, etc.) lo Stato non stabilisce nessun requisito minimo per l'esercizio di tale attività. In base alla legge n. 4/2013 (Regolamentazione attività professionali non ordinistiche) e alla norma UNI 11601:2015 (Coaching – Definizione, classificazione, caratteristiche e requisiti del servizio) si può affermare che non esiste un Ordine professionale dedicato al campo del coaching; chi pratica coaching lo fa come libero professionista (<https://www.associazionecoachingitalia.it/il-coaching/>).

Negli ultimi vent'anni il coaching ha cominciato a diffondersi con maggiore rapidità portando così alla costituzione di numerose organizzazioni professionali e organismi di accreditamento che cercano di fissare e mantenere elevati gli standard del settore.

Nel 2002 nasce la Federazione Italiana Coach (ICF Italia) che è la prima associazione italiana di coach professionisti ed è il Chapter italiano dell'International Coach Federation (ICF).

L'ICF fu fondata nel 1995 ed è oggi la più grande associazione professionale internazionale di coach al mondo. Essa conta circa 31.000 associati e sono più di 141 i paesi membri che lavorano per aumentare la consapevolezza del coaching e sostenere l'integrità della professione.

Successivamente nel 2009 nasce l'Associazione italiana coach professionisti (AICP).

Sia l'ICF Italia che l'AICP sono iscritte nell'elenco delle associazioni professionali che possono rilasciare 'l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi' del Ministero dello Sviluppo Economico. E' bene evidenziare che 'l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi' non equivale ad una 'certificazione' di conformità alla norma UNI 11601 del 2015 sul coaching. Le associazioni professionali non

possono ‘certificare’ coach o corsi di coaching; questo compito spetta solo agli Organismi certificatori indipendenti accreditati presso l’Ente nazionale di Accreditamento ovvero Accredia (<https://www.associazionecoachingitalia.it/il-coaching/>).

Generalmente una società di coaching o un professionista sceglie di certificarsi per poter dare al cliente una maggiore garanzia della professionalità del servizio erogato e per elevarne gli standard.

Mentre la consapevolezza e l’utilizzo del coaching applicato all’ambito lavorativo sta crescendo in tutto il mondo, secondo un rapporto dell’ICF del 2014 i due terzi dei suoi membri provengono da soli quattro paesi: Stati Uniti, Canada, Regno Unito e Australia.

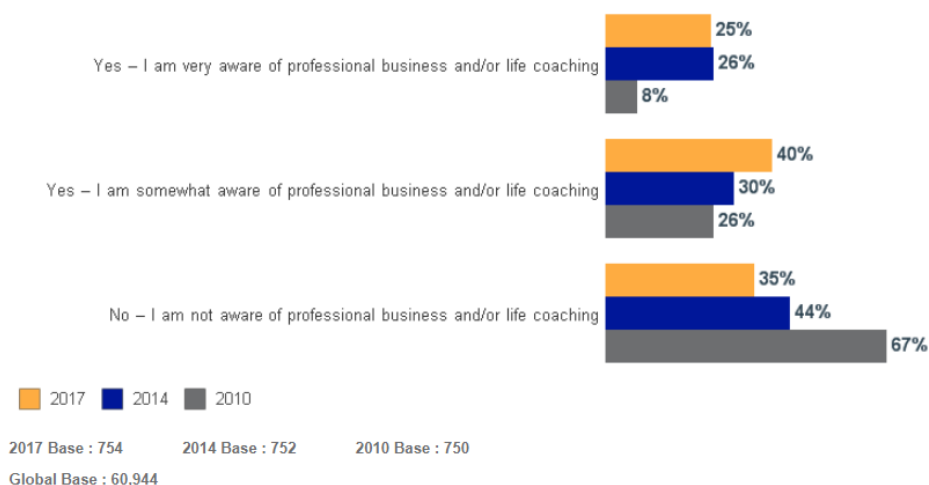
Per avere un quadro più aggiornato della situazione si riportano di seguito i principali risultati del Global Consumer Awareness Study condotto nel 2017 dall’ICF su 24 paesi:

- il 66% degli intervistati dichiara di essere a conoscenza della metodologia del coaching ma solo il 31% ha preso parte a relazioni di coaching come coach o coachee; di questi, l’88% è rimasto soddisfatto dell’esperienza di coaching vissuta;
- all’interno di coloro che hanno partecipato ad una relazione di coaching, il 43% degli intervistati ha ritenuto molto importante il possesso di una certificazione/credenziale da parte del coach che teneva il percorso, il 45% importante, il 10 % poco importante e solo il 2% per niente importante;
- riguardo alla disponibilità del servizio di coaching all’interno del proprio posto di lavoro, il 23% degli intervistati ha dichiarato che questo servizio è a disposizione di tutti i dipendenti, il 31% che è a disposizione soltanto di alcuni dipendenti, il 37% che non è presente nella propria azienda e il 9% non ne è a conoscenza.

Di seguito si ripropongono due grafici presenti in questo studio grazie ai quali è possibile trarre delle considerazioni utili per analizzare la situazione italiana.

FIGURA 1.2: Sei a conoscenza del campo del business coaching e/o life coaching?

Are you aware of the field of professional business and/or life coaching?



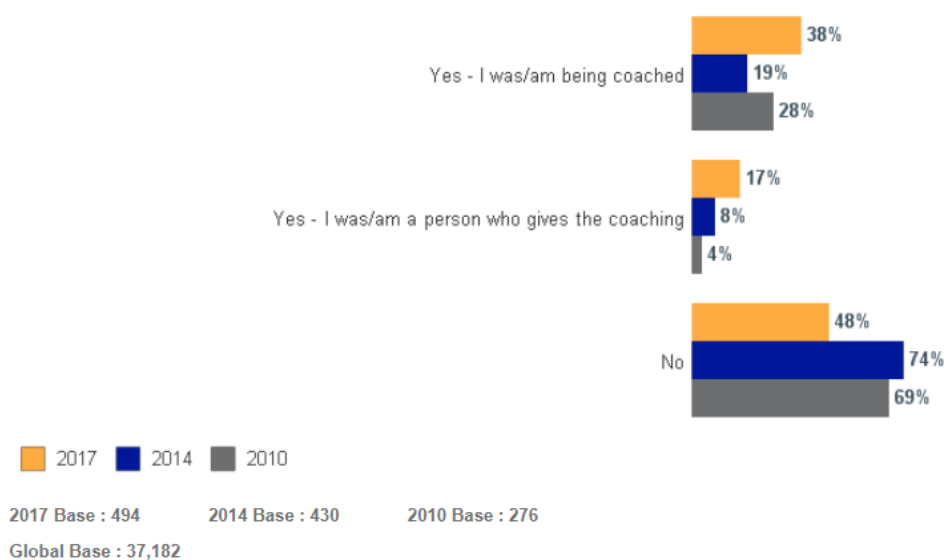
Fonte: International Coach Federation, 2017. Global Consumer Awareness Study

Come si osserva, nel primo grafico è stata posta la seguente domanda al campione selezionato ‘Sei a conoscenza del campo del business coaching e/o life coaching?’. Si nota che complessivamente nel 2017 coloro che conoscono bene o comunque sanno qualcosa in merito al campo del business e/o life coaching rappresentano il 65%; mentre solo il restante 35% non ne ha mai sentito parlare.

Questi dati sono particolarmente significativi se confrontati con le percentuali raccolte negli anni precedenti. Dal 2010 al 2017 si nota un decremento del 32% di coloro che non conoscono il campo del coaching; con un conseguente incremento del 14% di coloro che ne conoscono qualcosa e del 17% di coloro che ne hanno approfondito le loro conoscenze. Dunque è evidente che il forte incremento di consapevolezza nel campo del business e/o life coaching lo si ha avuto tra il 2010 e il 2014 poiché nel corso di questi quattro anni si è registrato un aumento complessivo del 22% di coloro che conoscono molto bene il campo del coaching (18%) o comunque che ne hanno almeno sentito parlare (4%).

FIGURA 1.2: ‘Hai mai partecipato ad una relazione di business e/o life coaching come la persona che ha ricevuto il servizio di coaching e/o la persona che lo ha fornito?’

Have you ever participated in a professional business and /or life coaching relationship as the person who is being coached and/or the person who is giving the coaching?



Fonte: International Coach Federation, 2017. Global Consumer Awareness Study

La domanda alla base della costruzione del secondo grafico era la seguente ‘Hai mai partecipato a una relazione di business e/o life coaching come la persona che ha ricevuto il servizio di coaching e/o la persona che lo ha fornito?’. Il grafico mostra che la percentuale di persone che non hanno mai preso parte ad una relazione di business e/o life coaching sia nel 2010 (69%) che nel 2014 (74%) è maggiore del 50%.

La situazione si capovolge nel 2017 dove il 55% dichiara di avere instaurato una relazione di business e/o life coaching durante l’anno; di queste, il 38% vi ha preso parte come cliente mentre il 17% come coach.

Si nota anche che nell’arco di 7 anni il numero delle persone che hanno cominciato a ricoprire il ruolo di coach è quadruplicato, da un 4% nel 2010 si arriva a un 17% nel 2017.

Anche dal lato della domanda si sono verificati dei cambiamenti non da poco; nel corso di 3 anni il numero di persone che hanno ricevuto servizi di business e/o life coaching è duplicato passando da un 19% nel 2014 ad un 38% nel 2017.

In conclusione si può affermare che oggi il campo del coaching non è più così nuovo; cresce sempre di più sia il numero di persone che viene a conoscenza di questa disciplina che il numero di quelle che decidono di utilizzarlo. D'altronde ciò non sorprende poiché, come già ribadito nel paragrafo iniziale di questo primo capitolo, il coaching è oggi un'abilità di management e di leadership di cui il personale aziendale non può fare a meno (Bavister e Vickers, 2018).

1.3 I SOGGETTI COINVOLTI IN UN INTERVENTO DI COACHING

La relazione di coaching è la partnership che si instaura tra i soggetti coinvolti in un intervento di coaching.

Come già anticipato gli interventi di coaching possono essere distinti in due grandi macro-aree. Quando si opera nel campo del life coaching la relazione si instaura solo tra due soggetti, coach e coachee; mentre quando si parla di coaching applicato in ambito lavorativo la relazione coinvolge un terzo soggetto, lo sponsor o committenza. Ora si esaminerà nel dettaglio ognuno di questi tre soggetti.

- **LA PROSPETTIVA DEL COACH**

Socrate diceva 'Non posso insegnare nulla a nessuno; posso solo farli riflettere'. In linea con questo pensiero e con quanto già esposto nei paragrafi precedenti si può affermare che ogni individuo che vuole imparare ha già dentro di sé tutte le risposte che sta cercando, ha solo bisogno di qualcuno che lo aiuti a scoprirle, che lo ascolti con attenzione e soprattutto che lo voglia ascoltare; questo qualcuno è il coach. Il coach è una persona che attraverso l'ascolto e l'utilizzo di domande potenti crea nel cliente le condizioni affinché egli riesca a riflettere e a trovare da solo le giuste risposte; e solo dopo aver individuato tali risposte, costruisce con il cliente un congruo piano d'azione. Ad esempio, supponiamo che in un'azienda ci sia un dirigente che a causa di una alimentazione sregolata ha perso lucidità e impegno nel proprio lavoro. L'azienda lo considera una risorsa preziosa e vuole che si rimetta in forma così decide di iscriverlo ad un percorso di coaching. In questo caso il compito del coach è di aiutare il dirigente a stendere un piano d'azione che comprenda una dieta e dell'esercizio fisico. Nel momento in cui il dirigente si sentirà meglio comincerà anche a pensare e lavorare meglio.

In ambito aziendale si possono individuare due modalità di coaching, quello esterno e quello interno.

Il primo è generalmente utilizzato per supportare i manager nella definizione degli obiettivi strategici e la realizzazione dei corrispondenti piani d'azione; mentre il secondo è utilizzato per supportare la creazione di una cultura di coaching all'interno dell'organizzazione.

Il coaching esterno è praticato soltanto da coach professionisti esterni mentre il coaching interno è praticato da coach interni che possono essere professionisti o semplicemente manager che utilizzano le abilità di coaching nel loro lavoro, i cosiddetti 'manager coach'.

I coach professionisti, sia esterni che interni, sono persone che forniscono formalmente servizi di coaching mentre i manager coach possono fornirli sia in modo formale che informale a seconda delle situazioni.

Dal rapporto finale sull'indagine condotta nel 2016 da Human Capital Institute (HCI) e International Coach Federation (ICF) è possibile trarre le seguenti definizioni:

1. Un *coach professionista* è colui che tramite un programma specifico di formazione ha appreso le competenze di coaching e compreso quando e come applicarle nei confronti dei propri clienti all'interno di sessioni formali. Questo programma di formazione si definisce 'accreditato' quando soddisfa i criteri richiesti per essere approvato da un'organizzazione di coaching professionale.

2. Un *coach professionista esterno* è un consulente ingaggiato dall'azienda per fare coaching al proprio personale dipendente. E' un soggetto che non appartiene all'organico aziendale, generalmente ha un'ampia esperienza manageriale e/o psicologica e può essere certificato come no. Affidarsi a un soggetto esterno significa per l'azienda selezionare un fornitore che sia affidabile e competente; generalmente i principali criteri considerati in questa scelta sono: le referenze, i rapporti di lavoro precedenti, gli accreditamenti, le testimonianze e le esperienze (Wilson, 2017).
3. Un *coach professionista interno* è un consulente assunto e presente in modo permanente all'interno dell'azienda; ciò significa che lavora nello stesso luogo in cui lavora il destinatario del servizio di coaching. A seconda delle esigenze aziendali, egli può ricoprire il ruolo di coach a tempo pieno o a tempo parziale alternandolo con lo svolgimento di altre attività (Schalk e Landeta, 2017).
4. Un *manager coach* è colui che incorpora conoscenze e competenze di coaching nel proprio stile di leadership.

Come osservato nel paragrafo 'Le principali aree di intervento' la metodologia del coaching permette di lavorare su diverse aree quali lo sviluppo di un set di competenze specifiche, il miglioramento delle prestazioni di un individuo o di un gruppo in un determinato periodo di tempo e lo sviluppo personale e professionale. Tutte queste funzioni possono essere svolte perfettamente sia da coach professionisti che da manager coach. Sempre dal rapporto pubblicato nel 2016 dall'ICF e da HCI 'Building a Coaching Culture with Managers and Leaders' si è potuto notare che nonostante le organizzazioni di oggi preferiscano ricorrere a manager coach, questi ultimi ricevono meno ore totali di formazione specifica per diventare coach rispetto ai coach professionisti interni. In media per un manager coach è previsto un ammontare di ore di formazione che va da 1 a 30 ore contro un ammontare che va da 1 a 124 ore per un coach professionista interno.

Per un'azienda scegliere se adoperare un coaching esterno o interno è una decisione importante; ognuna delle due alternative comporta diversi costi e impatti sull'efficienza aziendale. Gli autori Schalk e Landeta (2017) cercano di individuare delle linee guida utili per supportare le aziende nel prendere tale decisione. Dallo studio emerge che per una piccola-media impresa l'alternativa più economica è rappresentata dal coaching esterno; diversamente, una grande impresa può scegliere tra coaching esterno o interno o addirittura una combinazione dei due. Secondo gli autori le grandi imprese privilegiano il coaching interno perché permette di lavorare in una prospettiva di lungo termine.

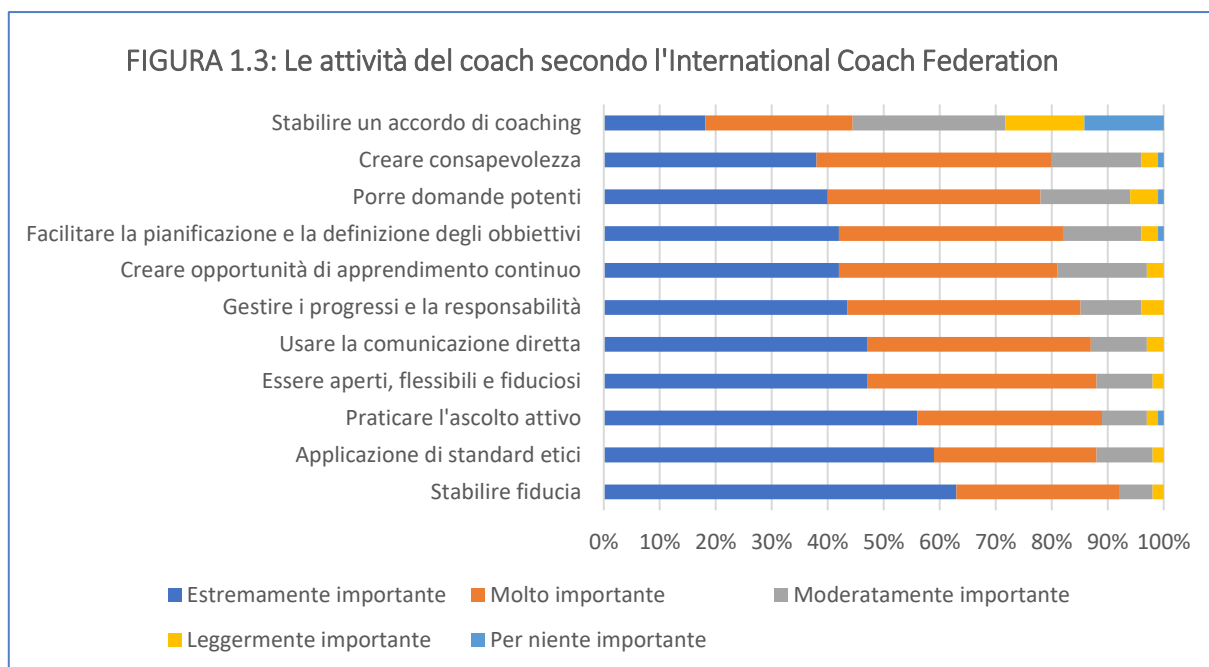
Queste due modalità presentano dei vantaggi e degli svantaggi tra loro tendenzialmente speculari.

Ciporen (2015) sostiene che per un coach esterno è più facile costruire una relazione con il cliente basata su fiducia, riservatezza e assenza di giudizio. I clienti sono più disposti ad aprirsi durante gli incontri di coaching ed ad esplorare le loro convinzioni limitanti; poiché è difficile che un coach esterno generi sensazioni che possono produrre un impatto negativo sulle loro performance. Diversamente nel coaching interno è più facile che vengano a mancare i presupposti di fiducia e serenità alla base dell'apprendimento. Per i clienti è maggiore il timore di sentirsi giudicati per quello che fanno o dicono durante l'incontro di coaching; di conseguenza essi

possono sentirsi meno liberi di esprimere le proprie preoccupazioni e i propri errori, soprattutto quando è dalla persona che fa da coach che dipende l'opportunità di un eventuale promozione o aumento di stipendio. Inoltre, secondo l'autrice Ciporen (2015) i coach esterni tendono a concentrarsi troppo sugli obiettivi concordati con il cliente senza spendere del tempo per comprendere il contesto politico-organizzativo nel quale è inserito. Diversamente, i coach interni essendo collocati stabilmente presso l'azienda hanno modo con il tempo di maturare una completa e chiara comprensione sia delle procedure che delle politiche aziendali. Generalmente questo li facilita nella trasmissione e condivisione di informazioni, comportamenti e valori coerenti con la cultura dell'azienda (Boersma, 2013). Tuttavia, troppa familiarità potrebbe far venir meno l'imparzialità e la riservatezza nella relazione di coaching. Ad esempio, un manager coach potrebbe farsi condizionare dalle proprie opinioni e finire per trarre delle conclusioni affrettate su ciò che turba il potenziale cliente (collega o collaboratore).

E' evidente come tra queste tre tipologie di coach quella oggi più ricercata dalle organizzazioni è il manager coach. Per la maggior parte delle aziende è normale voler creare al proprio interno una cultura manageriale orientata al coaching; per poterlo fare è necessario che i manager acquisiscano le competenze di coaching così da creare un gruppo di coach interni (Wilson, 2017).

L'International Coach Federation ha individuato 11 attività che un coach deve saper svolgere correttamente durante una sessione di coaching per poter ottenere la certificazione ICF. Di seguito si presenta la rielaborazione di un grafico tratto dallo studio condotto nel 2016 dall'ICF e dal HCI in cui le attività del coach sono state indicate in ordine crescente di importanza, dalla meno importante alla più importante.



Fonte: International Coach Federation e Human Capital Institute, 2016. *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders. Rielaborazione personale*

Si nota che più della metà degli intervistati, in media l'80%, dichiara tutte queste attività come 'estremamente importanti' e 'molto importanti', ad eccezione dell'attività 'stabilire un accordo di coaching'. L'ultimo aspetto legato alla figura del coach che manca da trattare è quello legato al coaching supervisionato. La supervisione è uno strumento che permette ai coach di mettersi costantemente in discussione e di aumentare le competenze, l'apprendimento e la pratica legata alla loro professione (Del Pianto, 2017). Attraverso le sessioni di supervisione il coach dà una continuità alla sua crescita personale e professionale e ha l'opportunità di riflettere e confrontarsi con un coach più esperto in merito alle relazioni di coaching nelle quali è coinvolto.

Come dichiarato dall'autore Hawkins (2008) nel suo articolo 'The coaching profession: some of the key challenges', il fatto che l'operato del coach sia revisionato regolarmente da un altro professionista comporta un duplice beneficio: da un lato, supporta lo sviluppo professionale continuo del coach e dall'altro, offre al cliente e all'organizzazione una garanzia sulla qualità professionale del coach.

Il coaching supervisionato è una modalità di supporto che consente anche di moderare gli effetti negativi che la relazione di coaching può produrre nei confronti del coach; un esempio di effetto negativo è l'aumento di stress dovuto al forte coinvolgimento nella storia/situazione del cliente.

- **LA PROSPETTIVA DEL CLIENTE**

Fino ad ora si è parlato sempre e solo del coachee come destinatario del servizio di coaching.

In realtà se si esamina un qualsiasi percorso di coaching applicato in ambito lavorativo è possibile distinguere due clienti: quello primario chiamato coachee e quello secondario chiamato committente o sponsor.

Secondo l'International Coach Federation il coachee è la persona che figura presente durante le sessioni di coaching con il coach; mentre il committente è l'entità che organizza e generalmente finanzia il percorso di coaching (Sabatino, 2014). Esempi di committenti sono l'imprenditore, il responsabile delle Risorse Umane e il responsabile gerarchico del coachee.

Sia il coachee che il committente si formano delle aspettative riguardo all'esito del percorso di coaching. Nella progettazione dell'alleanza e dell'intervento di coaching il coach si trova a dover affrontare una grande sfida poiché deve considerare e soddisfare le aspettative di entrambi i clienti. Ciò vuol dire che il coach non deve essere focalizzato solo sullo sviluppo e il miglioramento delle prestazioni del coachee, ma deve tenere presente che i cambiamenti nelle competenze e nei comportamenti del coachee devono essere funzionali al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Per questo non stupisce il fatto che oggi la maggior parte delle aziende desidera ingaggiare executive coach che siano specializzati e formati nella gestione del 'doppio cliente' (Hawkins, 2008).

Si osserva ora nello specifico la figura della committenza.

Barbara Kaufman (2006), presidente del ROI Consulting Group, sostiene che affinché un intervento di executive coaching abbia successo è necessario che ci sia la collaborazione e l'impegno da parte dell'azienda (committenza). Essa deve intervenire per far sì che ci sia un mantenimento dei cambiamenti derivanti

dall'intervento di coaching; deve completare il lavoro del coach in modo che le competenze acquisite dai propri manager possano consolidarsi e portare così ad un cambiamento duraturo nei loro stili di management e di leadership.

Gli autori Grant e Hartley (2013) sostengono che quando un'azienda adotta una strategia che favorisce l'attrazione per la partecipazione ai percorsi di coaching, riesce ad ottenere un consenso molto più ampio di quello che otterrebbe con l'imposizione della partecipazione. Se un percorso è realmente valido e al suo termine soddisfa bene sia le esigenze individuali che organizzative, non c'è bisogno di forzare nessuno a prendervi parte; sarà questione di poco tempo prima che altre dipendenti volontariamente vogliano e chiedano di parteciparvi. Ad ogni modo, la strategia di attrazione può essere migliorata con figure senior nell'organizzazione che ricordano costantemente quali sono i benefici derivanti dalla partecipazione (Grant e Hartley, 2013). Ad esempio, se l'amministratore delegato piuttosto che il direttore generale promuove con grande entusiasmo un percorso di coaching, gli stessi destinatari lo percepiranno in modo più positivo e di conseguenza saranno più invogliati a parteciparvi. Nel momento in cui un'azienda adotta una strategia di attrazione dimostra non solo di credere fermamente nella validità dell'intervento ma anche la sua reale volontà di formare i propri manager come coach.

Per concludere questo paragrafo si riportano ora alcuni numeri che possono essere utili per comprendere la situazione attuale a livello mondiale.

E' difficile stimare il numero esatto di coach presenti nel mondo poiché chiunque, anche se privo di una certificazione che ne attesti l'esperienza, la formazione e la qualifica, può erogare servizi di coaching (Bavister e Vickers, 2018). Posta questa premessa, segue ora l'analisi di alcuni dati tratti dal '2016 ICF Global Coaching Study'. Si tratta di uno studio condotto dall'ICF nel 2016 su un campione di 15.380 intervistati provenienti da 137 paesi. Gli intervistati sono stati suddivisi in due grandi categorie: coach professionisti e manager/leader che usano le competenze del coaching, per comodità questi ultimi verranno chiamati 'manager coach'. I principali risultati sono stati i seguenti:

- Si stima che il numero di coach professionisti (interni ed esterni) praticanti in tutto il mondo è circa di 53.300, di cui quasi il 70% è presente nell'Europa occidentale (35%) e nel Nord America (33%). Mentre il numero di manager coach è di circa 10.900, quasi un 20% rispetto al numero di coach professionisti.
- Il 90% dei coach professionisti ha dichiarato di avere clienti attivi.
- Quasi uno su cinque dei coach professionisti ha un'età compresa tra 50 e 54 anni e poco più della metà hanno un'età compresa tra 45 e 59 anni. Diversamente quasi la metà dei manager coach ha meno di 45 anni. Si nota anche che la percentuale di manager coach di età inferiore ai 40 anni è quasi il doppio rispetto a quella dei coach professionisti (28% contro 15%).
- Il 67% dei coach professionisti e il 66% dei manager coach sono donne. La percentuale di coach professionisti donne è più alta in Nord America e inferiore nei mercati emergenti.

- Quasi tutti i coach professionisti (99%) hanno dichiarato di aver ricevuto una formazione specifica per diventare coach; di questi l'89% ha ricevuto formazione accreditata o approvata da un'organizzazione di coaching professionale. Altrettanto elevata è stata la quota di manager coach (93%) che ha riferito di aver ricevuto una formazione specifica, di cui il 73% ha dichiarato che tale formazione era accreditata o approvata.
- La maggior parte dei coach professionisti intervistati ha dichiarato di essere in possesso di una credenziale o una certificazione rilasciata da un'organizzazione di coaching professionale. Nello specifico metà dei coach professionisti dichiara di possedere una credenziale ICF. Diversamente più della metà dei manager coach ha dichiarato di non possedere alcuna certificazione o credenziale da parte di un'organizzazione di coaching professionale. Solo uno su quattro è in possesso di una credenziale ICF.

In conclusione, si può affermare che sebbene il titolo di 'coach' non abbia valore legale è in continua crescita il numero di società che offrono questo tipo di servizio e il numero di persone che instaurano relazioni di coaching, sia come coach che come coachee.

1.3.1 LA RELAZIONE DI COACHING

In letteratura si utilizza l'espressione 'progettare un'alleanza' per riferirsi alla costruzione della relazione di coaching. Tale relazione rappresenta, come già annunciato nel primo paragrafo di questo elaborato, il primo dei cinque costrutti su cui si fonda la metodologia del coaching. Due sono gli aggettivi che la contraddistinguono; essa deve essere:

- collaborativa:

Secondo gli autori Bavister e Vickers (2018) il coaching è un processo collaborativo che si fonda su una partnership di aiuto tra il coach e il coachee.

Il compito del coach è di formulare il tipo di domande che facilitano le idee del cliente e che gli permettano di stabilire la direzione che la relazione deve prendere. In accordo con l'opinione dell'autrice Wilson (2017) si dichiara che il contenuto di questo processo è stabilito interamente dal cliente che è anche colui che ne ha il pieno controllo. Infatti il coach non dà consigli, non propone soluzioni e non si sostituisce mai al coachee; non gli dirà mai che cosa fare o come sarebbe meglio affrontare una determinata situazione. Una conversazione di coaching, sia essa riguardante l'ambito privato o lavorativo, permette al cliente coinvolto di comprendere di avere lui stesso in mano le redini per il suo cambiamento e/o miglioramento. Ciò che è importante è che il cliente si renda conto che esiste sempre un modo utile per reagire agli eventi, piacevoli e non, che la vita può riservare; talvolta ha solo bisogno che qualcuno le lo ricordi e lo guidi in questo cammino.

Affinchè si crei una 'buona chimica' tra i soggetti coinvolti è necessario che il coach sia una persona alla mano e non troppa composta o seria poiché un approccio rilassato trasmetterà maggiore serenità al cliente.

- paritaria:

Secondo gli autori Bavister e Vickers (2018) entrambe le parti coinvolte hanno un ruolo e una partecipazione di livello paritario; ciò significa che sia il coach che il coachee sono responsabili al 50% per il buon funzionamento del processo di coaching. Proprio per questo gli autori sostengono che per un manager è difficile, se non impossibile, essere coach dei suoi collaboratori diretti; avere una posizione autoritaria e di potere su di loro cambia completamente la dinamica della loro interazione. Tuttavia, nulla vieta che essi non possano adottare un approccio 'coaching oriented' verso i loro collaboratori così da poterli guidare e supportare nel loro cambiamento.

Secondo l'opinione di Del Pianto (2017) dire che la partnership di coaching è assolutamente paritaria non significa che la modalità con cui un coach entra in rapporto con il cliente non possa presentare talvolta dei tratti di leadership. Ella sostiene che ci sono delle situazioni in cui il coach deve essere anche un leader; ad esempio quando dà al cliente dei 'compiti per casa' per allenarlo.

Coach e coachee lavoreranno a stretto contatto per un determinato periodo di tempo perciò è importante che partano col piede giusto. Una sana relazione di coaching è autentica solo se alla base c'è fiducia, rispetto reciproco e integrità.

La fiducia è l'aspetto chiave che non può mancare in nessun tipo di rapporto. Infatti nel grafico 'Le attività del coach secondo l'International Coach Federation' l'attività 'stabilire la fiducia' è risultata essere la più importante di tutte; ciò non stupisce poiché i clienti ricercano nel coach una persona di cui potersi fidare e con cui potersi confidare.

Una relazione di coaching garantisce anche l'empatia e la riservatezza.

Il coach deve essere capace di mettersi nei panni del cliente solo così potrà comprendere il suo punto di vista. E' necessario che il coach si connetta con il cliente e costruisca uno 'spazio sicuro' all'interno del quale egli si senta libero di esprimere ciò che prova (Bavister e Vickers, 2018). In assenza di questo non ci sarà una completa apertura da parte del cliente.

Generalmente i coach sono persone molto energiche e ottimistiche, tendono sempre a vedere il bicchiere mezzo pieno piuttosto che mezzo vuoto. La maggior parte delle volte questo clima di serenità influenza l'umore e lo spirito del cliente e lo sprona nella generazione di idee creative. L'idea della creazione di uno 'spazio sicuro' implica che qualsiasi cosa emerga durante gli incontri non possa essere utilizzata contro il cliente. Il coach è vincolato dall'etica professionale, egli deve proteggere la riservatezza del cliente. Come dichiarato dall'autrice Wilson (2017) il coach non può divulgare nessun obiettivo del cliente e nessun altro aspetto trattato nel corso delle sessioni; l'unico che può farlo, se lo desidera, è il cliente.

Può capitare che un percorso di coaching fallisca o si protragga nel tempo senza produrre nessun reale risultato per il cliente e/o l'organizzazione. Quando questo si verifica, essendoci un'alleanza paritaria tra coach e coachee, la colpa non può ricadere mai esclusivamente su uno dei due. Ci sono delle qualità e degli atteggiamenti che sia il coachee che il coach dovrebbero possedere affinché il percorso abbia successo.

Un buon coachee deve essere motivato e aperto al cambiamento.

La motivazione è stata definita come uno dei fattori chiave che influenzano l'efficacia dell'apprendimento di un individuo (Passmore e Fillery-Travis, 2011). E' chiaro che un cliente disposto, ben informato e che percepisce il coaching come un'opportunità otterrà molto di più da un percorso di coaching rispetto ad un cliente passivo che vive l'incontro come un'imposizione. Il compito del coach è di facilitare il cambiamento nel cliente ma tale cambiamento deve essere in primis voluto e ricercato dal cliente stesso. Se non c'è la sua piena intenzione di mettersi in gioco e cambiare, il percorso di coaching non porterà a nessun beneficio.

In ambito lavorativo nella maggior parte dei casi è l'azienda o il responsabile HR ad ordinare al dipendente di partecipare ad un percorso di coaching, sia che lo voglia o no; mentre solo raramente è il dipendente che si rivolge spontaneamente all'azienda per richiederlo. Come in tutte le cose quando un individuo si sente obbligato a fare qualcosa la sua collaborazione cala; anche qui, se la partecipazione del dipendente è forzata,

egli potrebbe non essere disponibile ad accettare eventuali suggerimenti offerti dal coach, non comprendere l'utilità dell'intervento e addirittura guastarne l'efficacia.

Secondo gli autori Bavister e Vickers (2018) un buon coach deve:

1. rimanere di mente aperta e non giudicare il cliente per le decisioni e le azioni che fa;
2. adottare un approccio distaccato e orientato alla soluzione;
3. saper motivare il cliente e rendere più chiari i suoi pensieri;
4. avere un genuino interesse nel sostenere il cliente nella sua esplorazione interiore ed essere paziente, non deve accelerare in nessun modo questa fase così delicata;
5. essere un bravo ascoltatore poiché principalmente è il cliente a dover parlare;
6. incoraggiare il cliente a ricercare il massimo rendimento e a tener fede alle promesse che fa a se stesso;
7. essere onesto nel momento in cui gli dà dei feedback;
8. avere una grande attenzione per i dettagli. Ad esempio, sia dal linguaggio verbale che dal linguaggio del corpo un coach potrebbe cogliere schemi che si ripetono nel cliente, in ciò che fa e dice o in ciò che non fa e non dice.

Nello studio di Page e De Haan (2014) la relazione di coaching è citata come il principale fattore predittivo di un intervento efficace di coaching. Anche l'autrice Alanna Henderson O'Broin (2019) in un suo recente studio suggerisce che un'alta qualità della relazione aiuta a mantenere motivato nel tempo il cliente e permette sia di promuovere gli effetti positivi che di proteggere contro, o ridurre, quelli negativi.

In conclusione, si può affermare che non è affatto tempo perso quello dedicato alla costruzione di una solida alleanza tra coach e coachee.

1.4 LA STRUTTURA E LE MODALITA' APPLICATE IN UN PERCORSO DI COACHING

Posto che ogni cliente è diverso così come lo è ogni coach, pensare ad un intervento di coaching come ad un progetto da realizzare permette di percepirlo come 'un qualcosa concepito su misura per il cliente' (Bavister e Vickers, 2018).

Si osservano ora quali sono le caratteristiche e la struttura di tale progetto.

Innanzitutto, è un progetto personalizzato perché alla base vi è l'unicità del cliente e la sua valorizzazione. Ogni cliente in quanto essere umano complesso, unico e irripetibile ha diversi desideri, timori, talenti e problemi. Il compito del coach è quello di strutturare un piano di sessioni *ad hoc* coerente con le peculiarità specifiche di ogni cliente.

A conferma di ciò è condivisibile l'opinione di Montalbano (2012) la quale afferma che la preferenza delle organizzazioni per gli interventi di executive coaching rispetto ad altri interventi di formazione è dovuta alla possibilità di personalizzare l'intervento stesso; la personalizzazione consente di cogliere le esigenze personali dei singoli manager e di creare una buona sintonia con ciascuno di loro.

Del Pianto (2011) descrive il coaching come un processo di cambiamento che si svolge in un arco temporale di breve o medio termine e si articola in un certo numero di sessioni.

La sessione di coaching è una conversazione articolata in fasi ben precise dove coach e coachee vanno a stabilire obiettivi, tempi e piani d'azione (<https://www.ipnocoach.info/faq-coaching/>).

Bavister e Vickers (2018) offrono i seguenti suggerimenti per impostare un buon piano di sessioni:

- ogni sessione dovrebbe durare 50 o 90 minuti;
- il numero di sessioni dovrebbe essere compreso tra 3 e 6;
- all'inizio la distanza tra una sessione e l'altra dovrebbe essere almeno di 2 settimane e non superare il mese; più ci si avvicina al termine del percorso e più tale distanza potrebbe aumentare, sempre senza superare le 6 settimane.

In un qualsiasi intervento di coaching applicato in ambito lavorativo, in primo piano c'è la figura del coachee che è colui che ne definisce il contenuto ovvero stabilisce i temi sui quali intende lavorare. Ciò è positivo poiché, come sostenuto dagli autori Grant et al. (2009), quando gli obiettivi sono fissati in prima persona e non imposti da terzi, la persona non solo ci mette più impegno per raggiungerli ma una volta raggiunti percepirà una soddisfazione molto più alta.

Ad ogni modo qualsiasi obiettivo di cambiamento si realizza solo se il cliente lo vuole davvero. Ne consegue che la prima sessione serve ad entrambe le parti per comprendere se convenga o meno iniziare un percorso di questo tipo. Se la volontà e l'impegno del cliente sono concreti si può proseguire.

Per costruire un progetto di coaching il primo passo che un coach deve compiere è concordare con il cliente e il committente il numero complessivo degli incontri e la durata del progetto. Si tratta comunque di parametri che potrebbero subire delle variazioni nel corso del tempo; ad esempio la durata del progetto potrebbe essere estesa nel caso in cui l'obiettivo non fosse ancora stato raggiunto, o viceversa, ridotta qualora questo fosse

già stato completato. La resistenza al cambiamento o l'ammontare di lavoro necessario al fine di raggiungere un certo obiettivo rappresentano esempi di variabili che possono condizionare queste variazioni.

La prima sessione è chiamata 'sessione zero' e dovrebbe avere una durata più lunga rispetto alle altre poiché serve alle parti per familiarizzare e creare un clima di fiducia in cui possano sentirsi a proprio agio.

Gli autori Bavister e Vickers (2018) suggeriscono che in genere tre ore sono sufficienti per costruire le basi per una sana relazione di coaching, definire il 'focus primario' ovvero gli obiettivi sui quali lavorare e discutere sulle questioni riguardanti la riservatezza e la presa di responsabilità da parte del cliente. Il cliente è infatti responsabile per il proprio percorso di cambiamento; egli dimostra di essere responsabile nel momento in cui svolge i 'compiti per casa' che il coach gli assegna tra una sessione e l'altra.

Si sottolinea che l'obiettivo di cambiamento stabilito in questa prima sessione potrebbe essere 'aggiustato' o addirittura 'cambiato' nel corso delle sessioni; ovviamente ciò dipenderà dalla volontà del cliente e dalla direzione in cui lo condurrà la sua riflessione.

Tutti gli aspetti pratici legati all'intervento quali le aspettative, le aree di intervento, il costo complessivo, i criteri di valutazione, la durata e il luogo delle sessioni etc., sono chiariti fin dall'inizio e inseriti in un accordo professionale; tale accordo è il cosiddetto patto di coaching o contratto di coaching (Wilson, 2017). Dai dati raccolti dallo studio condotto nel 2016 dall'International Coach Federation è emerso che poco meno della metà dei coach, sia manager coach che coach professionisti, non stipula nessun contratto di coaching; mentre la restante quota dichiara di stipularlo. Dallo studio si nota anche l'esistenza di vari tipi di accordi di coaching; il più adottato è l'accordo verbale, seguito dall'accordo implicito e per ultimo dall'accordo scritto.

Ricapitolando il primo incontro è molto corposo, pone le basi per creare rapport tra le parti interessate e detta le linee guida necessarie per impostare le sessioni successive ovvero le cosiddette sessioni di transizione. All'inizio di ogni sessione di transizione le parti coinvolte devono concordare un obiettivo da raggiungere entro la fine della sessione stessa; esso sarà il tema su cui verterà la conversazione di quella giornata.

L'autrice Del pianto non è solo una psicologa del lavoro e delle organizzazioni ma anche una coach; ella (2011) dichiara che il principale strumento da lei adottato durante la sessione finale dei suoi percorsi di coaching è il report. Al termine di ogni percorso generalmente rilascia due report, uno per il cliente e uno per il committente. Il primo è strettamente legato allo sviluppo personale del cliente e ben curato nei dettagli, mentre il secondo è più conciso e conclusivo.

Fino ad ora si è parlato della struttura che generalmente presenta un percorso di coaching. La struttura può però assumere delle sfaccettature diverse a seconda dell'approccio metodologico applicato dal coach; di norma quello più rinomato e adottato è il modello G.R.O.W.. Tali approcci saranno approfonditi nel secondo capitolo di questo elaborato.

Ora dopo aver compreso com'è strutturato un percorso di coaching si passa all'osservazione della cosiddetta 'cassetta degli attrezzi' del coach. Si tratta di un insieme di strumenti di cui il coach può avvalersi durante le sessioni per rendere più efficace l'intervento di coaching.

Di seguito si riportano alcuni di questi principali strumenti:

1. LE DOMANDE POTENTI:

Le domande di coaching vengono chiamate anche ‘domande potenti’ poiché sono domande capaci di spronare il cliente a ricercare, esplorare e valorizzare il suo potenziale nascosto così da permettergli di raggiungere il massimo rendimento. Esse rappresentano lo strumento cardine che un coach ha a disposizione.

Queste domande per poter essere effettivamente ‘potenti’ devono seguire una determinata struttura.

In primo luogo devono essere aperte e semplici poiché solo in questo modo esse consentiranno di aumentare la consapevolezza, il senso di responsabilità e l’apprendimento del cliente (Wilson, 2017). Le domande chiuse sono invece sconsigliate poiché comportano una risposta ‘secca’; ad esempio ‘sì’ o ‘no’. Il rischio è che tali domande non solo limitino il cliente nella sua esplorazione interiore ma anche che lo conducano verso direzioni magari poco o non adatte a lui.

In secondo luogo l’autore Whitmore (2003) sostiene che, per aiutare il cliente a conoscere meglio se stesso e portarlo a riflettere, le domande dovrebbero iniziare con ‘cosa’, ‘dove’, ‘chi’, ‘quando’ e ‘come’. Mentre ‘perché’ dovrebbe essere sostituito con l’espressione ‘per quale motivo’ così da evitare che il cliente possa in qualche modo sentirsi giudicato o accusato.

Infine, rispetto al tema della conversazione, si dovrebbe iniziare prima con domande che riguardano il tema in generale per poi proseguire con domande sempre più puntuali.

Se un coach osserva tutte queste semplici linee guida porrà di certo domande efficaci che indurranno il cliente a riflettere sulla propria esistenza fino a raggiungere un cambiamento interiore.

Tuttavia, come già anticipato nei paragrafi precedenti, può capitare che un individuo nel corso della sua esplorazione si perda o si ‘blocca’ ed è in questi momenti in cui un coach deve intervenire per aiutarlo a ritrovare la giusta concentrazione e la chiarezza di pensiero. Fino ad ora si è sempre sottolineato il fatto che non rientra nei compiti di un coach fornire soluzioni e consigli; ma ciò non è del tutto vero. Solo e soltanto nel momento in cui il cliente ha esaurito tutte le sue idee il coach può intervenire e offrirgli dei suggerimenti, l’importante è che prima ne chieda il permesso. In questo caso è consigliato l’utilizzo di domande chiuse. Di seguito si riportano alcuni esempi di domande di richiesta di permesso:

TAB. 1.4: Il protocollo di richiesta del permesso

DOMANDA	FUNZIONE DELLA DOMANDA
<i>Posso dirti quello che penso dovresti fare?</i>	E’ una domanda che può servire al coach per fornire un consiglio.
<i>Posso aggiungere qualcosa a quello che hai detto?</i>	E’ una domanda che può usare il coach quando trova interessante quanto detto dal cliente e vorrebbe approfondire l’argomento.

<i>Posso condividere qualcosa che ho notato?</i>	E' una domanda a cui ricorre il coach quando vuole lasciare un commento su come migliorare le prestazioni e i comportamenti del cliente.
<i>Posso darti un suggerimento?</i>	E' una domanda utile quando il coach ha delle conoscenze o delle esperienze da condividere con il cliente.

Fonte: Rielaborazione personale di Wilson 2017

In questo modo il cliente ha piena facoltà di decidere se accettare o meno di dare il permesso.

Wilson (2017) sostiene che in queste situazioni il coach esce momentaneamente dal campo del coaching per entrare in quello consulenziale.

2. L'ASCOLTO ATTENTO E ATTIVO:

Le domande potenti e l'ascolto sono due strumenti strettamente collegati tra loro; un coach per formulare domande efficaci deve prima essere capace di ascoltare. Una buona riuscita del dialogo di coaching si ha quando il coach si ferma ad ascoltare quanto sta raccontando il cliente e non pensa subito alla domanda successiva da porgli. A conferma di ciò è condivisibile l'opinione di Whitmore (2003) il quale sostiene che le informazioni che si possono trarre dalle risposte del cliente sono utili ad un coach per comprendere il percorso da seguire nella formulazione delle domande successive. Per il coach l'importanza ricoperta da queste informazioni è del tutto secondaria poiché non è lui a doverle utilizzare ma il cliente stesso.

Inoltre, Whitmore (2003) sostiene che sarebbe sbagliato per un coach utilizzare un protocollo di domande preconfezionato; rischierebbe di porre una domanda non in linea con il percorso di pensiero del cliente. Di conseguenza il cliente potrebbe pensare di non essere ascoltato e ciò andrebbe a compromettere la fiducia tra le parti. Non c'è quindi un protocollo standard o un certo ordine da seguire per le domande da porre.

Il coach deve ascoltare in modo molto più profondo rispetto a quanto è solito fare durante una normale conversazione. A tal proposito l'autrice Wilson (2017) sostiene che il coaching richiede un ascolto attento e attivo. Un ascolto attento prevede che il coach non si limiti solo ad ascoltare il cliente ma lo incoraggi anche a dire qualcosa in più lasciandogli il tempo per pensare. Mentre un ascolto attivo prevede che il coach presti attenzione anche ai segnali non verbali che sono utili per cogliere le emozioni che stanno dietro alle risposte verbali del cliente. La postura del corpo, l'espressione del viso, la gestualità e il timbro della voce sono tutti segnali che possono far trapelare gli stati d'animo che il cliente vuole tenere per sé o non riesce ad esprimere a parole. Ad esempio, dal suo tono di voce e dalla sua espressione è facile intuire se è contento, amareggiato, nervoso o preoccupato. Un coach non può quindi limitarsi solo ad ascoltare le parole dette dal cliente ma deve anche osservare attentamente il linguaggio del corpo per captare i suoi reali sentimenti.

Molto importante è anche il ruolo del silenzio. Nel momento in cui un cliente resta in silenzio significa che sta formulando pensieri che potrebbero spingerlo ad acquisire nuova consapevolezza e conoscenza (Wilson, 2017).

3. I COMPITI PER CASA:

Come già anticipato è possibile che durante, o anche al termine, del percorso di coaching il cliente abbia delle 'ricadute'. Situazioni simili si verificano ad esempio quando un manager coach ritorna alle 'cattive' abitudini ovvero ritorna a dire ai propri collaboratori che cosa devono fare piuttosto che spronarli a riflettere e aspettare che trovino da soli una soluzione. E' evidente che per evitare le 'ricadute' e per padroneggiare bene le abilità di coaching non basta solo una grande forza di volontà e di costanza da parte del cliente ma serve anche una pratica continua sul posto di lavoro. Per un coach è dunque fondamentale disporre di strumenti che gli consentano di mantenere allenato il cliente e di farlo allenare; questo tipo di strumenti sono i 'compiti per casa'. Si tratta di veri e propri compiti che il coach assegna al cliente per farlo esercitare su quanto appreso e discusso durante la sessione. Ad esempio, il coach potrebbe chiedere al cliente di guardare uno specifico film/video, ascoltare una certa canzone, tenere un determinato tipo di comportamento in una situazione lavorativa, compilare dei questionari oppure leggere un libro. Ovviamente all'inizio della sessione successiva il coach spenderà del tempo per discutere cosa ha funzionato e cosa no e quali sono le considerazioni che si possono trarre dal compito eseguito. Può capitare che dall'analisi dei compiti per casa emergano anche degli ottimi spunti riguardo ai temi da trattare nelle sessioni successive.

Solo grazie allo svolgimento di questi compiti gli atteggiamenti o le competenze 'coaching oriented' appresi nel corso delle sessioni diventeranno col tempo naturali per il cliente.

4. SHADOW COACHING:

E' uno strumento che aggiunge valore all'intervento di coaching ed incrementa l'autoconsapevolezza del cliente (Del Pianto, 2017).

Con questa tecnica il coach diventa 'l'ombra' del cliente durante alcuni momenti quotidiani del suo lavoro. Ad esempio, un coach potrebbe affiancare il cliente nella conclusione di una vendita o nella conduzione di una riunione.

E' uno strumento utile poiché il coach ha la possibilità di osservare il coachee 'in azione' e in relazione con altre persone, quali i clienti, i colleghi, i collaboratori o i superiori (Kaufman, 2006).

Il coach non interviene in alcun modo durante queste situazioni; si limita ad osservare i comportamenti adottati dal cliente. Al termine della situazione lavorativa seguirà una sessione individuale dove solo allora il coach restituirà un feedback non giudicante al cliente.

Generalmente questo tipo di intervento è molto apprezzato dal cliente poiché ha la possibilità, 'sfruttando' il coach in veste di spettatore esterno, di ottenere una nuova e diversa prospettiva.

Angelo Bonacci, fondatore del Prometeo Coaching, sostiene che la tecnica dello shadow coaching permette di eliminare i comportamenti disfunzionali, ridurre le situazioni di conflitto, gestire le dinamiche operative e sviluppare le competenze relazionali del cliente (<https://www.prometeocoaching.it/business-coaching/shadow-coaching/>).

5. FOLLOW UP:

Se si considera il fatto che un individuo può sempre migliorarsi il percorso di coaching può essere percepito come un viaggio che non ha e non avrà mai fine. Ciò che è importante è costruire, durante e alla fine del percorso di coaching, dei momenti che permettano di fare 'il punto della situazione'.

L'autrice Del Pianto (2011) descrive il follow up come un momento importante per due motivi. In primo luogo permette al cliente, se dovesse aver bisogno, di condividere con il coach eventuali perplessità e difficoltà emerse tra un incontro e l'altro; e in secondo luogo, gli permette di acquisire consapevolezza di ciò che è stato fatto fino a quel momento, dei risultati ottenuti e di cosa ancora manca da fare.

E' uno strumento utilizzato per monitorare i risultati prodotti dal percorso di coaching e, soprattutto, per accertarsi che quanto appreso sia stato poi trasferito sul posto di lavoro. Attraverso il follow up il coach ha infatti modo di capire se il cliente ha avuto delle 'ricadute' o se i cambiamenti avvenuti in lui in termini di competenze, attitudini e azioni, sono diventati abitudini ben consolidate.

Il follow up è uno strumento che può anche aiutare il cliente a riflettere su quali potranno essere le future tappe del viaggio che egli dovrà continuare da solo al termine del percorso di coaching.

6. ROLE PLAYING E SIMULAZIONI

I role playing e le simulazioni sono due strumenti generalmente adottati nel coaching di gruppo; con le opportune modifiche permettono di conseguire validi risultati anche nel coaching individuale.

Grazie a questi strumenti esperienziali e formativi, per il cliente l'apprendimento diventa più completo, divertente e coinvolgente dal punto di vista emozionale.

I role playing sono esercitazioni che prevedono uno scambio di identità e che consentono di migliorare l'empatia e le capacità interpersonali all'interno di un gruppo. Al cliente viene chiesto di immedesimarsi in un altro soggetto dell'organizzazione aziendale e quindi cercare di pensare, fare e provare ciò che penserebbe, farebbe e proverebbe se fosse realmente quel soggetto. Il soggetto potrebbe essere un manager, un collega, il suo capo o uno dei suoi collaboratori. Si può dire che il cliente in queste situazioni 'gioca' ad essere qualcun altro; non a caso questi esercizi sono anche chiamati 'giochi di ruolo'.

L'autore Castagna (2002) sostiene che lo scopo principale del role playing è di far apprendere al cliente dei comportamenti relazionali già predefiniti in modo che egli impari a riconoscere e adottare, a seconda della circostanza in cui si trova, quello ritenuto più opportuno.

Il coach come prima cosa deve suddividere il gruppo in due sottogruppi; il primo sarà composto dagli 'attori' ovvero coloro che svolgeranno l'esercitazione, mentre il secondo dagli 'osservatori' ovvero coloro che dovranno interpretare dall'esterno, commentare e se necessario successivamente ripetere l'esercitazione (Del Pianto, 2009).

Anche le simulazioni aiutano il cliente a calarsi nei panni di un altro soggetto e lo spingono a pensare ed agire in un modo differente da come è abituato a fare.

Roberta Schiazza (2016) sostiene che la principale differenza tra il role playing e la simulazione consiste nel fatto che in quest'ultima non è il coach a scegliere quale ruolo e situazione deve interpretare il cliente ma è il gruppo a farlo; tutti i componenti insieme decidono quali situazioni della vita lavorativa, reali o precedentemente accadute, vogliono simulare. Alcuni possibili esempi sono: la gestione di un conflitto tra colleghi, la discussione di una certa problematica, la risoluzione di un reclamo oppure la conduzione di un colloquio. Secondo la Dott.ssa queste simulazioni consentono al cliente di imparare a gestire le emozioni e a sperimentare nuove strategie e atteggiamenti all'interno di un contesto protetto poiché il tutto avviene sotto la supervisione del coach (<https://ascoltopsicologico.blogspot.com/2016/07/role-playing-e-simulazioni.html>). Affinché questi due tipi di esercitazioni siano realmente efficaci è necessario che il coach curi molto bene la fase iniziale di briefing e quella finale di debriefing.

1.4.1 UN BREVE CENNO ALLE MODALITA' DI COACHING

Coach, coachee e committente devono stabilire quale può essere la modalità di coaching più adatta al percorso che hanno in mente di sviluppare.

Dai recenti cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro e dall'evoluzione tecnologica deriva la necessità di considerare nuove modalità per condurre i percorsi di coaching. E' sufficiente pensare al fatto che oggi la maggior parte delle attività quotidiane degli individui sono svolte online o comunque adottando strumenti informatici e che un numero sempre maggiore di lavoratori è costretto a spostarsi per lavoro. Era dunque inevitabile che prima o poi si sviluppassero soluzioni più tecnologiche; queste sono il coaching telefonico o tele-coaching e il coaching online o e-coaching. Tali modalità permettono di fare coaching dove e quando si vuole e vanno a contrapporsi al tradizionale coaching face-to-face.

Secondo l'autore Fielden (2005) queste due modalità emergenti sono più convenienti dal punto di vista economico poiché permettono al coach e al coachee di abbattere i costi di gestione e di trasporto.

Il Dott. Vito Siracusa è il fondatore di Tecnologie Mentali una società che offre servizi di formazione e coaching sia ad aziende che a società sportive. Egli descrive il tele-coaching come una delle modalità preferite da chi si deve spostare frequentemente all'estero per lavoro, chi non risiede nella stessa città del coach o chi semplicemente preferisce usufruire di tale servizio in un luogo personale che lo fa sentire a proprio agio. Inoltre, il Dott. Siracusa, consapevole dell'importanza che il contatto umano e visivo ha per la creazione di una relazione di fiducia e di confidenza, suggerisce comunque che la sessione iniziale debba avvenire secondo una modalità face-to-face. Egli sottolinea che il tele-coaching spinge il coach a focalizzarsi più sulle parole dette dal cliente e gli permette con il tempo di comprendere il significato dietro i silenzi del cliente. Senza l'aiuto dei segnali non verbali il coach è in grado di imparare a distinguere quando un cliente sta riflettendo, quando è emozionato o quando è distratto. Ci sono dei vantaggi anche dal lato del cliente; ad esempio diversi suoi clienti hanno dichiarato di sentirsi meno imbarazzati nell'affrontare certi argomenti rispetto a quando lo fanno di persona (<http://www.tecnologiementali.it/servizi/servizio-telefonico/>).

Anche la modalità del coaching online presenta vantaggi simili alla precedente. Ad esempio, permette ad un'organizzazione di eliminare il tempo perso per gli spostamenti, di ottimizzare la frequenza di fruizione del servizio e di coprire lunghe distanze.

Quando le parti interessate sono tra loro separate da una distanza geografica alcuni coach ricorrono all'utilizzo di app come Skype, Meet, Zoom, etc.; mentre più raro è l'utilizzo della e-mail e degli sms (Fielden, 2005). Posto il fatto che in una tradizionale conversazione di coaching la comunicazione verbale è importante tanto quanto la comunicazione para-verbale e non verbale, è evidente che tale conversazione risulti meno efficace quando non vi è la possibilità di osservare il cliente mentre risponde alle domande. Per questo motivo la maggior parte dei coach ricorre all'utilizzo di applicazioni che supportano le tecnologie video; ha così modo di recuperare, seppur parzialmente, il contatto visivo incrementando l'efficacia della conversazione di coaching (Fielden, 2005).

Nonostante ciò la modalità tradizionale che prevede l'incontro fisico tra le parti interessate resta in assoluto la più efficace.

La modalità face-to-face può essere indirizzata sia ad un singolo individuo che ad un gruppo di individui; nel primo caso si parla di coaching one-to-one e nel secondo di coaching di gruppo (Boldizzoni e Nacamulli, 2010). Nel corso dell'elaborato ci si è focalizzati principalmente sul coaching uno a uno; si cercherà ora di dare qualche ulteriore informazione riguardo al coaching di gruppo.

Nel paragrafo 'Le principali aree di intervento' era stata esposta la differenza tra team coaching e group coaching; si tratta di due tipologie di coaching collocabili entrambe all'interno della modalità del coaching di gruppo.

Si ricorda che nel team coaching il coach lavora non solo sulle potenzialità del singolo componente ma anche su quelle dell'intero team inteso come entità unica. All'interno di un team i componenti lavorano abitualmente insieme, condividono un obiettivo comune e la responsabilità per la stesura e l'attuazione del piano d'azione (Del Pianto, 2011). Al contrario nel group coaching i componenti del gruppo condividono tra loro interessi comuni ma ognuno desidera raggiungere obiettivi personali diversi. Nonostante i componenti partecipino insieme, non c'è un obiettivo comune che devono raggiungere ma ognuno da solo pensa a come raggiungere il proprio. Del Pianto (2011) parla di team coaching quando l'intervento è rivolto sia ai componenti del team che al suo team leader; mentre parla di group coaching quando un gruppo è composto da dipendenti dello stesso livello gerarchico, appartenenti o meno alla stessa organizzazione. Nel caso siano tutti della stessa organizzazione potrebbero provenire da unità di business o dipartimenti differenti.

Qui invece con il termine 'coaching di gruppo' si intende una modalità che prevede di praticare coaching ad un gruppo di persone, indipendentemente dal fatto che esse costituiscano o meno un reale gruppo aziendale ovvero un team. Generalmente il gruppo è composto da minimo tre individui e massimo dieci, altrimenti è necessaria la presenza di più coach.

Anche un coaching di gruppo prevede un percorso personalizzato a seconda delle esigenze delle diverse realtà organizzative e del gruppo/team con cui il coach si trova a lavorare.

Quando si ha a che fare con un vero team sviluppare le potenzialità dei membri attraverso il coaching individuale è utile ma l'impatto sulle performance è limitato. Affinché un team raggiunga il massimo rendimento non è sufficiente lavorare solo sui singoli componenti con un approccio individuale ma è necessario concentrarsi anche sulle dinamiche di gruppo che emergono durante le sessioni (Del Pianto, 2011). Secondo l'autore Hawkins (2008) la scelta ottimale è quella di integrare il coaching individuale con quello di gruppo; ovviamente questo richiede maggiori competenze per il coach che conduce le sessioni. Egli oltre a conoscere la psicologia che sta dietro lo sviluppo dell'individuo deve anche essere in grado di adottare una visione sistemica così da comprendere quali sono i processi decisionali collettivi e le dinamiche che si possono manifestare all'interno di un team e come gestirle (Hawkins, 2008).

L'autrice Sabatino (2014) sostiene che le tecniche utilizzate nel coaching di gruppo sono le stesse del coaching individuale; ciò che differenzia le due modalità di coaching sono il livello di confidenzialità e il focus. La confidenzialità è maggiore in una sessione individuale; per questo in quelle di gruppo è più difficile che vengano toccati temi personali o intimi perché il rapporto instaurato tra le parti è meno intenso. Il coaching di gruppo a differenza del coaching individuale si focalizza sull'obiettivo identificato dal gruppo e non dal singolo individuo.

Il coaching di gruppo ricorda in qualche modo il coaching praticato in ambito sportivo poiché la dinamica della squadra, per quanto sia più complessa da gestire, offre maggiori occasioni di apprendimento tra colleghi.

Per questa ragione è una modalità particolarmente efficace per porre le basi per un eventuale team building.

Il team building è un tipo di formazione esperienziale di forte impatto che cerca di trasformare un gruppo in un vero team e successivamente di farlo crescere sviluppandone all'interno lo spirito di squadra (Foglio, 2010).

Mentre il coaching di gruppo lavora più sulla massimizzazione del potenziale collettivo inespresso e aiuta i componenti ad imparare a rapportarsi al meglio all'interno di un gruppo o di un vero team (Del Pianto, 2011).

Entrambi gli interventi sono mirati ad aumentare le performance complessive del team/gruppo e a promuoverne lo sviluppo.

In conclusione, si può affermare che il coaching di gruppo insegna alle persone a lavorare bene insieme ad altre persone, a risolvere ed evitare conflitti e a raggiungere risultati straordinari.

1.5 GLI IMPATTI POSITIVI E NEGATIVI DEL COACHING APPLICATO IN AMBITO LAVORATIVO

Il coaching è oggi percepito dalla maggior parte delle organizzazioni come un intervento valido per potenziare, coinvolgere e sviluppare il proprio personale. Da questo tipo di intervento il coachee (cliente primario) e l'organizzazione committente (cliente secondario) si aspettano di ricevere dei risultati positivi.

Numerosi sono gli effetti positivi che sono citati nella letteratura; ne sono un esempio: i migliori risultati aziendali, il rapido sviluppo del personale, la maggiore produttività, il mantenimento dei talenti, la qualità superiore del servizio clienti, le migliori capacità di leadership e la maggiore motivazione e dedizione all'azienda (Bavister e Vickers, 2018). Altri effetti positivi sono: i team più efficaci, le migliori capacità relazionali e di gestione dei conflitti (Kets de Vries, 2015), il rafforzamento del senso di responsabilità e della capacità di scelta e di decisione (Kauffman, C. e Bachkirova, T., 2008).

A conferma di quanto appena esposto si esaminano ora alcuni studi empirici.

Nel 2003 Smither et al. conducono uno dei più grandi studi sugli impatti dell'executive coaching monitorando per due anni consecutivi un campione composto da 1361 senior manager nel 1999 e 1 202 senior manager nel 2000. Lo studio individua come principali effetti positivi: una più chiara definizione degli obiettivi, una maggiore promozione di idee e un miglioramento della relazione tra questi manager e i loro superiori.

Successivamente Gyllensten e Palmer (2005) in una loro ricerca dimostrano che l'executive coaching è anche in grado di ridurre lo stress misurato attraverso la scala della depressione, dell'ansia e dello stress.

Nel 2006 Parker-Wilkins sostiene che il coaching ha permesso ai clienti intervistati di sviluppare comportamenti di leadership, creare team ad alte prestazioni e di sviluppare il personale.

Più tardi McDermott et al. (2007) affermano che i risultati positivi generati dal coaching sono minori a livello macro (ad esempio, l'esecuzione della strategia e la gestione delle modifiche) rispetto a quelli generati a livello micro (ad esempio, il miglioramento di comportamenti di leadership e delle prestazioni dei singoli dipendenti).

Nel 2008 Kombarakaran et al. indicano le seguenti come le principali aree all'interno delle quali sono soliti manifestarsi i cambiamenti del cliente: gestione delle persone, relazioni con i dirigenti, definizione degli obiettivi e delle priorità, impegno e produttività, dialogo e comunicazione.

Un anno dopo Grant et al. (2009) conducono uno studio su 41 dirigenti che avevano partecipato a interventi di executive coaching tenuti esclusivamente da coach professionisti esterni. Lo studio evidenzia che i clienti, al termine dell'intervento, hanno riscontrato un incremento significativo degli obiettivi raggiunti, della resilienza e del benessere sul posto di lavoro. La maggior parte dei clienti intervistati ha anche affermato che il supporto ricevuto dal coach ha contribuito ad aumentare la fiducia in loro stessi e l'intuizione personale, a sviluppare capacità di gestione, ad aiutarli ad affrontare i cambiamenti organizzativi e a costruire stili di leadership costruttivi.

Anche lo studio Coach Source del 2013 cita lo sviluppo della leadership quale beneficio principale del coaching; si tratta di uno studio condotto su un campione di 600 coach (manager coach e coach professionisti interni ed esterni) (Underhill et al., 2013).

Theeboom et al. (2014) individuano ulteriori impatti positivi generati dagli interventi di executive coaching quali la possibilità di esercitare un'influenza positiva sullo sviluppo delle performance e delle competenze a livello individuale, sul benessere, sulla capacità di adattamento e sull'autoregolazione finalizzata agli obiettivi. Inoltre, dal loro studio emerge che gli interventi di coaching sono validi per cambiare le attitudini lavorative dei clienti e che gli interventi di breve durata sono tanto efficaci quanto quelli di lunga durata.

Inoltre Jones et al. (2015) distinguono gli impatti positivi di coaching in quattro categorie di benefici: affettivi (benessere), cognitivi (valutazione del ruolo lavorativo), basati sulle competenze e orientati ai risultati (prestazioni e guadagni monetari).

Il coaching provoca anche degli impatti positivi a livello di azienda. Riguardo a ciò è interessante l'osservazione dello studio di McGovern et al. (2001) che fu condotto su 100 dirigenti provenienti dalle regioni nord-orientali e medio-atlantiche che avevano concluso il loro percorso di coaching tra il 1996 e il 2000. Lo studio suddivide i benefici organizzativi derivanti dagli interventi di coaching in due grandi categorie: benefici tangibili e benefici intangibili. Quasi la metà dei dirigenti intervistati ha indicato come principali benefici tangibili l'aumento della produttività (53%), della qualità (48%) e della forza organizzativa (48%); mentre come principali benefici intangibili il miglioramento delle relazioni (nei rapporti diretti per il 77%, tra parti interessate per il 71% e tra pari per il 63%), della capacità di lavorare in gruppo (63%), della soddisfazione lavorativa (61%) e la riduzione dei conflitti (52%). Tale studio dimostra che, in seguito ad un intervento di coaching, il maggior numero di benefici percepiti dagli intervistati e dalle loro organizzazioni è di natura intangibile.

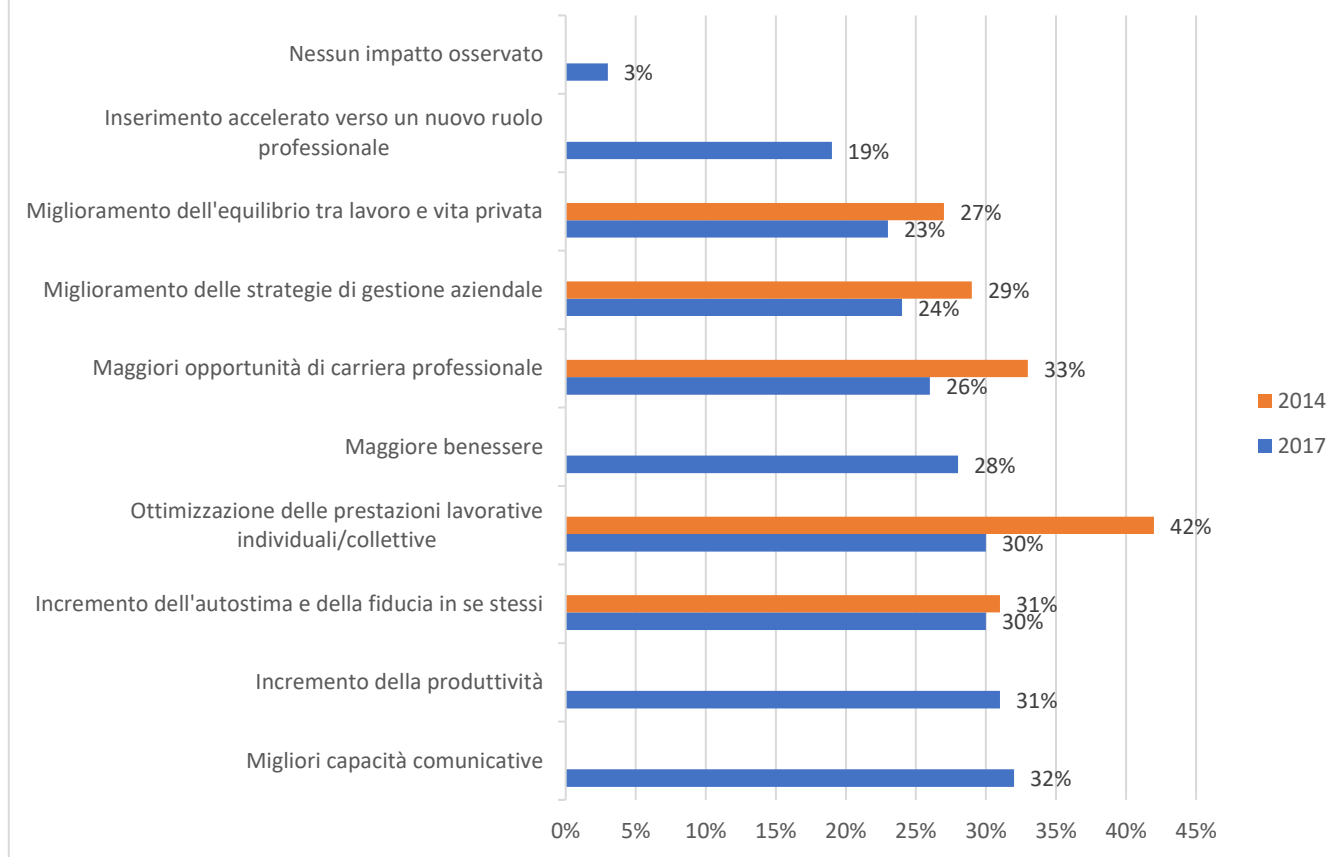
Altri benefici organizzativi sono ad esempio la diminuzione del tasso di assenteismo dei dipendenti (Talboom, 1999), la maggiore produttività e soddisfazione dei dipendenti (Anderson, 2001), i miglioramenti delle prestazioni individuali, della leadership e dell'efficacia della gestione ('Coaching Counts', 2007).

Il coaching è in grado anche di generare degli impatti positivi per i coach; ad esempio contribuisce alla loro realizzazione personale ed aumenta la loro soddisfazione professionale ed economica (Bavister e Vickers, 2018). Basti pensare a quanto può essere gratificante saper di avere aiutato qualcuno a risolvere una questione, raggiungere uno scopo o realizzare un miglioramento.

Di seguito si riporta la rielaborazione di un grafico tratto dallo studio 'Global Consumer Awareness' condotto dall'International Coach Federation nel 2017 il quale evidenzia le principali aree di impatto di un percorso di professional e/o life coaching. Per alcune voci del grafico sono stati indicati anche i corrispondenti valori risultanti dallo studio precedente condotto nel 2014. Il campione alla base di questi due studi era lo stesso, comprendeva 27 134 clienti di coaching di età pari o superiore a 18 anni e provenienti da 38 paesi diversi.

Il grafico è stato costruito sulla base delle risposte raccolte in seguito alla domanda 'Quali impatti hai osservato come risultato della tua relazione di professional e/o life coaching?'.

FIGURA 1.5: I benefici del coaching dal punto di vista dei clienti di coaching



Rielaborazione personale

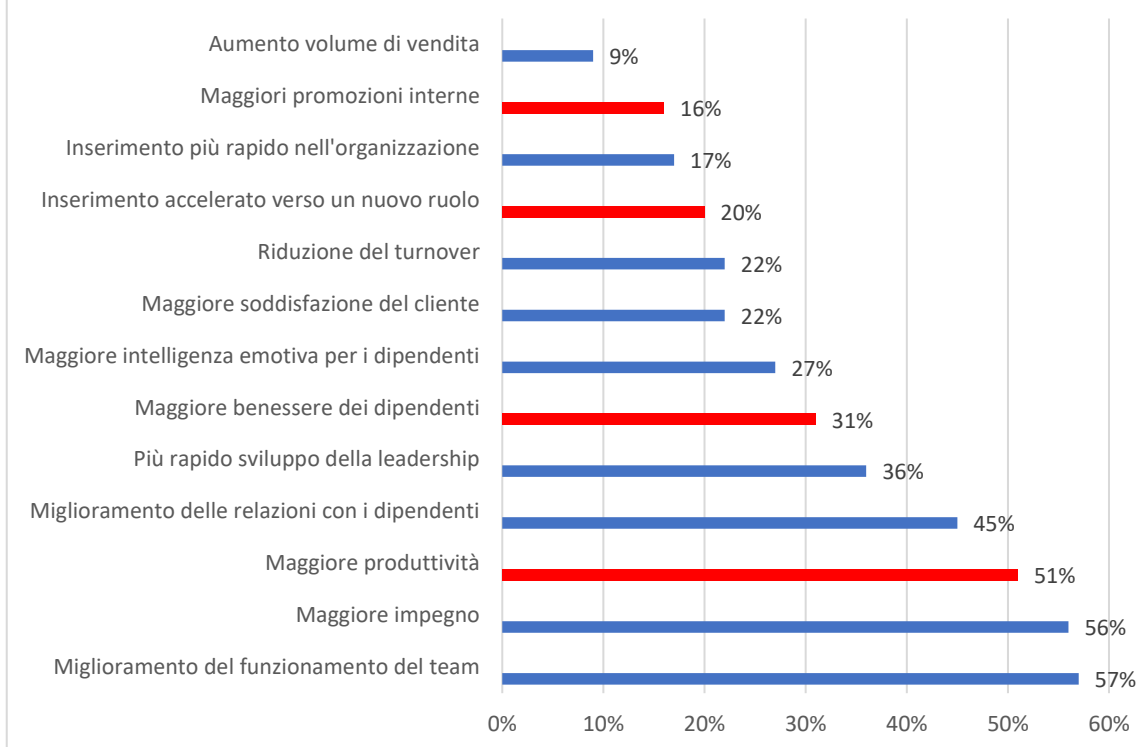
Fonte: International Coach Federation, 2017. Global Consumer Awareness Study

Fonte: International Coach Federation, 2014. Global Consumer Awareness Study

Si nota che nel 2014 il primo beneficio individuato dal campione di clienti intervistato era 'l'ottimizzazione delle prestazioni lavorative individuali/collettive' che è poi stato sostituito nel 2017 da 'migliori capacità comunicative'. Allo stesso modo anche il secondo beneficio 'maggiori opportunità di carriera professionale' ha subito un cambiamento di posizione nel corso dei tre anni ed è stato rimpiazzato da 'incremento della produttività', un beneficio tra l'altro neanche menzionato dagli intervistati nel 2014. Al terzo posto rimane invece per entrambi gli anni il beneficio 'incremento dell'autostima e della fiducia in se stessi'.

Si presenta ora un grafico tratto dallo studio condotto nel 2016 dall'International Coach Federation in collaborazione con l'Human Capital Institute su un campione di circa 900 responsabili appartenenti al settore delle risorse umane, dell'apprendimento e sviluppo e della gestione dei talenti. Questo grafico indica i principali benefici che tali responsabili hanno evidenziato al termine di un intervento di coaching nel personale che vi ha preso parte.

FIGURA 1.5: I benefici del coaching dal punto di vista dei responsabili Human Resource, Learning & Developmental e Talent Management



Fonte: International Coach Federation e Human Capital Institute, 2016. *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*

Dal confronto dei due grafici si può notare che sia l'ICF che i responsabili aziendali notano una corrispondenza per alcuni benefici derivanti da un intervento di coaching; le voci citate in entrambi gli studi sono state indicate con il colore rosso. Per semplicità la voce 'Maggiori promozioni interne' presente in questo grafico è considerata equivalente alla voce 'Maggiori opportunità di carriera professionali' presente nel grafico precedente. Si nota che più del 50% dei responsabili aziendali ha individuato come due principali benefici il 'maggior impegno' e il 'miglioramento del funzionamento del team'.

Nel complesso, si può concludere dicendo che rispetto alla varietà di risultati ricavabili da un intervento di coaching numerosi sono gli effetti positivi per tutte le parti interessate (coachee, coach e organizzazione).

Di seguito si propone una tabella riassuntiva per gli studi scientifici esaminati fino ad ora:

TAB. 1.5: Riepilogo dei principali benefici derivanti da un intervento di coaching emersi dalla revisione della letteratura scientifica

AUTORE E ANNO	CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (numerosità e soggetti)	TIPOLOGIA DI COACHING	RISULTATI ED IMPATTI DELLO STUDIO EMPIRICO
Smither, London, Flautt,	Il campione era composto da 1.361 senior manager nel	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • migliore capacità di definizione degli obiettivi • maggiore promozione di idee

Vargas, e Kucine (2003)	1999 e 1.202 senior manager nel 2000.		<ul style="list-style-type: none"> • miglioramento delle relazioni tra i senior manager e i loro superiori
Gyllensten e Palmer (2005)	Il campione era composto da 31 dipendenti di età superiore ai 32 anni che lavoravano a tempo pieno in posizioni dirigenziali presso un'organizzazione finanziaria britannica.	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione dello stress e dell'ansia sul posto di lavoro
Parker-Wilkins (2006)	Il campione era composto da 26 leader senior che avevano partecipato ad un percorso di coaching per un periodo di un anno.	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo di comportamenti di leadership • creazione di team ad alte prestazioni e miglioramento del lavoro di squadra • sviluppo personale • incremento della soddisfazione dei membri del team e dei clienti • incremento della fidelizzazione dei clienti e della produttività
Kombarakaran, Yang, Baker e Fernandes (2008)	Il campione era composto da 114 dirigenti di una multinazionale e 42 coach.	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • gestione più efficace delle persone • miglioramento delle relazioni con i dirigenti • migliore definizione degli obiettivi e delle priorità • maggiore impegno e produttività • dialogo e comunicazione più efficaci • più alto livello di performance esecutiva
Grant, Curtayne e Burton (2009)	Il campione era composto da 41 dirigenti di un'agenzia di sanità pubblica che avevano partecipato a percorsi di coaching tenuti esclusivamente da coach professionisti esterni	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • incremento significativo degli obiettivi raggiunti, della resilienza e del benessere sul posto di lavoro • incremento della fiducia in se stessi e dell'intuizione personale • sviluppo della capacità di gestione • supporto alle situazioni di cambiamento organizzativo • costruzione di stili di leadership costruttivi

Theeboom, Beersma e van Vianen (2014)	La meta-analisi includeva 18 studi sul coaching emersi da una ricerca bibliografica.	Coaching applicato in ambito lavorativo ed educativo	<ul style="list-style-type: none"> • influenza positiva sullo sviluppo delle performance e delle competenze a livello individuale, sul benessere, sulla capacità di adattamento e sull'autoregolazione finalizzata agli obiettivi. • cambiamenti nelle attitudini lavorative dei clienti • dimostrazione che gli interventi di breve durata sono tanto efficaci quanto quelli di lunga durata.
McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker e Warrenfeltz (2001)	<p>Il campione era composto da 100 dirigenti provenienti dalle regioni nord-orientali e medio-atlantiche che avevano concluso il loro percorso di coaching tra il 1996 e il 2000.</p> <p>Dove possibile sono stati intervistati anche i supervisor diretti dei dirigenti o i rappresentanti delle risorse umane.</p>	Executive coaching	<p>Tale studio ha evidenziato che le organizzazioni percepiscono un numero maggiore di benefici intangibili rispetto al numero dei benefici tangibili.</p> <p>Benefici tangibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento della produttività, della qualità e della forza organizzativa; • miglioramento del servizio clienti e della loro fidelizzazione • riduzione dei reclami, dei costi e del turnover <p>Benefici intangibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • miglioramento delle relazioni (nei rapporti diretti, tra parti interessate e tra pari), della capacità di lavorare in gruppo e della soddisfazione professionale • riduzione dei conflitti • incremento dell'impegno organizzativo e della soddisfazione dei clienti
International Coach Federation (Global Consumer Awareness Study 2014 e Global Consumer Awareness Study 2017)	Entrambi gli studi sono stati condotti su un campione composto da 27.134 clienti di coaching di età pari o superiore a 18 anni e provenienti da 38 paesi diversi.	Professional business e/o life coaching	<ul style="list-style-type: none"> • inserimento accelerato verso un nuovo ruolo professionale • miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata • miglioramento delle strategie di gestione aziendale • maggiori opportunità di carriera professionale • maggiore benessere • ottimizzazione delle prestazioni lavorative individuali/collettive • incremento dell'autostima e della fiducia in se stessi • incremento della produttività • migliori capacità comunicative

International Coach Federation in collaborazione con l'Human Capital Institute (2016)	Il campione era composto da circa 900 responsabili appartenenti al settore delle risorse umane, dell'apprendimento e sviluppo e della gestione dei talenti.	Executive coaching	<ul style="list-style-type: none"> • aumento del volume di vendita • maggiori promozioni interne • inserimento più rapido nell'organizzazione • inserimento accelerato verso un nuovo ruolo • riduzione del turnover • maggiore soddisfazione del cliente • maggiore intelligenza emotiva per i dipendenti • maggiore benessere dei dipendenti • più rapido sviluppo della leadership • miglioramento delle relazioni con i dipendenti • maggiore produttività • maggiore impegno • miglioramento del funzionamento del team
---	---	--------------------	---

Fonte: Rielaborazione personale

Per avere un quadro più completo si esaminano ora gli effetti negativi derivanti da un intervento di coaching. Secondo gli autori Schermuly e Graßmann (2018) tali effetti sono elementi regolarmente presenti in tutti gli interventi di coaching, compresi quelli di successo.

Whitmore (2003) definisce un coaching di successo quell'intervento in cui, al termine di tutte le sessioni, il cliente riesce a raggiungere gli obiettivi che si era posto. Al contrario, definisce un fallimento di coaching l'intervento in cui il cliente non riesce a raggiungerli. E' quindi sbagliato pensare che la presenza di effetti negativi implichi il fallimento dell'intervento.

Schermuly et al. (2014) sostengono che affinché un effetto di coaching possa essere categorizzato come negativo, devono essere soddisfatte tutte e tre le seguenti condizioni; il risultato deve essere:

1. dannoso per il cliente: significa che l'evento deve essere vissuto in modo spiacevole dal cliente
2. indesiderato: significa che l'evento non deve essere stato prodotto volontariamente dal coach
3. causato direttamente dall'intervento di coaching: significa che se l'evento è provocato da circostanze non collegabili all'intervento non può essere considerato un effetto negativo dell'intervento stesso.

Nel loro più recente studio Schermuly e Graßmann (2018) individuano gli effetti negativi che un intervento di coaching può generare nei confronti di tutti gli attori coinvolti. I principali sono indicati nella tabella seguente:

TAB. 1.5: Gli effetti negativi derivanti da un intervento di coaching

EFFETTI NEGATIVI PER IL COACH	EFFETTI NEGATIVI PER IL CLIENTE	EFFETTI NEGATIVI PER L'ORGANIZZAZIONE
1. Farsi coinvolgere troppo dagli argomenti del cliente discussi durante le sessioni	1. Attivazione di problemi più profondi che non possono essere gestiti nel coaching	1. Sviluppo del cliente non allineato con le aspettative dell'organizzazione
2. Avere paura di non ricoprire bene il proprio ruolo	2. Diminuzione della soddisfazione personale e lavorativa	2. Aumento dei conflitti tra cliente e supervisore
3. Vivere situazioni di ansia e dubbio (es. insicurezza, paura di fare qualcosa di sbagliato, sentirsi troppo sfidati, disturbi del sonno)	3. Minore benessere e motivazione sul posto di lavoro	3. Gelosia tra colleghi
4. Provare delusione riguardo al fatto di non poter osservare l'effetto del coaching a lungo termine poiché rare sono le sessioni di follow up con i propri clienti	4. L'apprendimento di comportamenti non coerenti con la visione del proprio supervisore porta a un peggioramento della qualità della loro relazione	4. Le dimissioni del cliente comportano una perdita per l'azienda e maggiori costi da sostenere
5. Provare frustrazione riguardo ai problemi del cliente che non possono essere risolti, o che personalmente il coach non è riuscito a risolvere.	5. Perdita del posto di lavoro per il cliente	5. Aumento delle domande e delle richieste di cambiamento effettuate dal cliente al termine del percorso di coaching
6. Provare sentimenti spiacevoli nei confronti dei propri clienti (es. sensi di colpa o rabbia)	6. Prestazioni lavorative altalenanti a causa di maggiore distrazione sul posto di lavoro dovuta agli intensi argomenti trattati durante le sessioni	
7. Confronto con comportamenti inappropriati dei propri clienti (es. essere perseguitati, insultati o stressati dai propri clienti)	7. Sviluppo di forte dipendenza nei confronti del proprio coach	
	8. Perdite finanziarie	
	9. Problemi familiari, mentali e fisici	

Fonte: Rielaborazione personale di Schermuly e Graßmann (2018)

Dallo studio condotto da O'Broin (2019) è emerso che un coaching di successo può generare sia effetti positivi che negativi; questi ultimi sono più rari, se si manifestano non durano più di quattro settimane e lo fanno con

un'intensità medio-bassa. Generalmente sono maggiori per i coach, minori per i clienti e ancora più limitati per le organizzazioni. Tale studio è stato costruito sulla base delle considerazioni tratte dallo studio di Schermuly e Graßmann (2018). O'Broin prova che la maggior parte degli effetti negativi che si manifestano nei confronti del coach e del coachee rientrano nella stessa categoria del benessere psicologico.

Tale studio è interessante poiché dimostra che nel corso di un intervento di coaching si possono verificare sia effetti positivi che negativi; alcuni di questi si sviluppano ulteriormente e mantengono la loro stessa natura (positiva o negativa) per tutta la durata dell'intervento, mentre altri la cambiano. Ciò significa che un effetto che inizialmente era stato categorizzato come negativo potrebbe trasformarsi in positivo durante le sessioni di coaching e viceversa. Si pensi per esempio alla situazione in cui un collaboratore sente la necessità di rivolgersi ad un coach per imparare a 'dire di no' agli incarichi lavorativi quando la mole di lavoro è già troppo alta. Se l'intervento di coaching riguarda solo il collaboratore senza coinvolgere anche il suo manager diretto, è molto probabile che in seguito tra loro si verifichino dei conflitti. Col protrarsi del tempo un conflitto mal gestito finirebbe per rovinare la relazione lavorativa tra le parti (rimanere un effetto negativo) oppure se ben gestito potrebbe dar luogo ad una relazione più solida e collaborativa (evolversi in un effetto positivo).

Inoltre, un'altra considerazione che si può trarre dallo studio di O'Broin è che lo stesso effetto potrebbe essere percepito come positivo o negativo a seconda della prospettiva che si sta adottando; si ricorda che i soggetti coinvolti (coach, cliente e organizzazione) nutrono aspettative e interessi diversi. Ad esempio, può capitare che, al termine di un intervento di career coaching, il cliente decida di cambiare lavoro per inseguire un proprio progetto personale; si tratta di un effetto positivo per il cliente ma negativo per l'organizzazione che dovrà sostenere dei costi per la sostituzione del cliente. Invece per il coach tale effetto sarà ambivalente poiché da un lato potrà essere incolpato dall'organizzazione per quanto accaduto (effetto negativo), dall'altro potrà essere contento di vedere soddisfatto il proprio cliente (effetto positivo).

Si riportano ora le principali osservazioni tratte dallo studio di Schermuly e Graßmann (2018):

- Esiste una correlazione negativa tra il numero degli effetti negativi e l'impegno psicologico dei coach; ciò significa che maggiori sono gli effetti negativi percepiti dai coach al termine del percorso di coaching minore sarà la competenza, il significato, l'autodeterminazione e l'impatto che essi avranno adottato nel percorso.
- Esiste una correlazione positiva tra il numero degli effetti negativi e il livello di stress mentale percepito dai coach; ciò significa che maggiori sono gli effetti negativi percepiti dai coach al termine del percorso di coaching, maggiore sarà il loro esaurimento emotivo.
- Esiste una correlazione negativa tra la qualità della relazione di coaching e gli effetti negativi; ciò significa che maggiore è la qualità della relazione di coaching, minori saranno gli effetti negativi percepiti dai clienti
- I coach devono monitorare costantemente e migliorare la qualità della relazione di coaching per prevenire gli effetti negativi per se stessi e per i clienti.

- La supervisione è una pratica che dovrebbe essere inserita nei processi sia di formazione che di lavoro dei coach principianti poiché consente loro di limitare gli effetti negativi.

Anche lo studio condotto nel 2019 da Müller et al. su 110 coach (di cui il 75% era di lavoratori autonomi) dimostra che la supervisione è uno strumento valido per controbilanciare un'elevata tensione mentale legata al loro lavoro. I risultati dello studio provano che la supervisione funge da 'effetto cuscinetto' poiché in presenza di un elevato livello di stress si è registrata una maggiore soddisfazione sul posto di lavoro per quei coach che hanno usufruito della supervisione. Inoltre, a differenza dello studio di Schermuly e Graßmann (2018), le autrici Müller et al. suggeriscono l'uso della supervisione in tutte quelle situazioni in cui è elevato il livello di stress legato al lavoro, indipendentemente che il coach sia un principiante o un esperto.

In conclusione, si può affermare che nonostante esista un'ampia gamma di impatti positivi per tutti e tre i soggetti coinvolti, sono possibili anche gli impatti negativi; essere consapevoli dell'esistenza di questi ultimi aiuta a identificarli, limitarli e prevenirli (Schermuly e Graßmann, 2018).

1.6 CONSIDERAZIONI FINALI

In questo primo capitolo il coaching è stato presentato come un intervento adatto a gestire e valorizzare le risorse umane di un'azienda.

Nel primo paragrafo si è affermato che non esiste una definizione condivisa per il concetto di coaching; esso può essere interpretato in modi differenti. Se considerato come una modalità di formazione il coaching entra in competizione con le altre modalità di formazione, quali i corsi formativi tradizionali, i corsi di leadership, i team building, etc. Mentre se considerato come una professione di aiuto, la figura del coach viene spesso confusa con altre figure professionali quali il mentore, il terapeuta, il counselor e il consulente, nonostante siano differenti le competenze richieste e le attività svolte da ciascuna figura. Infine se considerato come uno stile di management si possono individuare due approcci: il 'coaching non direttivo' in cui i manager adottano le abilità di coaching per condurre e gestire lo sviluppo dei propri collaboratori e il 'coaching direttivo' in cui i manager si limitano a offrire soluzioni ed impartire comandi.

Come già evidenziato nel corso del capitolo l'attuale concetto di coaching nasce negli Stati Uniti in ambito sportivo come metodologia volta al miglioramento delle prestazioni sportive. Solo successivamente tale concetto viene ripreso e trasferito da Gallwey e Whitmore nel mondo degli affari segnando così l'origine dell'approccio manageriale di 'coaching non direttivo'; in ambito aziendale tale stile di management può svolgersi sia in modo formale che informale.

Inoltre, nel sottoparagrafo 'Le principali aree di interesse' si è osservato che un intervento di coaching può assumere un nome diverso a seconda dell'esigenza che spinge il cliente a parteciparvi. Si parla di life coaching quando l'esigenza è legata alla sfera privata personale del cliente mentre si parla di coaching applicato in ambito lavorativo quando l'esigenza è legata alla sua sfera lavorativa professionale. Quest'ultima è la macro-area su cui si focalizza questo elaborato e al cui interno è possibile distinguere le seguenti tipologie di interventi: business coaching, career coaching, corporate coaching, executive coaching, team coaching e group coaching.

Come osservato nel paragrafo a ciò dedicato, per costruire un progetto di coaching esiste una sequenza di fasi da rispettare. Coach e coachee devono stipulare un contratto di coaching in cui stabiliscono gli aspetti chiave del progetto; ne sono un esempio: il piano di sessioni, la durata del progetto, gli obiettivi da raggiungere e le corrispondenti azioni da porre in atto.

Nello stesso paragrafo, oltre a descrivere la struttura tipica di un percorso di coaching, sono state illustrate anche le principali modalità con le quali tale percorso può essere attuato; queste sono: il coaching telefonico, il coaching online e il coaching face-to-face. Posto che ogni modalità presenta diversi vantaggi e svantaggi che devono essere considerati al momento della scelta, secondo la letteratura la modalità più efficace resta comunque quella tradizionale face-to-face. Quest'ultima è infatti la più utilizzata e può essere rivolta sia ad un singolo individuo (coaching uno a uno) che ad un gruppo di individui (coaching uno a molti: team coaching e group coaching).

In un altro paragrafo si è riscontrato che nonostante il settore del coaching risulti ancora poco regolamentato è in continuo aumento sia il numero di coloro che erogano e usufruiscono di tale servizio sia il numero delle organizzazioni professionali e degli organismi di accreditamento che ne definiscono gli standard. Si è anche notato che oggi le aziende che decidono di avviare percorsi di coaching possono farlo attraverso due modalità: formando i propri manager come coach oppure rivolgendosi a coach professionisti interni e/o esterni. La maggior parte delle aziende che opta per la seconda modalità tende a ricercare coach che siano certificati o accreditati poiché il possesso da parte del coach di una certificazione rassicura l'azienda sul fatto di avere di fronte una persona che è competente e ben formata per ricoprire il ruolo di coach.

Inoltre, si ricorda che in un qualsiasi intervento di coaching applicato in ambito lavorativo la relazione di coaching non si instaura solo tra due soggetti ma tra tre: coach, coachee e committente.

Dopo aver trattato gli aspetti principali presenti nella prospettiva del coach, quali le tipologie di coach esistenti, le attività di competenza e il ruolo della supervisione, si è analizzata la prospettiva del cliente constatando che sia il coachee che il committente nutrono delle aspettative riguardo all'esito dell'intervento di coaching. Nello stesso paragrafo si è anche sottolineato quanto sia importante spendere del tempo per costruire una solida relazione di coaching poiché, come si approfondirà nel secondo capitolo, essa è considerata il principale fattore predittivo dell'efficacia di un intervento di coaching.

Come già illustrato nel corso del paragrafo, una relazione di coaching si definisce di alta qualità se è fondata su fiducia, rispetto reciproco ed integrità e se è in grado sia di garantire empatia e riservatezza che di promuovere effetti positivi e scoraggiare quelli negativi.

Oltre a ciò, si è osservato che per incrementare l'efficacia di un intervento di coaching il coach durante le sessioni può avvalersi di un insieme di strumenti che sono: le domande potenti, l'ascolto attento e attivo, i compiti per casa, lo shadow coaching, il follow up, i role playing e le simulazioni.

Si deve anche tenere presente che negli interventi di coaching i tempi in cui si realizzano i risultati sono molto più lunghi rispetto a quelli di altre modalità di formazione; ma i risultati che si producono sono più duraturi visto quanto in profondità si riesce a lavorare sia sul singolo che sul team.

L'ultimo paragrafo di questo capitolo offre proprio una panoramica della vasta gamma di impatti positivi e negativi che durante o al termine di un intervento di coaching possono verificarsi nei confronti di tutti e tre i soggetti coinvolti.

Gli impatti negativi sono più rari rispetto a quelli positivi e di solito se presenti, sono maggiori per il coach.

Mentre quelli positivi sono più numerosi e frequenti e di norma riguardano direttamente il coachee. I più citati sono: maggiore consapevolezza di sé e degli altri, maggiore fiducia in se stessi, maggiore senso di responsabilità, migliore capacità di definizione degli obiettivi, minori situazioni di stress sul posto di lavoro, sviluppo della capacità di leadership e di una comunicazione più efficace.

E' evidente come poi tali benefici si ripercuotano a favore dell'intera organizzazione; basti pensare ad esempio alla riduzione dei conflitti interpersonali e agli incrementi in termini di produttività, volumi di vendita, soddisfazione del personale e fidelizzazione della clientela.

In conclusione, si può affermare che il coaching è uno strumento valido poiché è in grado di produrre cambiamenti non solo nei comportamenti e nelle competenze dei soggetti che vi prendono parte ma anche nelle performance, nelle relazioni e nei risultati delle organizzazioni (De Meuse et al., 2009).

2. LA METODOLOGIA: COME STRUTTURARE UN PERCORSO DI COACHING

PREMESSA

Nel precedente capitolo il coaching è stato presentato come uno strumento di intervento rivolto a 'chiunque voglia migliorare la propria performance in vari ambiti, ampliare o chiarire la propria visione di vita, risolvere conflitti interpersonali, orientare scelte lavorative o aumentare la propria motivazione' (Tommasi, 2007, pp 3-4). Al termine di un qualsiasi percorso di coaching, il cliente avrà quindi appreso tecniche e strumenti che gli permetteranno sia di migliorare le proprie prestazioni che di raggiungere un senso di benessere generale.

Come già sottolineato in questo elaborato l'attenzione è stata posta sulla macro-area del coaching applicato in ambito lavorativo.

Fino ad ora in modo generale sono stati illustrati i principali elementi che compongono un percorso di coaching; ne sono un esempio: la struttura, le modalità di applicazione, gli attori coinvolti, la relazione che si instaura tra questi attori, le azioni intraprese dal coach e gli strumenti a disposizione di quest'ultimo. Tali elementi però assumono delle sfaccettature diverse a seconda dell'approccio metodologico utilizzato dal coach per eseguire l'intervento.

Come si osserverà nel corso del capitolo gli approcci di coaching più popolari sono: l'approccio comportamentale, l'approccio cognitivo comportamentale, l'approccio umanistico, l'approccio sistemico, l'approccio costruttivo e l'approccio esistenziale. Tutti questi approcci appartengono alla categoria del coaching psicologico, ad eccezione dell'approccio comportamentale che appartiene anche alla categoria del coaching non psicologico.

Per comprendere la differenza tra queste due categorie è necessario prima inquadrare quali sono i possibili percorsi accademici che può intraprendere un individuo che intende assumere la qualifica di 'coach'.

Il coaching è infatti un campo interdisciplinare in cui i coach che vi lavorano possono aver maturato un background formativo molto ampio e vario. Numerose sono le discipline dalle quali un coach può attingere le conoscenze necessarie per svolgere al meglio la sua professione; ne sono un esempio: la psicologia, la filosofia, lo sport, la consulenza aziendale, la gestione delle risorse umane, la legge e l'insegnamento.

In accordo con l'autore Grant (2005) non esiste nessuna disciplina capace di dominare da sola il campo del coaching; ognuna di esse può offrire qualcosa di interessante. Si pensi ad esempio al legame tra terapia e coaching. Come già illustrato nel precedente capitolo, coaching e terapia sono due discipline distinte tra loro che presentano sia comunanze che differenze. Il coach non è uno psicologo, non fornisce prescrizioni o diagnosi, non lavora sui problemi ma sulle soluzioni e non si focalizza sul passato ma sul futuro. Se ad esempio durante una sessione di coaching il coach dovesse percepire la presenza di un disturbo psichico nel cliente, è suo dovere farsi da parte e invitare il cliente a rivolgersi ad uno specialista appropriato. E' quindi importante che il confine tra queste due discipline sia chiaro ad ogni coach.

Ricapitolando ad oggi non esiste un unico percorso formativo che permette ad una persona di acquisire le competenze necessarie a ricoprire il ruolo di coach; il più conosciuto è quello proposto dall'International Coach Federation che combina lezioni didattiche, sessioni di mentoring, compiti per casa e simulazioni (Yanchus et al., 2020). Poiché tale disciplina non richiede come requisito nessun titolo accademico specifico, accreditamento o certificazione, qualsiasi individuo dopo una minima formazione può praticarla (Yanchus et al., 2020).

Compreso che una persona può assumere il titolo di 'coach' anche senza essere uno psicologo, oggi è comunque in costante aumento il numero di psicologi che adottano le abilità di coaching nel proprio lavoro. Ciò non sorprende poiché uno psicologo che decide di avvinarsi al mondo del coaching può risultare per certi aspetti avvantaggiato dalla formazione clinica che ha ricevuto. Egli sarà già in possesso di alcune competenze chiave quali l'ascolto, la riflessione, l'empatia, la raccolta e la sintesi dei dati (Yanchus et al., 2020) e conoscerà già le tecniche per abbattere le resistenze psicologiche del cliente e per sostenerlo nella sua crescita interiore. Secondo Broatman et al. (1998) lo psicologo è la sola figura professionale capace di ricoprire efficacemente il ruolo di coach.

Dall'avvicinamento di queste due discipline, coaching e terapia, nasce l'espressione 'psicologia del coaching' che corrisponde alla recente categoria del coaching psicologico. A tale categoria vi appartengono tutti quei coach psicologi e coach che usano tecniche psicologiche nella loro pratica di coaching.

Il coaching psicologico trova fondamento nel principio della 'scoperta guidata' appartenente alle teorie cognitive comportamentali. Con tale principio si presuppone che il cliente sia già in possesso di tutte le risorse e le conoscenze necessarie per risolvere un problema. La soluzione al problema però non è individuata in modo solitario dal cliente ma in modo collaborativo insieme al coach; il compito del coach è infatti quello di porre domande chiarificatrici per guidare il cliente in questa sua scoperta interiore (Spaten, 2019).

Si ricorda che un intervento di coaching è un processo caratterizzato dalla presenza di una relazione che si instaura tra più soggetti e che percorrendo una serie di fasi permette loro di arrivare al risultato desiderato. Adottando questa logica di tipo processuale, nella prima parte di questo capitolo si descriveranno i principali modelli che appartengono a ciascun approccio metodologico di coaching. Seguirà poi un approfondimento di quelli più diffusi in ambito lavorativo ponendo in evidenza quali sono gli aspetti chiave riconducibili al lato coach e al lato cliente.

Il capitolo si concluderà con l'analisi dei fattori che facilitano e ostacolano l'efficacia di un intervento di coaching. Infatti, partendo da una revisione della letteratura scientifica si illustreranno gli elementi del processo di coaching su cui è necessario lavorare per creare le premesse affinché il percorso di coaching abbia successo. Ad esempio si identificheranno e analizzeranno quali sono le qualità e gli atteggiamenti che il cliente e il coach dovrebbero possedere per rendere produttiva la relazione di coaching.

2.1 GLI APPROCCI METODOLOGICI

Palmer e Whybrow (2019) nel loro libro propongono una serie di modelli di coaching raggruppandoli in base alle loro origini filosofiche all'interno dei seguenti approcci metodologici: comportamentale, cognitivo comportamentale, umanistico, sistemico, costruttivo ed esistenziale.

Come già anticipato, a seconda del percorso formativo e delle tecniche adottate dal coach che esegue l'intervento di coaching, i modelli possono distinguersi in: modelli di coaching non psicologico e modelli di coaching psicologico. I primi sono quelli non esercitati da psicologi professionisti e non basati su teorie o tecniche psicologiche; ne è un esempio il modello G.R.O.W. appartenente all'approccio comportamentale. Diversamente i secondi sono quelli praticati da psicologi del coaching.

La psicologia studia il cambiamento umano e a partire dalla fine degli anni '90 il suo uso è stato introdotto nel campo del coaching applicato in ambito lavorativo. In particolar modo un contributo importante è stato dato prima dalla psicologia umanistica con Abraham Maslow e successivamente dalla psicologia positiva con Martin Selignam.

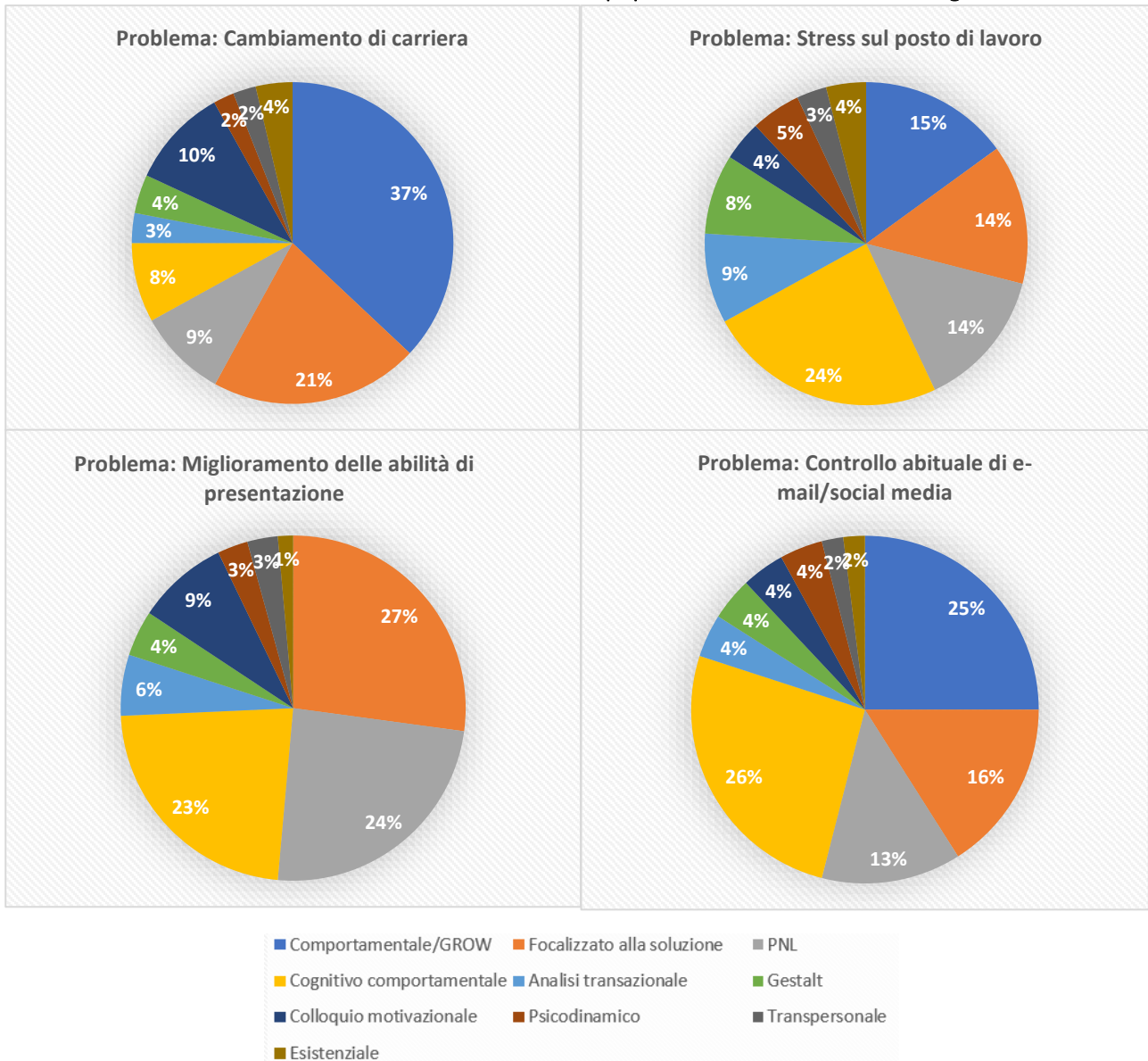
Oggi la psicologia è considerata l'elemento chiave per generare migliori risultati di coaching (Grant, 2008).

Lai e Palmer (2019) hanno condotto una ricerca per identificare gli approcci di coaching psicologico capaci di migliorare l'apprendimento individuale, lo sviluppo della leadership e i risultati organizzativi. La loro ricerca ha incluso 234 studi quantitativi e qualitativi focalizzati sulla psicologia e sugli interventi di executive coaching pubblicati tra il 1995 e il 2018. Il 30% di questi articoli è stato pubblicato tra il 2000 e il 2009; invece a partire dal 2010 la percentuale è più che raddoppiata segnando così una rapida diffusione del coaching psicologico. La ricerca ha indicato come modelli più frequentemente adottati il modello cognitivo comportamentale e il modello G.R.O.W. dichiarandoli entrambi capaci di facilitare nel cliente il pensiero positivo e la motivazione al cambiamento (Lai e Palmer, 2019).

Inoltre, alcuni studi hanno dimostrato che la validità dei modelli di coaching cambia in base al tipo di problema che il cliente presenta al coach. Passmore et al. (2017) in collaborazione con l'European Mentoring & Coaching Council hanno condotto una ricerca su 2.791 coach provenienti da circa 45 paesi europei. Lo scopo della ricerca era di identificare i modelli di coaching più popolari. I risultati evidenziarono una forte corrispondenza tra i modelli appresi dai coach durante la loro formazione e quelli da loro adottati nella pratica; ad eccezione del modello del colloquio motivazionale.

Ai coach partecipanti erano stati presentati differenti problemi legati all'ambito lavorativo e per ciascuno di questi era stato chiesto di indicare il modello di coaching che ritenevano più opportuno adottare. Le risposte raccolte hanno permesso di elaborare i seguenti grafici:

FIGURA 2.1: Risultati della ricerca sulla popolarità dei modelli di coaching



Fonte: Rielaborazione personale di Passmore, Brown e Csigas 2017

Dall'osservazione dei grafici si nota che per la maggior parte dei problemi considerati i modelli meno praticati sono stati: il modello esistenziale, il modello gestalt, il modello transpersonale e il modello psicodinamico. Mentre quelli ritenuti più efficaci sono stati: in primis il modello GROW e il modello cognitivo comportamentale, seguiti poi dal modello orientato alla soluzione e da quello con la programmazione neuro linguistica.

Ora in linea con i risultati di questa ricerca, si fornirà al lettore una panoramica generale degli approcci metodologici di coaching e per ognuno di questi si andranno ad approfondire solo i modelli più frequentemente praticati nel contesto lavorativo.

2.1.1 L'APPROCCIO COMPORTAMENTALE

La psicologia comportamentale, detta anche comportamentismo, è un approccio basato sullo studio scientifico del comportamento umano. Secondo Passmore e Whybrow (2019) il comportamento di un individuo non è altro che il risultato di rinforzi esterni o motivazioni estrinseche come la retribuzione, la lode e lo status.

Il comportamentismo trae origine dal lavoro di Pavlov. Negli anni '20 Pavlov scoprì che in presenza di stimoli adeguati i comportamenti potevano essere influenzati (Passmore, 2019); la logica alla base di questo lavoro prevedeva che lo stimolo precedesse e generasse una determinata risposta comportamentale.

Quasi cinquant'anni dopo Burrhus Skinner, un altro esponente storico del comportamentismo, invertì questa logica dimostrando che la frequenza con la quale un comportamento si manifestava era maggiore se quel comportamento, invece di essere preceduto, era seguito da un rinforzo specifico (Skinner, 2008). Per rinforzi specifici si intendevano le ricompense e le punizioni; le prime servivano per incentivare la ripetizione di comportamenti corretti mentre le seconde per punire i comportamenti scorretti e promuovere quelli desiderati.

E' importante anche citare Bandura, fondatore della teoria dell'apprendimento sociale. Bandura constatò che l'apprendimento di un individuo poteva avvenire anche per osservazione dei successi e dei fallimenti altrui e dunque senza ricevere un rinforzo specifico (Passmore, 2019).

Il coaching comportamentale (BC - Behavioural Coaching) è un approccio metodologico che richiama i concetti sopra esposti. Si tratta di una metodologia che permette al cliente di imparare osservando gli altri e di costruire un proprio sistema di comportamenti ottimali (Passmore, 2019).

Inoltre, gli approcci di coaching basati sul comportamento sono perfettamente allineati con le logiche gestionali adottate nella maggior parte delle organizzazioni occidentali. Generalmente in queste organizzazioni i manager operano applicando il meccanismo della carota e del bastone: prima osservano i comportamenti dei loro collaboratori, poi ne misurano le performance collegate ed infine decidono se premiarli o punirli attraverso il sistema retributivo. E' evidente che la convinzione alla base di questo meccanismo è supporre che il comportamento del collaboratore possa essere modificato attraverso una ricompensa o una punizione, sia finanziaria che psicologica (Passmore, 2019).

Per quanto concerne la popolarità dell'approccio comportamentale, esso è tra quelli più frequentemente applicati nella pratica del coaching. Diversi studi empirici dimostrano che l'efficacia del coaching comportamentale può essere aumentata combinando tale approccio con altri approcci metodologici. Ad esempio, Spence e Grant (2007) hanno scoperto che la combinazione tra approccio comportamentale e approccio focalizzato sulla soluzione permette di aumentare in modo significativo il raggiungimento degli obiettivi. Sette anni dopo Grant (2014) ha approfondito la scoperta individuando ulteriori risultati quali il rafforzamento della resilienza, della leadership, dell'autoefficacia, della gestione della depressione e della capacità di pensiero orientato alla soluzione.

Di seguito si illustra il modello G.R.O.W. che è il principale modello dell'approccio comportamentale.

2.1.1.1 IL MODELLO G.R.O.W.

L'approccio metodologico più frequentemente adottato nel Regno Unito è il coaching comportamentale applicato sotto forma di modello G.R.O.W. (Whitmore, 2009).

Il modello G.R.O.W. è stato elaborato negli anni '80 da John Whitmore in collaborazione con Graham Alexander ed è oggi diventato il più diffuso al mondo (Wilson, 2017). Ciò non stupisce poiché si tratta di un modello di facile comprensione e applicazione anche da parte di coloro che non hanno ricevuto una formazione psicologica.

Lo scopo primario di questo modello è di sbloccare il potenziale del cliente per massimizzare le sue performance; affinché ciò si verifichi è necessario che il cliente apprenda nuovi comportamenti e adatti quelli vecchi (Whitmore, 2020). Il modello è quindi incentrato sull'azione e permette al cliente di identificare quali sono i comportamenti specifici che lo condurranno a performance migliori o al raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Il termine inglese G.R.O.W. significa in italiano crescita ed è un acronimo che sta per Goal, Reality, Options e Will; questi quattro termini corrispondono alle quattro fasi del modello.

Ora nel dettaglio si analizzerà ciascuna di esse:

- **Goal (obiettivo):**

La prima fase prevede l'identificazione dell'obiettivo che il cliente desidera raggiungere.

Whitmore (2003) distingue tra due tipi di obiettivo: quello finale (di risultato) e quello di performance. Il primo tipo rappresenta l'obiettivo che il cliente si pone di raggiungere nel lungo termine e che è al di fuori del suo controllo, ad esempio: diventare direttore dell'ufficio vendite. Mentre il secondo tipo è un obiettivo pienamente sotto il controllo del cliente e funge da supporto per il raggiungimento dell'obiettivo finale; ad esempio: raggiungere l'ammontare di fatturato mensile che permette di accedere al premio.

Stabilire un obiettivo di coaching efficace è fondamentale per assicurarsi che fin dall'inizio il cliente abbia una chiara visione di 'dove vuole arrivare'.

L'obiettivo dovrebbe: essere definito nel tempo, essere specificato in modo molto preciso, essere sfidante ma realizzabile, essere motivante ed avere significato per il cliente. Per essere certi di ottenere questo risultato, l'obiettivo prefissato deve rispondere a requisiti specifici come quelli sintetizzati nell'acronimo S.M.A.R.T. (specifico, misurabile, ambizioso, realistico e calendarizzato) oppure nell'acronimo E.X.A.C.T. (eccitante, accessibile/misurabile, sfidante e tempificato). Generalmente i manager utilizzano il modello S.M.A.R.T. per stabilire degli obiettivi realistici e realizzabili per i loro collaboratori (Wilson, 2017). La vera motivazione però è presente solo quando si perseguono degli obiettivi personali e non obiettivi imposti da altri; per tale ragione l'autrice Wilson (2017) esprime una preferenza per l'utilizzo del modello E.X.A.C.T. il quale permette di fissare gli obiettivi di performance in modo positivo e stimolante incoraggiando così il cliente a puntare in alto. Secondo la logica del modello G.R.O.W. una sequenza ben strutturata di obiettivi di performance permette di raggiungere l'obiettivo finale desiderato.

Come si può notare la fase di identificazione degli obiettivi avviene prima dell'analisi della situazione attuale. Un approccio logico suggerirebbe il contrario dato che sarebbe più opportuno conoscere la situazione di partenza prima di stabilire qualsiasi obiettivo a breve termine; però procedendo in questo modo si rischierebbe di fissare obiettivi poco sfidanti e limitati dalle performance precedenti. Per tale motivo Whitmore (2003) sostiene che prima di fissare gli obiettivi a breve termine si deve avere chiara qual è la 'situazione ideale' a cui si desidera arrivare nel lungo termine.

- **Reality (realtà)**

La seconda fase prevede la verifica della realtà attuale del cliente rispetto all'obiettivo prefissato.

La verifica della realtà, cioè dei dati di fatto, serve per esplorare la 'situazione attuale' del cliente e il modo in cui i suoi obiettivi si adattano a questa (Whitmore, 2003). L'esplorazione avviene attraverso l'autoriflessione da parte del cliente e la raccolta di dati sulle sue: performance, competenze e dinamiche personali e lavorative (Passomore, 2019).

Prendere consapevolezza di 'dove si trova' il cliente significa individuare e comprendere come i risultati delle azioni passate, i possibili blocchi interiori e i comportamenti hanno influenzato le sue performance attuali. Nel momento in cui il cliente ha una visione più chiara delle proprie condizioni di partenza è in grado di visualizzare i problemi da un punto di vista differente e di prendere decisioni su come proseguire.

Inoltre, l'autrice Wilson (2017) sostiene che quando il cliente raggiunge un nuovo livello di consapevolezza o acquista un nuovo punto di vista si dovrebbero esplorare gli obiettivi (performance desiderate) e le realtà (performance attuali) collegate in modo da comprendere se l'obiettivo inizialmente stabilito è ancora realistico oppure no.

Il risultato finale di questa fase può essere quindi una riaffermazione dell'obiettivo iniziale oppure una sua revisione nel caso in cui esso risultasse essere poco realistico alla luce della realtà esplorata (Whitmore, 2003). Dato che per un coach le domande attinenti a questa fase sono tra le più complesse da formulare, egli potrebbe essere tentato di passare direttamente dalla fase Goal alla fase Options o alla fase Will; il coach che salta la fase Reality rischia però di provocare nel cliente la seguente risposta 'Non so cosa fare, è per questo che sono qui' (Wilson, 2017).

- **Option (opzioni)**

La terza fase prevede che il cliente utilizzi le proprie capacità di problem solving per generare nuove opzioni che gli consentano di raggiungere l'obiettivo.

Whitmore (2003) sostiene che lo scopo di questa fase non è di individuare la soluzione più giusta ma di elencare il maggior numero di opzioni possibili; per l'autore ciò che è importante è la quantità di opzioni elencate e non la qualità e fattibilità di ciascuna di esse.

Poiché in questa fase stabilire il contenuto dell'opzione spetta interamente al cliente viene dato ampio spazio al suo pensiero creativo. L'autrice Wilson (2017) afferma che soltanto nel momento in cui il cliente avesse esaurito tutte le sue possibilità il coach che, in possesso di particolari conoscenze tecniche o di una certa

esperienza, si sentisse di poter dare un ulteriore contributo è invitato a suggerire un'opzione. Lo può fare ad esempio rivolgendosi al cliente nel seguente modo: 'Vorresti aggiungere alle opzioni anche un mio suggerimento?' (Giusti e Sebastiani, 2017). Si tratta di una domanda di richiesta di permesso di cui si è già parlato nel precedente capitolo.

- **Will (azioni)**

L'ultima fase prevede che il cliente individui, tra tutte le opzioni emerse nella fase precedente, solo quelle per le quali è realmente disposto ad impegnarsi per trasformarle in azioni.

In questa fase il compito del coach è di stimolare l'impegno all'azione; per ottenere questo risultato il coach pone delle domande volte a 'verificare che cosa si deve fare (What), quando farlo (When), chi deve farlo (Who) e la volontà di farlo (Will)' (Whitmore, 2003). L'autrice Wilson (2017) sconsiglia l'utilizzo della domanda 'Cosa intendi fare?' poiché potrebbe spingere il cliente ad elencare una serie di opzioni che pensa dovrebbe fare ma che in realtà sa che non farà in quanto poco coerenti con la sua personalità e motivazione.

Rispetto alle fasi precedenti in cui le domande avevano come scopo l'analisi della situazione ideale (fase Goal), della situazione attuale (fase Reality) e di come costruire un collegamento tra queste due (fase Option), in questa fase le domande sono volte a supportare il cliente nell'elaborazione di un piano d'azione. Il cliente dovrebbe non solo stabilire le azioni da compiere ma anche le rispettive scadenze temporali (data e ora di inizio e di fine dell'azione) ed essere consapevole di quali potrebbero essere gli ostacoli (derivanti da fattori esterni e interni) che potrebbe incontrare e impedirgli di concludere l'azione (Whitmore, 2003).

Una volta elaborato il piano d'azione, è consigliato stabilire una data per esaminare i progressi del cliente; in tale sessione si analizzeranno i risultati ottenuti in modo da capire quali azioni hanno funzionato e quali no e soprattutto la ragione sottostante (Passmore, 2019). Inoltre, se al termine dell'analisi il piano d'azione originale dovesse risultare non idoneo sarà possibile apportarvi delle modifiche.

Nella seguente tabella sono riportate alcune domande che un coach può porre seguendo la logica del modello G.R.O.W.:

TAB. 2.1.1.1: Esempi di possibili domande da porre per ciascuna fase del modello G.R.O.W.

1. Goal (obbiettivo):	2. Reality (realtà)
<ul style="list-style-type: none"> • Che risultato vorresti ottenere alla fine di questa sessione? • Rispetto al problema che mi hai presentato, qual è il tuo obiettivo a lungo termine? • Entro quando vorresti raggiungerlo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual è la situazione attuale? • Che cosa hai fatto fino ad ora per raggiungere il tuo obiettivo? • Che cosa ti ha impedito di procedere oltre? • Quali ostacoli dovrai superare per raggiungere il tuo obiettivo? • Quanto pensi di poter controllare personalmente il risultato che desideri?

	<ul style="list-style-type: none"> • Chi altri potrebbe esercitare un tale controllo? E fino a che punto? • Quali sono le risorse di cui hai disposto fino ad ora?
3. Option (opzioni)	4. Will (azioni)
<ul style="list-style-type: none"> • Cosa potresti fare? • Cos'altro? • Che cosa faresti se avessi più tempo e disponessi di un budget maggiore oppure se fossi tu il capo? • Quale di queste opzioni ti attrae maggiormente o ti sembra più adatta a te? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quale opzione o quali opzioni pensi di scegliere? • Quando intendi esattamente iniziare e concludere ogni fase dell'azione? • Chi deve essere informato dei tuoi progetti? • Di che tipo di aiuto potresti aver bisogno e da parte di chi? • Che cosa intendi fare per ottenere questo aiuto e quando intendi farlo? • Su una scala da 1 a 10, quanto valuteresti il tuo grado di impegno verso le azioni stabilite? • Che cosa impedisce alla tua valutazione di essere un 10?

Fonte: Rielaborazione di Giusti e Sebastiani 2017

Si può notare come ogni tipologia di domanda è orientata a ottenere uno scopo differente: le domande della fase Goal mirano a mantenere energico e motivato il cliente, le domande della fase Reality sono volte a fornirgli chiarezza e ad incrementare la sua creatività e le domande delle fasi Options e Will cercano di trasformare le idee in risultati (Wilson, 2017).

Un aspetto importante del modello G.R.O.W. che non è ancora stato citato è la sua flessibilità. In questo paragrafo le fasi del modello sono state descritte in modo sequenziale; in realtà durante una conversazione di coaching ci si può muovere liberamente in avanti e indietro tra queste fasi (Wilson, 2017).

Per concludere si informa il lettore che col passare degli anni diversi autori hanno apportato degli adattamenti al modello GROW per sviluppare propri modelli di coaching comportamentale. Ne sono un esempio (<https://www.orientamento.it/tag/modello-grow/>):

- il **modello T-GROW** in cui all'inizio viene definito l'argomento della conversazione (Topic) e solo successivamente l'obiettivo di coaching da raggiungere;
- il **modello I-GROW** in cui l'attenzione viene posta sul problema (Issue) piuttosto che sulla soluzione;
- il **modello RE-GROW**, dove R sta per Review ed E per Evaluation, che dà la possibilità durante tutto il percorso di coaching di effettuare una revisione dell'obiettivo prefissato nella prima sessione.

2.1.2 L'APPROCCIO COGNITIVO COMPORIMENTALE

Col passare degli anni partendo dall'approccio comportamentale si è sviluppato l'approccio cognitivo comportamentale (CBC - Cognitive Behavioural Coaching).

Gli autori Palmer e Whybrow (2019) lo descrivono come uno degli approcci base più frequentemente adottato sia dai coach che dagli psicologi del coaching.

Si tratta di un approccio che nasce negli Stati Uniti e nel Regno Unito negli anni '80 e '90 in seguito ad una fusione tra terapia cognitiva e terapia comportamentale.

La terapia cognitiva comportamentale (TCC) esamina la relazione tra pensieri, comportamenti ed emozioni; essa è definita anche 'terapia della parola' perché è proprio attraverso il dialogo che il terapeuta aiuta il cliente a pensare e a comportarsi in modo da riuscire a superare i suoi problemi psicologici (Sheward e Branch, 2014). Essendo la terapia cognitiva comportamentale fondata su metodi Evidence-Based, il coaching cognitivo comportamentale è considerato un metodo scientificamente provato.

Gli autori Palmer e Szymanska (2019) lo definiscono un 'approccio integrativo' poiché combina l'uso di strategie incentrate su comportamenti, risoluzione di problemi e ricerca di soluzioni. Inoltre, secondo gli autori (2019) a fondamento del coaching cognitivo comportamentale vi sono due importanti premesse:

- in presenza di un livello di pressione o di stress elevato un individuo tende a non applicare le abilità che già possiede e a manifestare ridotte capacità di problem solving e di ricerca di soluzioni;
- le emozioni e i comportamenti di un individuo sono in gran parte influenzati dalle convinzioni che possiede e dalla sua valutazione del problema; ad esempio l'ansia è un'emozione negativa che interferisce con le performance di un individuo, induce stress e ne blocca gli obiettivi.

Da queste premesse si evince che il modo in cui un individuo reagisce agli eventi dipende quasi totalmente dalle sue convinzioni piuttosto che dagli eventi stessi.

L'approccio cognitivo comportamentale consente al cliente di focalizzarsi e di lavorare sui cosiddetti 'blocchi interiori' ovvero quei pensieri e comportamenti che ostacolano il cambiamento e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il coach cognitivo comportamentale, attraverso un processo collaborativo di 'scoperta guidata', conduce il cliente verso un livello di consapevolezza più alto su come controllare le proprie emozioni nelle situazioni di difficoltà. La 'scoperta guidata' si basa sul dialogo socratico che avviene attraverso la formulazione di domande volte a migliorare le capacità di problem solving e di decision making del cliente (Neenan e Palmer, 2001). Al termine di questo processo il cliente è in grado di identificare il proprio 'dialogo interiore' negativo e di sostituirlo con uno più adatto. Il dialogo interiore è la voce che il cliente sente costantemente nella propria mente e che è capace di influenzare la sua autostima fino a portarlo a dubitare del proprio valore, delle proprie capacità e dell'efficacia delle proprie azioni.

Il coach quindi non fornisce al cliente la soluzione al problema ma lo aiuta a sviluppare nuovi pensieri e comportamenti alternativi che gli permetteranno di individuare da solo una soluzione (Neenan e Palmer,

2001). Ciò significa che applicando l'approccio cognitivo comportamentale il coach è in grado di sviluppare nel cliente una capacità di pensiero tale da permettergli di modificare i pensieri che inducono stress (SIT), i pensieri automatici negativi (NAT) e i pensieri che interferiscono con le performance (PIT) promuovendo invece quelli che le aumentano (PET).

In conclusione si può affermare che al termine di un intervento di coaching cognitivo comportamentale il cliente avrà appreso le tecniche e gli strumenti che gli consentiranno di cambiare le abitudini negative e di sviluppare una mentalità adatta a gestire in modo più produttivo le situazioni stressanti (Sheward e Branch, 2014).

Per quanto concerne la pratica del coaching cognitivo comportamentale, numerosi sono i modelli che un coach può adoperare. Di seguito si illustrano solo i due principali: il modello PRACTICE e il modello ABCDE.

Il modello PRACTICE è orientato alla ricerca delle soluzioni e permette di affrontare il problema selezionato dal cliente attraverso sette fasi. La tabella sottostante presenta alcuni esempi di domande che i coach possono porre al loro cliente in ciascuna di queste fasi:

TAB. 2.1.2: Il modello PRACTICE a sette fasi

FASI:	DOMANDE:
1. Identificazione del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Qual è il problema? - Come saprai se la situazione è migliorata? - Su una scala da 0 a 10 in cui '0 = non è presente' e '10 = è stato risolto' quanto ti senti vicino oggi a risolvere il problema? - Riesci a immaginare di svegliarti domani mattina e che questo problema non esista più? Cosa noteresti di diverso?
2. Identificazione degli obiettivi realistici (es. obiettivi SMART)	<ul style="list-style-type: none"> - Cosa vuoi ottenere?
3. Sviluppo delle soluzioni alternative	<ul style="list-style-type: none"> - Quali sono le tue opzioni? Annotale.
4. Considerazione delle conseguenze	<ul style="list-style-type: none"> - Cosa potrebbe succedere? - Valuta i pro e i contro di ogni possibile soluzione - Usa una scala di utilità per ogni soluzione in cui '0 = non è affatto utile' e '10 = estremamente utile'
5. Individuazione della soluzione o delle soluzioni più fattibili	<ul style="list-style-type: none"> - Ora che hai considerato le possibili soluzioni, quali sono le più fattibili e praticabili?

6. Implementazione della/e soluzione/i individuata/e	- Implementa la soluzione individuata suddividendola in step gestibili.
7. Valutazione	- Quanto ha avuto successo la soluzione implementata? Usa una scala da 0 a 10. - Ora possiamo terminare la sessione o vuoi discutere di un altro problema?

Fonte: Rielaborazione Palmer 2008

Nel momento in cui un cliente diventa abile nell'uso del modello PRACTICE potrebbe voler usare modelli più brevi che velocizzino il processo di risoluzione dei problemi. Ne sono un esempio (Neenan e Palmer, 2001):

- il **modello STIR** composto da quattro fasi: selezione del problema, individuazione della soluzione, implementazione della soluzione e revisione del risultato;
- il **modello PIE** composto da tre fasi: definizione del problema, implementazione della soluzione e valutazione del risultato.

Per il cliente che necessita di affrontare una crisi o di prendere una decisione in modo rapido è consigliata l'adozione di uno di questi due modelli (Neenan e Palmer, 2001).

Inoltre, Neenan e Palmer (2001) sostengono che sia inutile provare ad applicare il modello PRACTICE quando il cliente è emotivamente sconvolto. Ad esempio, se durante l'implementazione del piano d'azione il cliente si scontra con un blocco emotivo o psicologico è consigliato utilizzare il modello ABCDE per rimuovere il blocco e solo dopo aver ritrovato la stabilità emotiva riprendere con l'applicazione del modello PRACTICE per risolvere il problema.

Il modello ABCDE, ideato da Martin Seligman, rappresenta un'evoluzione del modello ABC di Albert Ellis e uno strumento operativo della terapia razionale cognitiva comportamentale (REBT – Rational-Emotive Behaviour Therapy) sempre elaborata da Ellis negli anni '50.

Il nome ABCDE è un acronimo che identifica le cinque fasi del modello; queste fasi sono illustrate nella tabella sottostante:

TAB. 2.1.2: Il modello ABCDE

FASI DEL MODELLO	DESCRIZIONE DELLA FASE
1. Activating event - Evento attivante	Identificazione dell'evento attivante. Si tratta di un evento esterno o interno poco piacevole per l'individuo e da lui non controllabile.
2. Beliefs about A - Credenze riguardo A	Identificazione delle convinzioni irrazionali che creano disagio nell'individuo e che contribuiscono ad alimentare i suoi pensieri negativi legati all'evento attivante.
3. Consequences - Conseguenze	Identificazione delle conseguenze derivanti dalle convinzioni emerse nella fase 2.

	<p>Le conseguenze possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>emotive</i>: ad esempio ansia, rabbia, colpa, etc. - <i>fisiologiche</i>: ad esempio sudorazione, palpitazione, tensione alle spalle, etc. - <i>comportamentali</i>: ad esempio atteggiamento di sfida nei confronti dei colleghi
4. Discussion (or disputation) - Discussione (o disputa)	<p>Lo scopo di questa fase è di mettere in discussione i pensieri negativi e provare ad eliminare le convinzioni irrazionali che hanno alimentato questi pensieri.</p>
5. Effects - Effetti	<p>Osservazione degli effetti ottenuti dall'implementazione delle fasi precedenti.</p> <p>Gli effetti sono dei cambiamenti a livello:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>cognitivo</i>: ad esempio minori pensieri negativi, sviluppo di nuovi modi di pensare - <i>emotivo</i>: ad esempio una diminuzione dell'ansia o della rabbia - <i>comportamentale</i>: ad esempio il compimento di azioni che prima erano ostacolate dal blocco emotivo

Fonte: Rielaborazione dell'articolo del Dr. Giorgio Gualazzi 2017

(<https://pdf4pro.com/view/modello-abcde-giorgiogualazzi-it-1c3c31.html>)

Il modello ABCDE consente al cliente di rielaborare in modo costruttivo i pensieri negativi e di aumentare la resilienza ovvero la sua capacità di reagire in modo positivo agli eventi stressanti.

Inoltre per ottenere un incremento dell'autoefficacia e dell'impegno del cliente sul posto di lavoro, l'approccio cognitivo comportamentale può essere combinato con altri approcci di coaching non psicologico e psicologico, quali il modello GROW e il modello incentrato sulla soluzione (Lai e Palmer, 2019).

L'ultimo aspetto da trattare riguarda l'efficacia del coaching cognitivo comportamentale.

Lo studio di Grant (2001) sul CBC segnala come principale risultato un miglioramento delle prestazioni e del benessere del cliente sul posto di lavoro mantenuto nel tempo. Anche lo studio di Beddoes-Jones e Miller (2007) individua un miglioramento delle prestazioni lavorative e del valore aggiunto personale in seguito a un intervento di CBC a breve termine. Due anni dopo Grant et al. (2009) scoprono che il CBC porta anche a una riduzione della depressione e dello stress e ad un incremento del raggiungimento degli obiettivi e della resilienza psicologica. L'anno successivo Gyllensten et al. (2010) conducono uno studio qualitativo di CBC il cui risultato evidenzia una migliore gestione delle emozioni e uno sviluppo di strategie più assertive.

In conclusione, si può affermare che l'approccio cognitivo comportamentale è praticato frequentemente durante le sessioni di coaching poiché facilita nel cliente la generazione del cambiamento desiderato

incoraggiandone i pensieri, gli atteggiamenti e le credenze che ne migliorano le performance e ne alleviano lo stress (Palmer e Szymanska, 2019).

2.1.3 L'APPROCCIO UMANISTICO

L'approccio umanistico deriva dalla psicologia positiva e dalla filosofia umanistica e ha come principio base la centralità e la valorizzazione dell'unicità del cliente (<https://www.coachdambrosio.it/coaching-umanistico/>).

Oggi da un punto di vista pratico l'uso di tale approccio è diventato sempre meno frequente dato che la maggior parte dei coach psicologi tende ad adottare l'approccio comportamentale o cognitivo comportamentale. Ad ogni modo, i modelli di coaching umanistico sono più utilizzati negli interventi di life coaching piuttosto che in quelli di coaching applicato in ambito lavorativo.

All'interno dell'approccio umanistico è presente il modello di coaching centrato sulla persona.

Si tratta di un modello non direttivo fondato sul principio secondo cui sono i clienti i loro migliori esperti (Levitt, 2005). Ciò significa che è il cliente a conoscere meglio di chiunque altro quale sia la direzione più giusta da prendere nella propria vita personale e professionale. L'approccio è definito 'non direttivo' proprio perché non è il coach a dire al cliente che cosa dovrebbe fare ma è il cliente che da solo individua ciò che deve fare.

Questo modello trova le sue radici nella psicologia centrata sulla persona che è stata sviluppata dallo psicologo Carl Rogers. Secondo Rogers (1959) gli individui presentano una tendenza attualizzante cioè sono intrinsecamente motivati a crescere, a svilupparsi e a funzionare in modo ottimale e possono raggiungere questa auto-realizzazione solo in presenza del giusto ambiente sociale. La stessa convinzione la si ritrova nel coaching centrato sulla persona. Infatti, il compito del coach centrato sulla persona è quello di fornire al cliente le giuste condizioni sociali ambientali (Joseph e Bryant-Jefferies, 2019). Significa che il coach deve essere capace di instaurare una relazione autentica in cui il cliente si senta compreso, apprezzato, accettato e non giudicato. La presenza di una relazione di questo tipo motiva il cliente e gli consente di abbandonare lo stato difensivo, di adottare una prospettiva più oggettiva e di acquisire una maggiore fiducia in se stesso (Joseph e Bryant-Jefferies, 2019). Più un cliente è motivato, più è facile che si realizzi la sua tendenza attualizzante poiché egli sarà in grado di trovare la propria auto-direzione.

Un coach centrato sulla persona deve quindi possedere delle caratteristiche comportamentali specifiche per poter costruire un ambiente sociale che faccia sentire al sicuro il proprio cliente. Il coach deve (Rogers, 1957):

- essere congruente: lo è quando è consapevole dei propri pensieri e sentimenti interiori ed è capace di esprimerli in modo appropriato;
- essere empatico: lo è quando osserva e apprezza il mondo dal punto di vista del cliente;
- tenere in modo incondizionato una considerazione positiva nei confronti del cliente: lo fa quando è in grado di accettare il cliente per com'è anche nelle situazioni in cui non approva il suo comportamento, senza imporgli il proprio giudizio o le proprie opinioni.

Vale la pena citare anche un altro modello appartenente all'approccio umanistico che è il colloquio motivazionale (MI - Motivational Interview) sviluppato da William Miller e Stephen Rollnick.

Questo modello nasce in ambito terapeutico per il trattamento degli individui affetti da dipendenze patologiche e solo successivamente viene applicato in ambito di coaching.

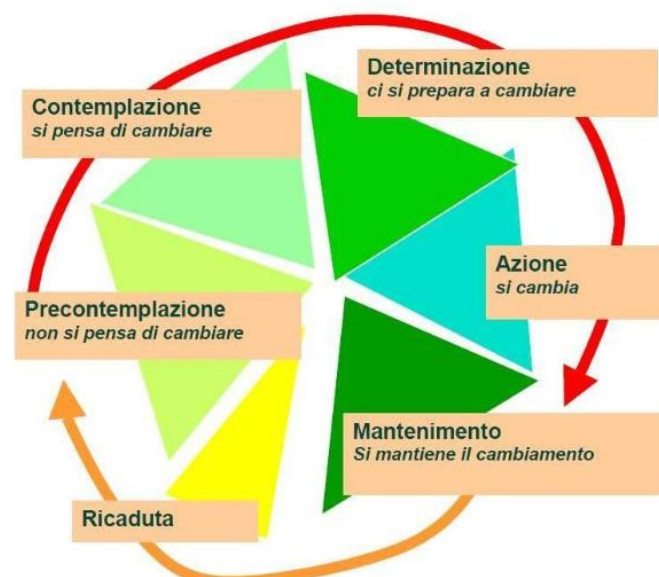
Si tratta di un modello direttivo e centrato sulla persona il cui scopo è di migliorare la motivazione intrinseca del cliente per facilitarne il cambiamento comportamentale (Arkowitz et al., 2010).

Il modello è definito 'direttivo' perché attraverso il dialogo il coach deve (Kets de Vries, 2020):

- aiutare il cliente ad esplorare e risolvere le sue volontà contrastanti riguardo al cambiamento stesso;
- approfondire le discrepanze che si creano tra il comportamento attuale del cliente, i suoi valori e i suoi obiettivi a lungo termine;
- adottare uno stile coerente alla prontezza al cambiamento del cliente; ciò significa che se il cliente presenta un'ambivalenza al cambiamento, un'insistenza da parte del coach potrebbe incrementare questa ambivalenza e diminuire la probabilità che il cambiamento si verifichi (Miller e Rollnick, 1991).

L'ambivalenza altro non è che la resistenza al cambiamento ovvero un elemento del processo di cambiamento che mantiene gli individui bloccati nel loro comportamento attuale e non permette loro di apportare i cambiamenti desiderati (Passmore e Whybrow, 2019). L'ambivalenza si ritiene risolta quando il cliente esprime l'intenzione di effettuare il cambiamento; secondo gli autori Miller e Rollnick (1991) ciò accade dopo che il cliente ha compreso quali sono gli svantaggi legati al suo stato attuale e i vantaggi legati al cambiamento. A questo punto ha inizio il processo di cambiamento il quale si articola nei seguenti stadi:

FIGURA. 2.1.3.: Gli stadi del processo di cambiamento di un individuo



Fonte:

http://www.luoghidiprevenzione.it/_Public/Files/Progetti_Programmi/Coach/Comunicazione%20efficace%20per%20Coach%20della%20Salute.pdf

Miller e Rollnick (2002) individuano due fasi del colloquio motivazionale. Nella prima fase il coach si pone come obiettivo di ridurre l'ambivalenza e di incrementare la motivazione al cambiamento del cliente mentre nella seconda fase di rafforzare l'impegno al cambiamento del cliente e di supportarlo nella realizzazione e nell'implementazione di un piano di cambiamento.

Per lo svolgimento di queste fasi il coach può adottare alcune tecniche provenienti dalla terapia centrata sulla persona, quali: le domande aperte, le conferme, l'ascolto rispecchiante, la sintesi e la riformulazione (Arkowitz et al., 2010). Tuttavia, la peculiarità del colloquio motivazionale sta nella formulazione di domande capaci di stimolare le 'affermazioni di cambiamento' del cliente. Tali affermazioni si distinguono in (Zuckoff, 2016):

- affermazioni di preparazione che sono quelle che preparano il cliente a prendere la decisione 'se cambiare o meno'; si pensi ad esempio a: 'E' quello che desidero' 'Potrei farlo' 'Ho ottimi motivi per farlo' 'Ne ho bisogno'. Queste affermazioni segnalano un aumento della motivazione al cambiamento del cliente e sono legate ai desideri, alle capacità, alle motivazioni e ai bisogni di cambiamento del cliente;
- affermazioni di attivazione che sono quelle che esprimono l'intenzione ad agire del cliente; si pensi ad esempio a: 'Ho iniziato a ...' 'Prometto di impegnarmi a ...'. Queste affermazioni segnalano un aumento dell'impegno al cambiamento del cliente.

Ricapitolando in questo paragrafo si sono osservati i due principali modelli di coaching umanistico che possono essere utilizzati per risolvere problemi legati al contesto lavorativo: il modello centrato sulla persona e il modello del colloquio motivazionale.

L'applicazione del primo è consigliata in tutte quelle situazioni in cui il cliente deve prendere una decisione difficile, ad esempio riguardante la sua carriera professionale, poiché tale modello lo guiderà nell'esplorazione delle diverse alternative che ha a disposizione. Mentre l'applicazione del secondo è consigliata in tutte quelle situazioni in cui il cliente è alla ricerca di un cambiamento per il suo comportamento disfunzionale ma allo stesso tempo presenta una resistenza al cambiamento. In situazioni di questo tipo, il coach deve prima attenuare la resistenza del cliente tramite l'applicazione del colloquio motivazionale e solo dopo aver incrementato la sua motivazione intrinseca può applicare un modello di coaching basato sul comportamento per ottenere il cambiamento comportamentale ricercato.

2.1.4 L'APPROCCIO SISTEMICO

L'approccio sistemico considera l'individuo in relazione ad altri individui.

Alla base di tale approccio vi è la convinzione che ogni individuo appartenga a uno o più sistemi di relazioni; ne sono un esempio il sistema-famiglia, il sistema-azienda, il sistema-comunità, etc.

Secondo la logica sistemica la modifica di una componente di un qualsiasi sistema produce un effetto a cascata anche sulle altre componenti del sistema; ciò significa che se un individuo cambia il proprio comportamento è in grado di generare un cambiamento anche nel comportamento degli altri individui e di conseguenza nelle relazioni che lo legano a questi (Wilson, 2017).

All'interno dell'approccio sistemico il principale modello di coaching è il modello dell'analisi transazionale (TA - Transactional analysis). L'analisi transazionale è un approccio psicoterapeutico ideato negli anni '60 da Eric Berne che nell'ultimo decennio si è diffuso anche nel campo del coaching.

Berne scoprì che, la maggior parte delle volte, erano le esperienze passate di un individuo a determinare i suoi comportamenti attuali. Inoltre, studiando il sistema famiglia si accorse che ogni individuo possedeva tre stati mentali e li utilizzava in modo alternato o combinato a seconda delle circostanze in cui si trovava; questi stati sono (Wilson, 2017):

- stato di genitore: si manifesta quando l'individuo riproduce i comportamenti che ha assimilato dai suoi genitori. Ad esempio, quando un manager impone ai propri collaboratori l'osservanza di regole etiche, morali o di determinate norme comportamentali.

L'autore Ferrari (1980) afferma che quando prevale questo stato mentale, l'individuo presenta un eccesso di emotività; ne è un esempio il neo manager disposto a fare qualsiasi cosa pur di piacere ed essere accettato dai propri collaboratori.

- stato di bambino: si manifesta quando l'individuo riproduce le reazioni che aveva da piccolo nelle transazioni con i suoi genitori. Ad esempio, ricordando le transazioni positive con il proprio genitore un manager potrebbe ridere e scherzare con i propri collaboratori, mentre ricordando quelle negative potrebbe tenere un comportamento infantile, arrabbiarsi o fare i dispetti.

L'autore Ferrari (1980) sostiene che quando prevale questo stato mentale, l'individuo presenta un esagerato senso di autorità il che può apparire sia come un aspetto positivo che negativo; ad esempio egli potrebbe dedicarsi alla crescita dei propri collaboratori, incoraggiarli e se necessario prendere le loro difese oppure potrebbe rimproverarli e controllarli in continuazione.

- stato di adulto: si manifesta quando l'individuo è capace di prendersi le proprie responsabilità, di eliminare i pregiudizi e di relazionarsi nel presente 'qui e ora' senza riproporre uno schema comportamentale del passato. Ne è un esempio il manager che affronta un problema in modo razionale e non impulsivo: prima ricerca le cause, poi raccoglie e analizza i dati e solo dopo propone delle soluzioni concrete calcolando per ognuna la probabilità di successo.

L'autore Ferrari (1980) definisce questo stato il più maturo e razionale della personalità di un individuo.

Lo scopo di un coach analista transazionale è di incoraggiare il cliente a comportarsi da 'adulto' poiché solo in questo stato egli sarà in grado di conciliare ed equilibrare gli altri due stati mentali (Ferrari, 1980).

In ambito lavorativo, lo stato mentale di bambino o di genitore prevale su quello di adulto ogni volta che un manager si trova in conflitto con il proprio superiore, collaboratore o pari. In questi episodi il conflitto potrebbe essere evitato se il manager si rendesse conto per tempo di quale stato mentale sta influenzando il suo comportamento o quello degli altri; per ottenere tale risultato è necessario che il coach applichi la metodologia dell'analisi transazionale nei confronti del manager. L'intervento TA ha successo se, al suo termine, il cliente (o in questo caso il manager) diventa autonomo ovvero capace di autogestirsi e autoregolarsi (Wilson, 2019). Inoltre, nel campo psicoterapeutico alla base dell'analisi transazionale vi è la convinzione che ogni individuo sia in grado di cambiare e riprogrammare i propri schemi di comportamento dopo averli riconosciuti (Wilson, 2017); tale convinzione resta valida anche nel campo del coaching. Infatti, il cliente che entra in relazione con il mondo dell'analisi transazionale a modo di comprendere come i suoi schemi comportamentali infantili influenzano il suo comportamento attuale e quello degli altri e solo dopo aver compreso tutto ciò sa dove deve intervenire per migliorarsi.

La teoria di Berne fu poi approfondita da Thomas Harris, un altro esponente dell'analisi transazionale, che soffermandosi a studiare il proprio comportamento nei confronti degli altri individuò quattro tipologie di comportamenti base verso gli altri (Harris, 1976):

- **io non sono OK – tu sei OK:** corrisponde allo stato di bambino di Berne dove un individuo si sente piccolo, ha paura e rifiuta di prendersi le proprie responsabilità.
Un ottimo esempio è l'impiegato timido, con poca fiducia in se stesso e poca iniziativa, che è esitante nel prendere decisioni ed è incapace di portare avanti le sue convinzioni quando risultano in contrasto con quelle degli altri (Ferrari, 1980).
- **io sono OK – tu non sei OK:** corrisponde allo stato di genitore di Berne.
Un buon esempio è il manager che si crede più capace degli altri, ha una grande fiducia in sé, non sa lavorare in gruppo, non sa formare i propri collaboratori e non sa delegare il proprio lavoro anzi impegna tutto il suo tempo per controllare quello altrui (Ferrari, 1980).
- **io non sono OK – tu non sei OK:** questo è il peggior stato possibile; per tutti i soggetti coinvolti è il modo più semplice ma meno produttivo per uscire da una situazione difficile. Si pensi ad esempio a un manager con poca fiducia in se stesso e negli altri, che costantemente rimprovera i suoi collaboratori e ricorda loro gli aspetti negativi dell'azienda in cui lavorano; è evidente come il suo pessimismo possa diffondersi tra i collaboratori al punto da spingere alcuni di loro a cambiare posto di lavoro (Ferrari, 1980).

- **io sono OK – tu sei OK:** corrisponde allo stato di adulto di Berne ed è lo stato più costruttivo per qualsiasi relazione lavorativa. Si pensi per esempio al caso opposto al precedente dove è presente un manager con molta fiducia in se stesso e negli altri, capace di motivare e formare i propri collaboratori e di delegare il suo lavoro.

Sulla base di queste considerazioni Franklyn Ernst elaborò un quadrante che chiamò l'OK Corral e che col tempo diventò uno strumento utile per impostare la conversazione di coaching. Per un coach applicare questo strumento significa porre domande che consentano al cliente di capire qual è lo stato in cui si trova rispetto alle relazioni intrattenute con colleghi, collaboratori e superiori e portarlo così a ragionare sui possibili stati futuri che desidera ottenere in ciascuna relazione (Wilson, 2017).

Affinché il coaching TA sia funzionale ci sono alcuni aspetti chiave che devono essere rispettati (Wilson, 2019):

- coach e cliente devono costruire una relazione di coaching paritaria, empatica, aperta e di rispetto reciproco;
- coach e cliente devono avere entrambi intenti positivi e ognuno, in base alle proprie risorse e alla situazione in cui si trova, deve fare del proprio meglio;
- durante le conversazioni di coaching il coach deve saper padroneggiare i propri pensieri, sentimenti e comportamenti in modo da non interferire ma assecondare la direzione intrapresa dal cliente.

In conclusione è condivisibile l'opinione dell'autrice Wilson (2019) la quale afferma che nonostante l'analisi transazionale sia un modello capace di garantire lo sviluppo di un individuo, un gruppo o un'intera organizzazione, è un modello di coaching raramente adottato nella pratica dai coach psicologi.

2.1.5 L'APPROCCIO COSTRUTTIVO

Diversi sono i modelli che appartengono all'approccio costruttivo; ne sono un esempio: il coaching narrativo, il coaching con la programmazione neuro linguistica e il coaching focalizzato sulla soluzione.

Ai fini dell'elaborato non si ritiene utile approfondire il coaching narrativo in quanto si tratta di un modello poco conosciuto e adottato di rado per raggiungere obiettivi legati all'ambito lavorativo. Diversamente vale la pena approfondire gli altri due modelli citati.

2.1.5.1 IL MODELLO DI PROGRAMMAZIONE NEURO LINGUISTICA (PNL)

La programmazione neuro linguistica – PNL (NLP – Neuro Linguistic Programming) è stata elaborata negli anni '70 da Richard Bandler e John Grinder ed è oggi un modello adottato sia in ambito psicoterapeutico che aziendale.

Ogni componente del nome 'programmazione neuro linguistica' richiama un concetto base del modello stesso (Tommasi, 2007):

- *programmazione*: ogni individuo ha la capacità di auto-programmarsi ovvero utilizzando le proprie risorse interne è capace di creare degli schemi di comportamento più ottimali per se stesso.
- *neuro*: ogni individuo assimila le informazioni attraverso i canali neurologici (i cosiddetti canali sensoriali) e poi, in risposta a quanto assimilato, innesca un determinato comportamento. Ad esempio, lo sguardo dell'individuo cambia a seconda di qual è il suo canale sensoriale preferito: se il canale preferito è auditivo lo sguardo sarà rivolto ai lati, se il canale preferito è visivo lo sguardo sarà rivolto verso l'alto e se il canale preferito è cinestesico lo sguardo sarà rivolto verso il basso (Bolstad e Kurusheva, 2017).
- *linguistica*: ogni individuo utilizza il linguaggio per rappresentare ciò che pensa e prova.

Gli interventi di coaching applicati tramite la PNL consentono di migliorare il modo con il quale il cliente parla di se stesso, a se stesso e agli altri. Di seguito si propone un tipico esempio di applicazione della tecnica del Metamodello grazie alla quale il coach riesce a riformulare la risposta del cliente liberandolo dalle convinzioni limitanti, dalle generalizzazioni o dalle emozioni negative. Si pensi alla situazione in cui, durante la sessione di coaching, il coach senta più volte ripetere al cliente 'non sono capace'. Per riformulare tale risposta in modo meno limitante il coach potrebbe chiedere 'C'è stata invece una volta in cui ti sei sentito capace?' (Wilson, 2017).

Alla base di questo modello di coaching vi è la convinzione che ciascun cliente, indipendentemente che ne sia consapevole o meno, ha già dentro di sé tutte le risorse necessarie per migliorare le proprie performance (Lanza, 2019). Posto che il cliente si trova nello 'spazio presente' quando percepisce la presenza di un problema e nello 'spazio desiderato' dopo averlo risolto, il compito del coach è di aiutare il cliente ad individuare e

attivare le risorse che gli permetteranno, partendo dallo 'spazio presente', di arrivare allo 'spazio desiderato' (Lanza, 2019).

In questo modello i due concetti base sono il 'territorio' e la 'mappa del mondo' del cliente. Si tratta di due termini che non coincidono mai tra loro. Il territorio è la rappresentazione del mondo reale mentre la mappa del mondo è la rappresentazione di come il cliente percepisce il mondo reale (Bolstad e Kurusheva, 2017). Il cliente attraverso la vista, l'udito, il tatto, l'olfatto e il gusto raccoglie le informazioni che derivano dal mondo reale e si crea dei propri ricordi. Dunque sottoforma di immagini, suoni, sensazioni corporee, odori e sapori, il cliente acquisisce 'esperienza' e man mano che la accumula arricchisce la propria 'mappa del mondo'.

A sostegno di ciò, l'autore Freeth (2015) afferma che all'inizio la mappa del mondo del cliente è sempre incompleta e che solo successivamente può essere completata con le informazioni che egli già possiede. Infatti, al termine di un intervento di coaching con PNL, il cliente è in grado di ricostruire la propria 'mappa del mondo' includendovi un insieme di scelte che prima non vedeva disponibile per la risoluzione del problema (Grimley, 2019).

Inoltre, in ottica di PNL ogni cliente ha una preferenza sensoriale nello stile di comunicazione che usa; ad esempio chi comunica più con termini uditivi troverà più facile rispondere a domande uditive rispetto a chi comunica più con termini cinestesici. La tecnica VAKOG (visual, auditory, kinaesthetic, olfactory, gustatory) permette di distinguere i clienti in cinque tipologie percettive (Wilson, 2017):

- i clienti visivi sono quelli che meglio rispondono alla domanda 'Come lo vedi?';
- i clienti auditivi sono quelli che meglio rispondono alla domanda 'Cosa ti dice questo?';
- i clienti cinestesici sono quelli che meglio rispondono alla domanda 'Come ti senti?';
- i clienti gustativi sono quelli che meglio rispondono alla domanda 'Che sapore lascia?'
- i clienti olfattivi sono quelli che meglio rispondono alla domanda 'Che odore ha?'

Il compito del coach PNL è di cogliere qual è lo stile di comunicazione sensoriale preferito dal cliente e utilizzarlo, a sua volta, per comunicare con lui. Ad esempio, se il cliente preferisce la comunicazione visiva il coach potrà ribattere con 'vedo cosa intendi' o se preferisce la comunicazione uditiva con 'sono parole che sento' o se preferisce quella cinestetica con 'ora ho afferrato' (Bolstad e Kurusheva, 2017).

Oltre a ciò, deve esserci una corrispondenza anche con la tipologia di compiti per casa. Se nelle risposte del cliente si colgono molti termini visivi come 'Mi guardo in giro per vedere se ..' il coach deve assegnargli compiti di natura visiva; ad esempio potrà chiedergli di osservare e descrivere l'aspetto che hanno i manager che secondo lui parlano con sicurezza (Grimley, 2019).

Altre due particolarità del modello di coaching con PNL sono la fase di definizione degli obiettivi e la fase di costruzione della relazione di coaching.

Per quanto riguarda la fase di definizione degli obiettivi, nel paragrafo dedicato al modello G.R.O.W. si è già osservato che per poter stabilire un buon obiettivo è necessario che siano rispettati dei requisiti specifici; ne sono un esempio quelli sintetizzati nell'acronimo S.M.A.R.T. e nell'acronimo E.X.A.C.T.

Tuttavia, nel coaching con PNL questi requisiti non sono sufficienti. Affinché un obiettivo possa essere definito 'ben formato' deve anche (Grimley, 2019):

- essere dichiarato in termini positivi, quindi dicendo solo ciò che si vuole e tralasciando ciò che non si vuole;
- appartenere al cliente e dipendere dalla sua responsabilità;
- essere ecologico per il cliente e per tutti gli altri individui coinvolti in modo da mantenere inalterate o migliorare le condizioni antecedenti al raggiungimento dell'obiettivo di tutti questi attori.

Il coach PNL ha il compito di guidare il cliente in questa fase e di porgli alcune domande capaci di suscitare in lui emozioni legate al raggiungimento dell'obiettivo; alcuni esempi di queste domande sono: 'cosa vedrai quando avrai raggiunto l'obiettivo?' 'cosa sentirai?' 'cosa sarai capace di fare?' 'cosa vedranno gli altri di te?' (Lanza, 2019). Solo dopo che il cliente avrà immaginato quali emozioni proverà una volta raggiunto l'obiettivo sarà abbastanza motivato da agire.

Per quanto riguarda invece la seconda fase, nel primo capitolo di questo elaborato si è già spiegato che creare una buona relazione di coaching significa creare uno 'spazio sicuro' dove il cliente si senta libero di parlare apertamente con il coach. In questo modello tale relazione prende il nome di 'rapport'.

L'autrice Lanza (2019) individua una sequenza di fasi che se rispettate consentano al coach PNL di costruire un rapport efficace; queste sono:

1. L'osservazione: è la fase in cui il coach vede il cliente per la prima volta.
2. La calibrazione: è la fase in cui il coach presta attenzione a qualsiasi cambiamento corporeo del cliente e riesce a comprendere in profondità il suo punto di vista. E' proprio quando il cliente sente che la sua 'mappa del mondo' è stata realmente compresa dal coach che gli consente di condurlo lungo il processo di cambiamento (Grimley, 2019). Quando si verifica ciò significa che all'interno del rapport si è sviluppata la fiducia.
3. Il rispecchiamento: è la fase in cui il coach rispecchia il cliente nei gesti, nel tono e ritmo di voce, nell'argomento di conversazione, nell'intenzione e nella postura del corpo. Il rispecchiamento più importante è quello della postura del corpo poiché attraverso di esso il cliente percepisce come reale la presenza del coach. C'è rispecchiamento ad esempio quando entrambi accavallano le gambe o si portano la mano sulla tempia. Il rispecchiamento fisico è autentico solo se lo è anche l'intenzione che sta dietro alle parole del coach ovvero se è realmente interessato allo sviluppo e al benessere del cliente (Wilson, 2017).

Oltre a rispecchiare i movimenti del corpo del cliente deve esserci anche una corrispondenza tra il linguaggio del corpo e il linguaggio verbale, da parte sia del coach che del cliente (Grimley, 2019); ciò significa che non devono esserci incongruenze. Le incongruenze si verificano quando c'è contraddizione tra le affermazioni verbali e i segnali emanati dal corpo; se queste sono presenti è

compito del coach individuarle e farle notare al cliente in modo che egli possa prenderne coscienza (<https://www.robtoferrariocoach.it/pnl-coaching-occhio-alle-fregature/>).

In questa fase all'interno del rapport non è più solo presente la fiducia ma anche l'empatia.

4. Il ricalco: è la fase in cui il coach ricalca le parole, il tono, il ritmo e il timbro della voce del cliente, per incrementare l'empatia all'interno del rapport.

E' risaputo che quando il cliente formula le proprie risposte non utilizza parole casuali ma inconsciamente seleziona quelle che meglio ne rappresentano i sentimenti e i pensieri. Per entrare in sintonia con il cliente è quindi importante che il coach ripeta esattamente le stesse parole utilizzate dal cliente; in questo modo il cliente avrà l'impressione che il coach condivida gli stessi valori e le stesse convinzioni (Grimley, 2019). A conferma di ciò è condivisibile l'opinione degli autori Bolstad e Kurusheva (2017) i quali sostengono che più il coach ricalca i comportamenti del cliente più riesce a trasmettergli un senso di comprensione condivisa e reciprocità.

5. La guida: è la fase in cui il coach affianca il cliente nella rielaborazione delle informazioni raccolte e nell'individuazione dell'azione più opportuna da compiere per raggiungere l'obiettivo desiderato.

Si fa presente al lettore che nonostante il coaching con PNL sia indicato in letteratura come un approccio molto diffuso nel campo del coaching applicato in ambito lavorativo non sono stati trovati studi scientifici che lo possano dimostrare. A conferma di ciò è condivisibile l'opinione dell'autrice Wilson (2017) la quale sostiene che non c'è nessuna prova scientifica che attesti la validità del modello e ne misuri i risultati.

2.1.5.2 IL MODELLO FOCALIZZATO SULLA SOLUZIONE

Il modello di coaching focalizzato sulla soluzione (SFC – Solution Focused Coaching) nasce negli anni '80 negli Stati Uniti.

Si tratta di un modello orientato ai risultati e basato sulle competenze che nella pratica può essere adottato in modo isolato oppure in combinazione con modelli focalizzati sul problema, quali l'approccio comportamentale o cognitivo comportamentale. La principale differenza tra le due tipologie di modelli sta nella convinzione alla base. Nel coaching focalizzato sulla soluzione si presume che si possano costruire delle soluzioni anche senza conoscere l'origine e le cause del problema; diversamente, nel coaching focalizzato sul problema si presume che sia necessario prima comprendere pienamente il problema per poi poterlo risolvere (Grant e O' Connor, 2010). In entrambi i casi l'obiettivo del cliente è di spostarsi dallo stato 'presente' allo stato del 'futuro perfetto' chiamato anche stato del 'miracolo' che è lo stato in cui non esiste più il problema (Nagel, 2008).

Nel coaching focalizzato sulla soluzione l'attenzione del cliente non è più principalmente rivolta all'analisi dei problemi ma alla costruzione di possibili soluzioni e alla generazione di intenzioni positive (De Shazer, 1994). Ciò significa che nel corso della sessione di coaching la conversazione si focalizza prima sul 'discorso problematico' e poi, per la maggior parte del tempo, sul 'discorso della soluzione'.

Secondo gli autori O'Connell e Palmer (2019) più gli individui diventano sensibili alle soluzioni e più diventano consapevoli delle soluzioni che hanno a disposizione. Infatti, le conversazioni orientate alla soluzione mirano ad accrescere la consapevolezza del cliente riguardo alle proprie competenze, conoscenze e potenzialità e al modo in cui esse possono essere applicate per risolvere il problema (Grant, 2011). Il cliente sarà quindi incoraggiato a pensare alle situazioni che ha gestito bene piuttosto che a quelle in cui è andato male.

Le situazioni in cui il problema non si è verificato, si è verificato meno o in modo meno grave sono chiamate 'eccezioni' e sono il risultato di strategie costruttive del cliente (Nagel, 2008). Una conversazione orientata alla soluzione è efficace quando il cliente riesce a comprendere come dovrebbe fare per riprodurre queste eccezioni con una maggiore frequenza e durata. Ad esempio, si pensi ad un neo project manager che ha difficoltà a condurre le riunioni del proprio team; in questa circostanza una riunione gestita bene può rappresentare un'eccezione. L'intervento di coaching avrà successo se, al suo termine, il project manager sarà capace di identificare ciò ha reso eccellente quella riunione e capace di riproporlo per la conduzione delle riunioni future (Nagel, 2008). A tal scopo, alcuni esempi di domande che possono essere poste sono: 'Come hai fatto?' 'Quale è stata la prima cosa che hai fatto?' 'Come hai saputo che sarebbe stata utile?' 'Cosa dovrebbe succedere secondo te per poterla fare di nuovo?' (O'Connell e Palmer, 2019).

La peculiarità del modello focalizzato sulla soluzione è la 'domanda miracolosa' con la quale il coach chiede al cliente di immaginare la propria vita quotidiana in assenza del problema. La forma standard proposta da O'Connell e Palmer (2019) per questa domanda è la seguente: 'immagina che durante la notte mentre dormi, accade un miracolo e i problemi di cui stiamo discutendo scompaiono. Dal momento che stai dormendo, non sai che è accaduto un miracolo. Quando ti svegli, quali saranno i primi segnali che te lo faranno capire?'. Generalmente una volta posta tale domanda ne seguono altre che mirano ad aiutare il cliente a identificare la soluzione al suo problema. E' infatti il cliente l'unico ad avere il controllo sul processo di costruzione delle soluzioni; il coach non interferisce con tale processo ma si limita a dare supporto nella ricerca delle soluzioni e nella loro implementazione (O'Connell e Palmer, 2019).

Per misurare i progressi del cliente e pianificare le strategie successive il coach può utilizzare la tecnica del ridimensionamento o *scaling* in inglese (O'Connell, 2001). Per prima cosa il coach chiederà al cliente di indicare il suo stato 'presente' esprimendo un punteggio su una scala da 0 'non sono in nessun posto' a 10 'miracolo' e poi gli porrà altre domande per farlo riflettere su cosa dovrebbe fare per 'salire la scala' cioè per migliorare il proprio punteggio (Nagel, 2008). Se ad esempio il cliente rispondesse 'ora sono solo a 2', il coach potrebbe trasformare questa risposta in positivo chiedendo 'Cosa è già successo che lo ha reso un 2 e non un 1 o uno 0?'.

Come già accennato sopra, l'obiettivo del coaching focalizzato sulla soluzione è di sviluppare nel cliente l'intenzione di effettuare un cambiamento positivo. Per tale ragione le domande dovrebbero essere capaci di avvicinare il cliente ai propri obiettivi e capaci di aumentare la motivazione, l'autoefficacia e gli effetti positivi.

Di seguito si presentano una serie di studi che esaminano gli impatti generati dall'approccio orientato alla soluzione e dall'approccio orientato al problema rispetto a tali variabili.

Il primo studio è stato condotto nel 2010 da Grant e O' Connor su 39 studenti di economia di un'università australiana. A ogni studente è stato chiesto di raccontare un problema reale e di rispondere a due protocolli di domande; il primo composto da domande focalizzate sul problema e il secondo da domande focalizzate sulla soluzione.

Nella tabella seguente si riportano alcune domande poste agli studenti.

TAB. 2.1.5.2: Domande focalizzate sul problema e sulla soluzione

DOMANDE FOCALIZZATE SUL PROBLEMA	DOMANDE FOCALIZZATE SULLA SOLUZIONE
1. Da quanto tempo è un problema? Come è iniziato?	1. Pensa a una possibile soluzione al problema che hai appena descritto. Ora, immagina che la soluzione fosse "magicamente" avvenuta. Descrivi la soluzione.
2. Cosa ne pensi di questo problema?	2. Descrivi alcuni modi in cui potresti iniziare a muoverti verso l'implementazione di questa soluzione.
3. Come reagisci quando hai questi pensieri?	3. Cosa ne pensi di questa soluzione?
4. Che impatto ha questo problema su di te?	4. Che impatto sta avendo questa soluzione su di te?

Fonte: Rielaborazione di Grant e O' Connor 2010

Secondo i risultati dello studio, entrambe le tipologie di domande hanno consentito al cliente di ridurre gli effetti negativi e di migliorare l'autoefficacia e l'approccio agli obiettivi (cioè la sensazione di essersi avvicinati alla risoluzione del problema). In particolare riguardo all'approccio agli obiettivi, i differenziali registrati per il gruppo orientato alla soluzione sono stati maggiori rispetto a quelli del gruppo orientato al problema. Inoltre, a differenza delle domande focalizzate sul problema, le domande focalizzate sulla soluzione hanno anche permesso di aumentare gli effetti positivi e la comprensione da parte del cliente della natura del problema.

La conclusione che si può trarre da questo studio è che le domande focalizzate sul problema non sono efficaci quanto le domande focalizzate sulla soluzione per facilitare il cambiamento positivo.

Due anni dopo Grant (2012) ha esteso lo studio su un campione più ampio composto da 225 studenti di psicologia di un'università australiana. Anche in questo studio gli studenti non hanno partecipato a un'intera sessione di coaching ma è stato chiesto loro solo di rispondere a una serie di domande focalizzate sul problema o focalizzate sulla soluzione. In modo casuale gli studenti sono stati suddivisi in due gruppi; 108 studenti sono stati assegnati al gruppo orientato al problema e i restanti 117 al gruppo orientato alla soluzione. Inoltre, sono state mantenute le stesse modalità adottate nel precedente studio: agli studenti è stato chiesto prima di descrivere un proprio problema, successivamente di rispondere a una serie di domande, poi di elencare tutte

le azioni che avrebbero potuto implementare per risolvere il problema ed infine di valutare la loro vicinanza al raggiungimento dell'obiettivo. Le domande che sono state poste sono le stesse presenti nella tabella 2.1.5.2. Lo studio ha dimostrato che l'approccio orientato al problema ha migliorato l'approccio obiettivo ma non ha influenzato né gli effetti positivi e negativi né l'autoefficacia. Al contrario l'approccio orientato alla soluzione, oltre ad aver ancora una volta migliorato l'approccio obiettivo con un differenziale maggiore rispetto al precedente approccio, ha anche aumentato l'autoefficacia e gli effetti positivi, ha diminuito gli effetti negativi e ha generato molte più azioni che potrebbero aiutare il cliente a raggiungere i propri obiettivi.

In conclusione lo studio ha confermato il risultato dello studio precedente (2010) ovvero che le domande focalizzate sulla soluzione sono più efficaci rispetto alle domande focalizzate sul problema.

Prima di esaminare lo studio condotto da Braunstein e Grant (2016) è necessario fare una premessa.

Esistono due tipologie di obiettivi per poter motivare un individuo: gli obiettivi di approccio che sono orientati alla ricerca di un risultato o stato positivo e gli obiettivi di evitamento che sono orientati all'evitare un risultato o stato negativo (Elliot et al., 1997).

Nel 2016 Braunstein e Grant hanno condotto uno studio su 140 studenti universitari di psicologia di cui 35 sono stati assegnati al gruppo orientato alla soluzione con obiettivi di approccio, 34 al gruppo orientato al problema con obiettivi di approccio, 37 al gruppo orientato alla soluzione con obiettivi di evitamento e 34 al gruppo orientato al problema con obiettivi di evitamento.

Le modalità dello studio sono le stesse adottate negli studi precedenti: anche qui è stato chiesto ai partecipanti di descrivere un proprio problema, rispondere ad una serie di domande ed infine di fissare degli obiettivi di approccio o di evitamento per risolvere il problema.

Braunstein e Grant (2016) si aspettavano che i risultati, rispetto alle solite variabili, fossero più alti per l'approccio orientato alla soluzione, piuttosto che per l'approccio orientato al problema e anche per gli studenti con obiettivi di approccio, piuttosto che per gli studenti con obiettivi di evitamento. Si aspettavano anche che ci fosse un'interazione tra le tipologie di domande e le tipologie di obiettivi ovvero che ci fossero maggiori vantaggi derivanti dal porre domande di coaching orientate alle soluzioni, rispetto alle domande di coaching orientate ai problemi, per gli studenti con obiettivi di approccio, rispetto a quelli con obiettivi di evitamento.

In linea con i risultati degli studi precedenti, le domande focalizzate sulla soluzione, rispetto alle domande focalizzate sul problema, hanno generato maggiore autoefficacia, maggiori effetti positivi, minori effetti negativi e maggiore vicinanza al raggiungimento dell'obiettivo. I risultati dello studio hanno anche provato che indipendentemente dal tipo di obiettivo assegnato ai partecipanti le domande focalizzate sulla soluzione incoraggiano in ugual modo un cambiamento positivo rispetto alle variabili considerate; ciò significa che non è stata riscontrata nessuna interazione tra le tipologie di domande di coaching e le tipologie di obiettivi.

In conclusione, anche i risultati di questo studio supportano i risultati precedenti indicando le domande focalizzate sulla soluzione più efficaci per facilitare il miglioramento dei risultati di coaching.

Nel 2019 Grant e Gerrard hanno fatto un ulteriore passo in avanti confrontando non più solo l'efficacia tra domande focalizzate sul problema e domande focalizzate sulla soluzione ma anche considerando una combinazione di queste domande. Allo studio hanno partecipato 80 studenti universitari di psicologia che sono stati suddivisi in modo casuale in tre gruppi: 29 studenti sono stati assegnati al gruppo orientato al problema, 29 al gruppo orientato alla soluzione e 22 al gruppo orientato sia al problema che alla soluzione. Anche in questo studio sono state mantenute le stesse modalità degli studi precedenti; l'unica particolarità è che al gruppo dell'approccio combinato è stato chiesto di rispondere prima alle domande focalizzate sul problema e dopo a quelle focalizzate sulla soluzione.

Grant e Gerrard (2019) volevano capire quale tipologia di domanda fosse più efficace nel creare cambiamenti positivi intenzionali e come gli atteggiamenti disfunzionali potevano facilitare o ostacolare l'intervento di coaching.

Lo studio ha dimostrato che:

1. le domande focalizzate sulla soluzione, rispetto alle domande focalizzate sul problema e a quelle combinate, hanno incrementato di più l'autoefficacia, gli effetti e i progressi in termini di raggiungimento degli obiettivi;
2. tutte e tre le tipologie di domande hanno migliorato l'approccio obiettivo e l'autoefficacia ma solo le domande focalizzate sulla soluzione e le domande combinate hanno aumentato gli effetti positivi e ridotto quelli negativi;
3. più 'alti' sono gli atteggiamenti disfunzionali di un individuo e meno efficaci nella diminuzione degli effetti negativi sono le domande focalizzate sul problema o le domande combinate;
4. diversamente per gli individui con 'bassi' atteggiamenti disfunzionali non si è registrata nessuna differenza nella diminuzione degli effetti negativi in seguito alla somministrazione delle tre tipologie di domande; esse erano tutte ugualmente efficaci nel ridurre l'impatto negativo.

Pertanto, i risultati dello studio riconfermano la teoria che gli approcci orientati alla soluzione sono più efficaci rispetto sia agli approcci orientati al problema che agli approcci combinati.

Ora dopo aver esaminato più studi è possibile concludere condividendo l'opinione di Grant e O' Connor (2010) i quali affermano che per condurre conversazioni di coaching efficaci queste non dovrebbero mai essere completamente focalizzate sul problema o sulla soluzione. Un buon coach dovrebbe utilizzare in modo prevalente domande orientate alla costruzione di soluzioni piuttosto che all'analisi dei problemi e dovrebbe essere capace di spostarsi tra le due prospettive in qualsiasi momento a seconda delle esigenze specifiche del cliente.

2.1.6 L'APPROCCIO ESISTENZIALE

Il principale modello di coaching appartenente all'approccio esistenziale è il coaching focalizzato sulla compassione (CFC – Compassion Focused Coaching) o anche chiamato coaching con compassione.

Tale modello trova origine nella teoria focalizzata sulla compassione (CFT – Compassion Focused Therapy) di Paul Gilbert ed è particolarmente utile per coloro che, in ambito lavorativo, affrontano situazioni di sofferenza e angoscia o che combattono lotte interne con alti livelli di autocritica, preoccupazione e paura del fallimento (Irons et al., 2019).

Boyatzis et al. (2019) sostengono che, al fine di ottenere un cambiamento comportamentale duraturo nel cliente, è più indicato adottare questo modello di coaching piuttosto che il modello di coaching per la conformità.

Nel coaching con compassione l'obiettivo è di favorire la crescita e lo sviluppo del cliente; nulla vieta che perseguendo tale obiettivo non si riesca, oltre che a rispondere ad un desiderio o aspirazione del cliente, anche a generare un beneficio a favore dell'organizzazione (Boyatzis et al., 2012). Diversamente, nel coaching per la conformità il coach è mosso dalla volontà di soddisfare soltanto un'esigenza organizzativa. L'obiettivo del coaching per la conformità è infatti quello di convincere il cliente ad agire in modo più conforme alle norme e agli obiettivi dell'organizzazione; ciò significa che il cliente è spinto a fare qualcosa che non desidera personalmente ma che desidera l'organizzazione o il coach (Boyatzis et al., 2012). Ad esempio se si pensa al percorso di carriera di un eccellente venditore, il passo logico successivo sarebbe farlo diventare un direttore commerciale; tuttavia il venditore potrebbe non essere interessato a questo nuovo ruolo. A questo punto se si formasse il venditore come direttore commerciale solo perché è quello che si dovrebbe fare per il bene dell'organizzazione, è probabile che si otterrebbe un risultato insoddisfacente e non duraturo.

Inoltre, affinché il cambiamento nel comportamento del cliente, in questo caso del venditore, possa ritenersi duraturo la conversazione di coaching con compassione dovrebbe essere impostata in modo da rispettare la logica prevista dal modello di cambiamento intenzionale di Boyatzis (Boyatzis et al., 2019). Di seguito si illustrano le cinque fasi che compongono tale modello:

1. *l'esplorazione del Sé ideale*: questa è la fase di partenza che serve ad avviare e guidare il processo di cambiamento. Al cliente viene chiesto di immaginare il suo futuro ideale tenendo conto e allo stesso tempo non facendosi limitare dalla sua attuale vita e posizione lavorativa (Boyatzis et al., 2019). Al termine di questa esplorazione, il cliente sarà in grado di articolare in modo chiaro una visione personale di chi vuole veramente essere e di cosa vuole veramente fare nel proprio futuro (Boyatzis e Akrivou, 2006).
2. *l'individuazione del Sé reale*: in questa fase il cliente non si concentra solo sul riconoscere i propri punti di forza e di debolezza ma cerca anche di comprendere 'chi è ora' rispetto al 'chi vorrebbe essere' che ha dichiarato nella propria visione personale.

Per punti di forza si intendono quelle aree di vita di un individuo in cui è presente un allineamento tra il suo Sé ideale e il suo Sé reale; mentre per punti di debolezza si intendono quelle aree in cui non è presente tale allineamento (Boyatzis et al., 2019).

Inoltre il cliente per ottenere una visione più completa del suo Sé reale, oltre alla propria autovalutazione, può servirsi anche della valutazione che riceve dagli altri attraverso i feedback (Boyatzis et al., 2019).

3. l'agenda di apprendimento: in questa fase il cliente crea un piano realistico per migliorare le proprie performance; tale piano farà leva sui punti di forza precedentemente individuati per riuscire a risolvere quelli di debolezza. Il piano comprenderà solo quei cambiamenti comportamentali che il cliente sarà disposto ad attuare con maggior entusiasmo per avvicinarsi al suo Sé ideale (Boyatzis et al., 2012).
4. la sperimentazione di nuovi comportamenti: questa è la fase in cui il cliente implementa il piano definito al punto sopra. Nel caso in cui tale piano non funzioni, è compito del coach incoraggiare il cliente a continuare a sperimentare fino a quando non trova qualcosa che funziona veramente (Boyatzis et al., 2019).
5. le relazioni risonanti: questa fase prevede che il cliente instauri delle relazioni risonanti non solo con il coach ma anche con gli altri attori che lo circondano poiché è la presenza di tali relazioni che faciliterà il suo cambiamento comportamentale. Per relazioni risonanti si intendono relazioni fiduciose e autentiche tramite le quali il cliente riceve supporto, incoraggiamento e talvolta responsabilità (Boyatzis et al., 2019).

Cote e Morgan (2002) definiscono 'coach compassionevole' quel coach che agisce spinto dal desiderio di aiutare il cliente a realizzare i propri sogni o aspirazioni o a cambiare i propri pensieri, sentimenti e comportamenti. Diversamente per Boyatzis et al. (2012) un coach è compassionevole se è capace: in primo luogo di notare il bisogno che il cliente ha, in secondo luogo di entrare in empatia con il cliente ed infine di rispondere al bisogno del cliente in modo da migliorarne il benessere. Più precisamente, secondo Boyatzis et al. (2006) un coach è compassionevole se soddisfa tutte le seguenti condizioni:

- mostra un interesse empatico per il cliente ovvero è capace di comprendere le sue emozioni
- desidera prendersi cura del cliente indipendentemente dal fatto che il cliente esprima sofferenza o dolore
- agisce in risposta alle emozioni sperimentate dal cliente

Boyatzis e Mckee (2005) sostengono che esiste un'ulteriore condizione che se soddisfatta consente al coach di offrire al cliente un supporto compassionevole ma oggettivo. Tale condizione prevede che il coach possieda un alto grado di autoconsapevolezza ovvero il coach deve essere in grado di distinguere ciò che è suo, da ciò che è del cliente e da ciò che è in condivisione; questo è l'unico modo per evitare che le emozioni e le reazioni del cliente prendano il sopravvento su quelle del coach.

In seguito all'applicazione di questo modello di coaching si genera nel cliente uno stato lenitivo-affiliativo che gli consente di attenuare eventuali stati emotivi negativi (quali la sofferenza o il dolore) e di favorire lo sviluppo di una 'mente compassionevole' che gli sarà utile per affrontare qualsiasi tipo di difficoltà (Irons et al., 2019). Infatti, col susseguirsi delle sessioni, il cliente comincerà piano piano a comprendere le proprie difficoltà, a tollerarle e a trovare il modo migliore per superarle.

Anche in questo modello, affinché il cliente si senta libero di parlare apertamente delle proprie speranze e dei propri sogni, è necessario che si sviluppi una profonda fiducia tra coach e cliente (Boyatzis et al., 2012).

Per quanto concerne la pratica del coaching con compassione, alcuni studi ne confermano la validità in ambito lavorativo.

I risultati della ricerca di Boyatzis et al. (2006) suggeriscono che gli effetti fisiologici e psicologici negativi derivanti dallo stress procurato da una posizione di leadership possono essere ridotti attraverso l'applicazione del modello di coaching con compassione. Inoltre secondo gli autori (2006), istruire gli altri con compassione, oltre a essere un possibile rimedio contro lo stress, è anche un rimedio parziale al narcisismo. Si pensi ad esempio ad un leader che forma i propri collaboratori con compassione; sarà un leader più concentrato sugli altri e meno su se stesso.

Invece la ricerca di Boyatzis e Mckee (2005) ha dimostrato che i leader che agiscono come coach compassionevoli non solo migliorano la qualità delle loro relazioni ma presentano anche una maggiore apertura nei confronti degli altri e delle loro idee. Successivamente anche Boyatzis et al. (2012) hanno constatato risultati simili derivanti dall'applicazione del coaching con compassione; quali:

- un maggior impegno del cliente verso l'organizzazione
- una maggiore qualità nelle relazioni che il cliente instaura all'interno dell'organizzazione

Un altro importante risultato messo in evidenza dalla loro ricerca (2012) è che i clienti si comportano con gli altri membri dell'organizzazione in modo simile a come i loro coach si sono comportati con loro, cioè con compassione; ciò significa che i clienti prestano maggiore attenzione alla sofferenza, all'ascolto e al desiderio degli altri di raggiungere un obiettivo.

Tale idea è stata poi ripresa e confermata dalla ricerca di Irons et al. (2019); secondo gli autori fare coaching con compassione consente al cliente di sviluppare compassione nei confronti dei propri colleghi e collaboratori e allo stesso tempo di riceverla da loro. La compassione si diffonde in tutta l'organizzazione per effetto del 'contagio emotivo'; tale espressione indica il modo in cui le emozioni di un individuo si diffondono sugli altri (Boyatzis et al., 2012). Ad esempio ci sarà 'contagio emotivo' quando, al termine di un intervento di coaching, le emozioni positive del leader che ha partecipato come coachee si diffonderanno tra i suoi collaboratori.

In conclusione si può affermare che, per un'organizzazione che applica costantemente il coaching con compassione a più livelli gerarchici, la compassione potrebbe anche diventare una componente chiave della

cultura organizzativa (Boyatzis et al., 2006); si avrà una cultura di questo tipo quando ogni dipendente formerà e si prenderà cura degli altri con compassione.

Di seguito si presenta una tabella riassuntiva di tutti i modelli di coaching osservati fino ad ora.

TAB. 2.1: Tabella riassuntiva dei principali modelli di coaching applicati in ambito lavorativo

NOME DEL MODELLO	APPROCCIO DI APPARTENENZA	FOCUS	CARATTERISTICHE PRINCIPALI	SCOPO
Il modello G.R.O.W.	Coaching comportamentale	Risoluzione dei problemi	Il modello è composto da quattro fasi: <ul style="list-style-type: none"> - Goal: identificazione dell'obiettivo del cliente - Reality: esplorazione della realtà attuale del cliente - Options: generazione di nuove opzioni che consentano di raggiungere l'obiettivo - Will: Elaborazione di un piano d'azione 	Identificare quali sono i comportamenti che il cliente dovrà attuare per raggiungere l'obiettivo.
Il modello PRACTICE	Coaching cognitivo comportamentale	Risoluzione dei problemi e ricerca delle soluzioni	Il modello è composto da sette fasi: <ul style="list-style-type: none"> - Identificazione del problema - Identificazione degli obiettivi realistici - Sviluppo delle soluzioni alternative - Considerazione delle conseguenze - Individuazione della soluzione o delle soluzioni più fattibili - Implementazione della/e soluzione/i individuata/e - Valutazione 	Favorire lo sviluppo di nuovi pensieri e comportamenti che consentano al cliente di gestire in modo più produttivo il problema.
Il modello ABCDE	Coaching cognitivo comportamentale	Risoluzione dei problemi	Il modello è composto da cinque fasi: <ul style="list-style-type: none"> - Identificazione dell'evento attivante 	Rielaborare in modo costruttivo i pensieri negativi del cliente e aumentare la sua resilienza.

			<ul style="list-style-type: none"> - Identificazione delle convinzioni irrazionali legate all'evento attivante - Identificazione delle conseguenze derivanti dalle convinzioni irrazionali - Modifica delle convinzioni irrazionali - Osservazione degli effetti ottenuti 	
Coaching centrato sulla persona	Coaching umanistico	Risoluzione dei problemi	<p>Il modello è fondato sul principio secondo cui i clienti sono i migliori esperti di se stessi.</p> <p>La sua applicazione è consigliata nelle situazioni in cui il cliente deve esplorare diverse alternative prima di prendere una decisione difficile.</p>	Aumentare la motivazione del cliente affinché realizzi la sua tendenza attuale.
Il colloquio motivazionale	Coaching umanistico	Risoluzione dei problemi	<p>Il coach pone delle domande volte a stimolare le 'affermazioni di cambiamento' del cliente.</p> <p>Queste si suddividono in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>affermazioni di preparazione</i> che preparano il cliente a prendere la decisione 'se cambiare o meno'; - <i>affermazioni di attivazione</i> che esprimono l'intenzione ad agire del cliente. <p>La sua applicazione è consigliata nelle situazioni in cui il cliente è alla ricerca di un cambiamento per il suo comportamento disfunzionale ma allo stesso tempo presenta una resistenza al cambiamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ridurre l'ambivalenza e aumentare la motivazione al cambiamento del cliente. - Rafforzare l'impegno al cambiamento del cliente e supportarlo nell'implementazione di un piano.
L'analisi transazionale	Coaching sistemico	Risoluzione dei problemi	<p>Le due convinzioni alla base del modello sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ogni individuo possiede tre stati mentali (bambino, genitore e adulto) e li utilizza in modo 	Incoraggiare il cliente a comportarsi da 'adulto'.

			<p>alternato o combinato a seconda delle circostanze in cui si trova</p> <p>- ogni individuo è capace di cambiare e riprogrammare i propri schemi comportamentali infantili dopo averli riconosciuti.</p> <p>Impostare la conversazione di coaching seguendo il quadrante OK Corral consente al cliente di capire qual è lo stato mentale in cui si trova rispetto alle relazioni intrattenute con colleghi, collaboratori e superiori e lo porta così a ragionare sui possibili stati futuri che desidera ottenere in ciascuna relazione.</p>	<p>Rendere il cliente capace di autogestirsi e autoregolarsi.</p>
La programmazione neuro linguistica	Coaching costruttivo	Risoluzione dei problemi	<p>Alla base del modello vi è la convinzione che ogni individuo assimila le informazioni attraverso i canali neurologici (i cosiddetti canali sensoriali) e poi, in risposta a quanto assimilato, innesca un determinato comportamento.</p> <p>In questo modello i due concetti base sono il 'territorio' e la 'mappa del mondo' del cliente.</p> <p>Altre due particolarità del modello sono la fase di definizione degli obiettivi e la fase di costruzione del rapport.</p>	<p>Completare la 'mappa del mondo' del cliente includendo anche quelle scelte che prima non vedeva disponibili per la risoluzione del problema.</p>
Coaching focalizzato sulla soluzione	Coaching costruttivo	Ricerca delle soluzioni	<p>Il modello presuppone che il cliente possa costruire delle soluzioni anche senza analizzare l'origine e le cause del suo problema.</p> <p>La peculiarità del modello è la 'domanda miracolosa'.</p>	<p>Aumentare la consapevolezza del cliente riguardo alle sue potenzialità in modo che riesca a trovare una soluzione al suo problema.</p>

Coaching con compassione	Coaching esistenziale	Realizzazione dei sogni o delle aspirazioni del cliente	<p>Per impostare una conversazione di coaching compassionevole si utilizza il modello di cambiamento intenzionale di Boyatzis.</p> <p>Il modello si basa sulla convinzione che un individuo dimostra compassione quando è capace di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - notare il bisogno di un altro individuo - entrare in empatia con l'altro individuo - rispondere al bisogno dell'altro individuo migliorandone il benessere 	<ul style="list-style-type: none"> - Ottenere un cambiamento comportamentale duraturo nel cliente. - Favorire lo sviluppo di una 'mente compassionevole' che sarà utile al cliente per affrontare le difficoltà.
--------------------------	-----------------------	---	---	--

Fonte: Rielaborazione personale

2.2 I FATTORI PREDITTIVI DELL'EFFICACIA DI UN INTERVENTO DI COACHING

Dato che continua a crescere l'importanza del coaching applicato in ambito lavorativo, è importante capire che cosa rende un intervento di successo.

Innanzitutto, un intervento si definisce di successo quando genera come risultato un 'trasferimento positivo di coaching' (Stewart et al., 2008). Per 'trasferimento di coaching' si intende il trasferimento sul posto di lavoro di ciò che il cliente ha appreso durante l'intervento di coaching. Tale trasferimento è positivo nel momento in cui produce nel cliente dei cambiamenti comportamentali tali da generare un miglioramento sia delle sue performance lavorative che di quelle dell'intera organizzazione.

Si esaminano ora alcuni studi empirici che hanno individuato gli elementi di un processo di coaching che ne favoriscono o ostacolano l'efficacia.

Generalmente un intervento di coaching è valutato rispetto agli obiettivi per i quali è stato richiesto; ciò significa che l'intervento può considerarsi efficace solo se al suo termine sono stati raggiunti gli obiettivi inizialmente stabiliti. Secondo i risultati dello studio di McDermott et al. (2007) quando gli obiettivi di coaching non sono definiti in modo chiaro si abbassa la probabilità che l'intervento abbia successo.

La definizione degli obiettivi è quindi un fattore predittivo dell'efficacia di un intervento di coaching poiché si tratta di una fase importante del processo di coaching che è strettamente connessa al miglioramento delle performance del cliente.

Diversamente, lo studio condotto da Page e De Haan (2014) ha constatato che l'efficacia di un intervento di coaching non dipende né dalla definizione degli obiettivi né dal tipo di intervento di coaching né dagli approcci metodologici adottati, ma da fattori comuni a tutti gli interventi. Secondo i risultati dello studio, il predittore primario di efficacia è la forza della relazione che si instaura tra coach e cliente; mentre i predittori secondari sono il profilo di personalità del cliente (coscienziosità, apertura all'esperienza e stabilità emotiva), il profilo di personalità del coach (credibilità, comprensione empatica e autoefficacia generale) e la loro compatibilità. Dallo studio è anche emerso che una relazione di coaching è forte quando è focalizzata su attività e obiettivi chiari e raggiungibili e quando è capace di mantenere il cliente auto-motivato nel tempo. In conclusione, lo studio rileva che sia dal punto di vista del coach che del cliente la probabilità di ottenere risultati positivi di coaching dipende dalla forza della relazione di coaching.

Anche la meta-analisi di Graßmann et al. (2017) cita la qualità della relazione di coaching quale fattore chiave per il successo di un intervento di coaching.

Inoltre, come già osservato nel paragrafo 1.5 'Gli impatti positivi e negativi del coaching applicato in ambito lavorativo', oggi sta aumentando la ricerca empirica a favore degli effetti negativi derivanti dagli interventi di coaching. Sempre più numerosi sono gli studi che considerano la forza o la qualità della relazione di coaching non solo come un fattore predittivo di efficacia ma anche come un fattore protettivo contro i possibili effetti negativi (O'Broin, 2019). Ad esempio, i risultati dello studio di Schermuly e Graßmann (2018) dimostrano che

maggiore è la qualità della relazione di coaching minori sono gli eventuali effetti negativi derivanti dall'intervento.

Lo studio di Bozer e Jones (2018) invece, non menziona direttamente la relazione di coaching come fattore predittivo di efficacia ma individua altri sette fattori che influenzano l'efficacia di un intervento di coaching; questi sono: l'orientamento agli obiettivi, la fiducia, l'attrazione interpersonale, il feedback, il supporto percepito dal cliente da parte del proprio supervisore, la motivazione del cliente e la sua autoefficacia. E' comunque evidente la correlazione positiva che esiste tra la presenza di questi fattori e lo sviluppo di una sana relazione di coaching.

Anche lo studio di Zuñiga-Collazos et al. (2019) ha identificato ulteriori fattori che rendono efficace l'utilizzo di modelli e tecniche di coaching. Tali fattori sono:

1. la stipulazione dell'accordo di coaching in cui vengono stabiliti gli obiettivi di sviluppo personale;
2. l'adempimento di questo accordo ovvero il raggiungimento degli obiettivi;
3. il fatto di fornire gli strumenti, le competenze e le opportunità necessarie per far diventare un individuo più efficace;
4. e nuovamente, la costruzione e il mantenimento di una solida relazione di coaching.

Inoltre, la ricerca empirica cita alcuni tratti della personalità del cliente e del coach come fattori capaci di promuovere il successo di un intervento di coaching; lo confermano i due seguenti studi.

Stewart et al. (2008) hanno condotto uno studio su un campione di 110 partecipanti composto da junior manager, manager, senior manager e amministratori. Lo studio ha rilevato delle correlazioni positive, anche se relativamente basse, tra il trasferimento positivo di coaching e alcuni tratti della personalità del cliente; questi ultimi erano:

1. *la coscienza*: si riferisce alla propensione di un individuo a pianificare, organizzare, svolgere compiti ed essere affidabile e determinato (Costa e MccRae, 2006).
2. *l'apertura all'esperienza*: si riferisce alla curiosità di un individuo riguardo al proprio mondo interiore ed esteriore e all'intensità con cui percepisce le proprie emozioni (Costa e MccRae, 2006).
3. *la stabilità emotiva*: si riferisce alla capacità di un individuo di gestire situazioni stressanti restando calmo, equilibrato e rilassato (Costa e MccRae, 2006).
4. *l'autoefficacia generale*: si riferisce alle capacità di un individuo di pianificare e attuare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi desiderati (Bandura, 1997).

Anche lo studio di Bozer et al. (2013) condotto su 72 dirigenti israeliani (coachee), 68 coach, 29 colleghi e 28 supervisori diretti ha provato che il profilo di personalità del cliente ha un ruolo significativo nel determinare il successo di un intervento di coaching. In particolare, i risultati hanno evidenziato che in presenza di determinate caratteristiche del cliente era maggiore la probabilità che le sue performance lavorative migliorassero e, di conseguenza, che l'intervento di coaching fosse efficace. Queste caratteristiche erano:

l'orientamento agli obiettivi di apprendimento, la motivazione pre-coaching, la ricettività del feedback e l'autoefficacia dello sviluppo.

Sempre rispetto ai tratti della personalità del cliente e del coach, Kilburg (2000) ha individuato alcuni fattori che se presenti possono ostacolare l'efficacia dell'intervento di coaching. Dal lato cliente i fattori erano: la mancanza di motivazione, la mancanza di follow-up e le aspettative non realistiche; mentre dal lato coach erano: l'insufficienza di empatia, la mancanza di esperienza nell'area di interesse e l'utilizzo di tecniche inadeguate.

Da questa panoramica di studi empirici si nota che il fattore predittivo primario del successo di un intervento di coaching è la relazione di coaching. Si osservano ora quali sono gli elementi che possono incrementare la forza o qualità di questa relazione.

Gyllensten e Palmer (2007) hanno scoperto che per aumentare la qualità della relazione di coaching due elementi che non possono mancare sono la fiducia e la trasparenza; invece, secondo Baron e Morin (2009) sono la motivazione del cliente al trasferimento e la sua prontezza al cambiamento. Altri studi hanno indicato quali elementi chiave: il rispetto reciproco e l'impegno del cliente nel processo di coaching (Jowett et al., 2012), l'empatia e la considerazione positiva incondizionata (Grant, 2014).

La fiducia resta comunque l'elemento base senza il quale non si può costruire nessun tipo di relazione.

Alcuni studi empirici sostengono che la personalità del coach influenzi la fiducia all'interno di una relazione di coaching. Ad esempio, la fiducia può essere incrementata se il coach è:

1. professionale, capace di stabilire connessioni forti con il cliente e trasparente riguardo all'approccio metodologico che applicherà (Wasylyshyn, 2003)
2. competente, affidabile e integro (Hodgetts, 2002)
3. di supporto e sensibile nel momento in cui il cliente parla di temi molto personali (Alvey e Barclay, 2007)
4. credibile in termini di qualifiche ed esperienza (Boyce et al., 2010).

Recentemente Terblanche e Heyns (2020) hanno condotto uno studio su un campione di 196 partecipanti al fine di scoprire se anche la personalità del cliente è capace di influenzare lo sviluppo della fiducia all'interno della relazione di coaching. Lo studio però ha evidenziato che non erano i tratti di personalità (estroversione, piacevolezza, coscienza, stabilità emotiva e apertura all'esperienza) del cliente ad influenzare la relazione di fiducia tra coach e coachee, bensì i tratti di personalità del coach, quali:

1. la capacità e l'esperienza che possono essere percepite dal cliente osservando le certificazioni o le credenziali del coach
2. la benevolenza che può essere percepita dal cliente nel momento in cui il coach non è giudicante, fornisce supporto e mostra empatia

3. l'integrità che può essere percepita dal cliente nel momento in cui il coach agisce e comunica in modo coerente con i valori e le convinzioni che ha dichiarato di possedere.

Infine, si cita lo studio di Baron e Morin (2009) condotto su 73 clienti (junior e middle manager) e 64 coach (dirigenti) di un'azienda manifatturiera nordamericana. Tale studio ha rilevato che la qualità della relazione di coaching era tanto più alta quanto più alte erano le seguenti variabili:

1. la capacità del coach di facilitare l'apprendimento e i risultati del cliente
2. la motivazione del cliente al trasferimento ovvero la sua propensione ad applicare sul posto di lavoro le nuove competenze sviluppate durante l'intervento di coaching;
3. la percezione del cliente di essere supportato nel proprio ambiente di lavoro (intera organizzazione, diretti superiori o/e colleghi)
4. il numero di sessioni di coaching ricevute dal cliente.

Di seguito si presenta una tabella riepilogativa di quanto osservato nel paragrafo 2.2.

TAB. 2.2: Quali elementi rendono di successo un intervento di coaching?

Elementi di un processo di coaching che ne ostacolano l'efficacia	
1. Profilo di personalità del coach: - insufficienza di empatia - utilizzo di tecniche inadeguate - mancanza di esperienza nell'area di interesse	2. Profilo di personalità del cliente: - mancanza di motivazione - mancanza di follow-up - aspettative non realistiche
Elementi di un processo di coaching che ne favoriscono l'efficacia	
1. Definizione chiara degli obiettivi 2. Stipulazione e adempimento dell'accordo di coaching 3. Costruzione e mantenimento di una solida relazione di coaching 4. Profilo di personalità del coach: - credibilità, comprensione empatica, autoefficacia generale	5. Profilo di personalità del coachee: - coscienziosità, apertura all'esperienza, stabilità emotiva, autoefficacia generale - motivazione pre-coaching, orientamento agli obiettivi di apprendimento, ricettività del feedback, supporto ricevuto dal proprio supervisore
Elementi che possono incrementare la forza/qualità della relazione di coaching	
1. Focus su attività e obiettivi chiari 2. Fiducia e trasparenza 3. Numero di sessioni di coaching ricevute 4. Motivazione al trasferimento e prontezza al cambiamento del cliente 5. Rispetto reciproco e impegno del cliente nel processo di coaching	6. Empatia e considerazione positiva incondizionata 7. Profilo del coach: - capacità ed esperienza - benevolenza - integrità 8. Supporto organizzativo percepito dal cliente

Fonte: Rielaborazione personale

2.3 CONSIDERAZIONI FINALI

Nel primo paragrafo di questo capitolo è stata fornita al lettore una panoramica generale degli approcci metodologici con cui un intervento di coaching può essere eseguito; questi sono: l'approccio comportamentale, l'approccio cognitivo comportamentale, l'approccio umanistico, l'approccio sistemico, l'approccio costruttivo e l'approccio esistenziale.

Come già esposto nella premessa iniziale, a seconda del percorso formativo e delle tecniche applicate dal coach tali approcci metodologici possono essere distinti in due grandi categorie: coaching non psicologico e coaching psicologico.

Gli approcci di coaching non psicologico sono quelli che possono essere adottati da qualsiasi coach indipendentemente dal percorso formativo che ha intrapreso. Mentre gli approcci di coaching psicologico sono quelli che possono essere adottati soltanto da coach che possiedono un background formativo in psicologia o comunque che usano tecniche psicologiche nella loro pratica di coaching.

Nello specifico, tutti gli approcci sopra citati appartengono alla seconda categoria dato che sono basati su teorie psicologiche e possono essere applicati solo da psicologi professionisti. L'unica eccezione è data dall'approccio comportamentale che appartiene ad entrambe le categorie, infatti esso può essere facilmente applicato sia da coach che da coach psicologi.

Sempre nella premessa iniziale si è osservato che i principali elementi che compongono un percorso di coaching assumono sfaccettature diverse a seconda dell'approccio metodologico scelto dal coach. Ecco che per comprendere tali sfaccettature, per ogni approccio sono state descritte le peculiarità principali che contraddistinguono il lato coach e il lato cliente e sono stati approfonditi solo i modelli di coaching più diffusi in ambito lavorativo. Di seguito si presenta un breve riepilogo di quanto riscontrato.

Con gli approcci comportamentali il cliente è in grado di apprendere dalla propria esperienza e da quella altrui e di raggiungere i propri obiettivi attraverso lo sviluppo e l'adozione di comportamenti corretti (Passmore, 2019). Il principale modello appartenente a questo approccio è il modello G.R.O.W. che è anche, per la sua semplicità, il più diffuso al mondo ed è uno degli strumenti base che un coach alle prime armi deve conoscere per strutturare una conversazione di coaching.

Invece, gli approcci cognitivi comportamentali mirano a sostituire i comportamenti non produttivi del cliente e a sviluppare la sua capacità di regolazione delle emozioni (David e Matu, 2013). Per ottenere tali risultati il cliente, oltre a diventare più consapevole dei propri pensieri disfunzionali, deve anche essere capace di rielaborarli in chiave positiva. A tal scopo, i coach possono adottare due validi strumenti che sono il modello PRACTICE e il modello ABCDE.

Un breve sotto paragrafo è stato dedicato anche agli approcci umanistici che lavorano sulle potenzialità inesprese del cliente in modo da permettergli di raggiungere l'auto-realizzazione e di migliorare la sua qualità di vita. Questi approcci sono più efficaci negli interventi di life coaching piuttosto che in quelli applicati in ambito lavorativo; per tale ragione è stata posta loro poca attenzione. Tuttavia, in riferimento al contesto

lavorativo vale la pena citare il modello di coaching centrato sulla persona e il modello di colloquio motivazionale. Il primo si basa sulla convinzione che il cliente sia il miglior esperto di se stesso; mentre il secondo sulla convinzione che un individuo possa generare un cambiamento comportamentale duraturo solo se è intrinsecamente motivato ovvero quando è pronto, disposto e in grado di fare il cambiamento (Passmore e Whybrow, 2019). Generalmente prima di applicare un modello basato sul comportamento il coach applica il modello di colloquio motivazionale per incrementare la motivazione e l'impegno al cambiamento del cliente; per farlo è necessario prima esplorare e risolvere l'ambivalenza al cambiamento del cliente e poi elaborare ed implementare un piano di cambiamento.

Al contrario degli approcci umanistici che osservano il cliente in modo isolato, gli approcci sistemici lo osservano in relazione ad altri individui. Il modello più noto appartenente a questa tipologia di approccio è l'analisi transazionale. Come osservato tale modello consente al cliente di acquisire una maggiore consapevolezza di sé, degli altri e del sistema-azienda a cui appartiene. Ciò significa che il cliente riesce a comprendere non solo quali sono gli schemi comportamentali infantili da cui derivano i suoi comportamenti attuali e quelli degli altri ma anche come intervenire su questi schemi per poter costruire delle relazioni più ottimali.

Invece nel sotto paragrafo dedicato agli approcci costruttivi sono stati illustrati i due principali modelli: il coaching con la programmazione neuro linguistica e il coaching focalizzato sulla soluzione.

Con il primo modello, partendo dalla struttura linguistica delle risposte del cliente, si lavora sulla mente del cliente per modificarne gli schemi comportamentali (Wilson, 2017). Ciò vuol dire che, attraverso i canali sensoriali, il cliente assimila le informazioni dal mondo reale e le trasforma in esperienza; in questo modo completa la propria 'mappa del mondo' ed ottiene una visione più chiara di quali sono quelle risorse che deve attivare per risolvere il problema.

Nel secondo modello il cliente dedica più tempo alla ricerca e alla costruzione di possibili soluzioni invece di rimuginare sul problema. Si ricorda che lo scopo delle domande orientate alla soluzione è di promuovere il 'discorso sulla soluzione' ovvero di incoraggiare il cliente a riflettere su quando e come sono accaduti eventi costruttivi e positivi nella sua vita.

Infine per l'approccio esistenziale si è scelto di approfondire il coaching con compassione poiché a differenza dei precedenti modelli (fatta eccezione per il coaching focalizzato sulla soluzione) dove si partiva dall'esplorazione di una situazione negativa (problema), questo modello parte dall'esplorazione di uno stato cognitivo emotivo positivo (sogno). Lo scopo del modello è di promuovere il benessere e la crescita del cliente e di rendere il cliente più consapevole e abile nell'affrontare le proprie esperienze difficili e angoscianti (Irons et al., 2019).

In conclusione, dalla lettura di questo primo paragrafo e coerentemente con i risultati della ricerca di Passmore et al. (2017), è emerso che i modelli di coaching più frequentemente adottati nell'ambito lavorativo sono il modello G.R.O.W. e il modello cognitivo comportamentale; seguiti poi dal modello focalizzato sulla soluzione,

dal modello con programmazione neuro linguistica e dal modello focalizzato sulla compassione. Più rara è invece l'adozione del modello di colloquio motivazionale e del modello di analisi transazionale.

Per quanto concerne i modelli di coaching comportamentale, cognitivo comportamentale, focalizzati sulla soluzione e focalizzati sulla compassione è stato possibile provarne la validità e l'efficacia riportando per ciascuno di essi alcuni studi scientifici. Diversamente, in linea con quanto dichiarato in letteratura non sono stati individuati studi scientifici a sostegno del modello di coaching con programmazione neuro linguistica, di colloquio motivazionale e di analisi transazionale.

Ad ogni modo non è possibile affermare con certezza che un approccio sia migliore o peggiore dell'altro. A seconda della problematica posta in evidenza dal cliente sta al coach valutare qual è l'approccio o la combinazione di approcci più indicati da applicare.

Nel secondo paragrafo di questo capitolo, sono stati identificati i fattori individuali e i fattori di contesto capaci di favorire ed ostacolare l'efficacia di un intervento di coaching.

Dalla revisione della letteratura scientifica è emerso che i fattori più citati capaci di promuovere il successo di un intervento di coaching sono: la definizione degli obiettivi, la relazione che si instaura tra coach e cliente, il supporto organizzativo percepito dal cliente, i profili di personalità del cliente e del coach e la loro compatibilità. Nello specifico i principali tratti del cliente che facilitano il successo di un intervento sono: la coscienziosità, l'apertura, la stabilità emotiva, l'autoefficacia, la ricettività del feedback, la motivazione e l'orientamento agli obiettivi; mentre quelli del coach sono: la credibilità, l'esperienza, l'empatia, la considerazione positiva incondizionata e la benevolenza. Più questi tratti sono presenti, più alta è la probabilità che il cliente riesca a trasferire sul posto di lavoro quanto appreso e più alte saranno le sue performance lavorative.

Tuttavia, più di ogni altro fattore, è la forza o qualità della relazione di coaching che è determinante per un coaching di eccellenza (De Haan et al., 2011). Essa è infatti citata in diversi studi come predittore primario di efficacia nonché come principale moderatore degli effetti negativi di coaching.

Infine, si è riscontrato che ci sono alcuni aspetti chiave che se presenti rendono più produttiva una relazione di coaching; questi sono: la fiducia, la trasparenza, il rispetto reciproco e l'impegno al cambiamento. Oltre a tali aspetti, anche i tratti menzionati sopra della personalità del cliente (in misura minore) e del coach (in misura maggiore) contribuiscono ad incrementare la forza o qualità della relazione di coaching.

3. DALLA TEORIA AI CASI PRATICI AZIENDALI

PREMESSA

In quest'ultimo capitolo dell'elaborato si presenta uno studio qualitativo condotto su due aziende che recentemente hanno avviato un percorso di coaching per la formazione e lo sviluppo del proprio personale; queste aziende sono: il Gruppo Omega e Tecnostrutture S.r.l..

Lo scopo del capitolo è quello di dire qualcosa di nuovo in merito agli elementi che rendono efficace un percorso di coaching. In particolare, dalle informazioni raccolte attraverso la somministrazione di alcune interviste, si cercherà di comprendere com'è nata e si è sviluppata l'interazione tra coach e coachee, quali sono state le resistenze iniziali che l'hanno ostacolata e quali invece gli elementi che l'hanno facilitata.

Nel primo paragrafo del capitolo si descriverà la metodologia adottata per la conduzione dello studio; in sostanza verranno illustrati i soggetti coinvolti e le tecniche di raccolta utilizzate e verrà anche motivata la scelta del metodo qualitativo.

A seguire, i due paragrafi successivi saranno dedicati alla presentazione e all'analisi di ciascun caso aziendale. Per ogni percorso di coaching oggetto d'esame ne verranno illustrati gli aspetti principali, quali: l'obiettivo del percorso, la struttura del percorso, la struttura delle sessioni, il numero e il ruolo ricoperto dai partecipanti, la durata del rapporto di coaching, il numero e la durata degli incontri, la metodologia applicata, la tipologia dei compiti per casa e i criteri di valutazione dell'efficacia del percorso.

Inoltre, per ogni percorso di coaching si presenteranno delle tabelle riepilogative indicanti i punti chiave messi in evidenza nel corso delle interviste da ciascun coachee, ne sono un esempio: i risultati percepiti, la valutazione dell'efficacia del percorso, i compiti per casa e gli esercizi ritenuti più efficaci e l'evoluzione dei loro stati d'animo.

3.1 LA METODOLOGIA

Lo studio presentato in questo capitolo è stato condotto adottando una metodologia qualitativa.

L'aspetto di maggior valore che si può trarre dall'uso di una metodologia di questo tipo è proprio la possibilità di analizzare i processi; in questo caso si tratta dell'analisi del processo di coaching.

A conferma di ciò è condivisibile l'opinione dell'autore Gephart (2004) il quale definisce la metodologia qualitativa come una metodologia 'altamente descrittiva' poiché consente di osservare, descrivere e comprendere in modo più approfondito l'argomento centrale di uno studio.

Per questa ragione la metodologia qualitativa è stata ritenuta più appropriata rispetto alla metodologia quantitativa.

Un altro aspetto che ha contribuito a scegliere tale metodologia è stato il numero limitato di aziende a disposizione; infatti due aziende non sarebbero state sufficienti per estrapolare dei dati quantitativi significativi per la realizzazione di un'analisi statistica. Diversamente, se si avesse avuto un campione più ampio, ad esempio composto da 400 aziende, allora sarebbe stato interessante ed utile somministrare un sondaggio, ad esempio, per individuare le competenze che dovrebbe possedere un buon coach.

Inoltre, Graebner et al. (2012) sostengono che i dati qualitativi, a differenza di quelli quantitativi, presentano un ulteriore vantaggio ovvero sono in grado di cogliere facilmente i dettagli situazionali e i sentimenti dei partecipanti allo studio. Anche in questo studio, i dati qualitativi sono stati raccolti per individuare le esperienze vissute e le opinioni di alcuni soggetti; la loro raccolta è avvenuta attraverso la tecnica dell'intervista.

Per ciascuna azienda sono stati intervistati quattro soggetti: il soggetto che ha richiesto il percorso di coaching (committente), il coach che lo ha tenuto e due coachee che vi hanno preso parte.

Più nel dettaglio, ora vedremo di cosa si occupano concretamente i soggetti intervistati:

- La responsabile amministrativa di Omega (committente): ha iniziato il suo percorso di carriera in Omega quasi vent'anni fa come centralinista. Trascorsi pochi mesi ha cominciato ad occuparsi di tutta la parte amministrativa contabile del gruppo che fino a quel momento era stata gestita esternamente da uno studio commercialista. Nell'arco di una decina d'anni grazie alla sua intraprendenza, ambizione e determinazione è riuscita ad entrare in società come socio junior diventando la rappresentante legale dell'azienda Omega Gruppo. Attualmente è la responsabile amministrativa dell'intero gruppo Omega e sta seguendo un percorso formativo per diventarne la responsabile HR.
- La coach selezionata da Omega: è l'imprenditrice di Cassiopea, una società di consulenza di Verona. L'imprenditrice opera nel campo del life coaching e del coaching applicato in ambito lavorativo da oltre trent'anni. Fin da quando aveva dieci anni ha cominciato a mostrare un forte interesse per il mondo delle relazioni d'aiuto e a muoversi nel volontariato. Nel 1995 ha fondato l'associazione veronese 'Ronda della Carità' e attualmente è vicepresidente del banco alimentare del Veneto. L'esperienza iniziale intrapresa presso l'azienda familiare le ha permesso di comprendere le dinamiche

- e i processi che stanno alla base della gestione di un'azienda e l'ha spinto, dopo pochi anni, a mettersi in proprio fondando Cassiopea. Durante l'intervista ella ha dichiarato di avere una 'fame del sapere'; da quando ha iniziato questo lavoro ha sempre studiato molto e tutt'ora, pur non avendo conseguito una laurea in psicologia, si tiene continuamente aggiornata sulle diverse tecniche utilizzabili per comprendere l'essere umano. E' stata la seconda coach in Italia ad applicare la tecnica del Rebirthing.
- *l'impiegata amministrativa contabile di Omega (coachee)*: ha iniziato il suo percorso in Omega quattro anni fa come stagista e dopo pochi mesi come apprendista impiegata nel ruolo di contabile amministrativa. Attualmente si occupa del ciclo passivo (pagamenti e contabilità) dell'intero gruppo Omega e sta formando piano piano una nuova impiegata che presto farà le sue veci. Da circa un anno ha infatti intrapreso un percorso di formazione per diventare responsabile amministrativa ovvero per arrivare a svolgere un lavoro più di controllo sia sul ciclo passivo che sul ciclo attivo.
 - *un capo progetto di Omega (coachee)*: è stato assunto in Omega dieci anni fa con il ruolo di sviluppatore/programmatore che in concreto è colui che si occupa di modificare il programma di proprietà dell'azienda per poi rivenderlo in base alle specifiche esigenze del cliente. Per scelta personale durante il percorso da sviluppatore ha iniziato a prendersi responsabilità facendo in modo che il capo progetto di turno cominciasse a delegargli piano piano progetti sempre più complessi. Da circa tre anni e mezzo è stato promosso al ruolo di capo progetto; ciò significa che oltre alla gestione dei progetti presso i clienti, si occupa anche della gestione di un piccolo team di lavoro, attualmente composto da una sola componente. L'anno scorso è stato inserito nell'organigramma aziendale come responsabile della logistica dato che erano già quattro anni che si faceva carico di tutto ciò che riguardava determinati prodotti per la logistica.
 - *l'imprenditore di Tecnostrutture (committente)*: è una persona che ha molto a cuore la gestione delle risorse umane della propria azienda. Egli percepisce la formazione come uno strumento necessario per lo sviluppo e l'apprendimento di ogni dipendente a prescindere dal ruolo o livello organizzativo dello stesso.
 - *il coach assegnato a Tecnostrutture*: svolge da 31 anni il ruolo di responsabile delle risorse umane in un'azienda multinazionale vicentina e, come secondo lavoro, ricopre il ruolo di coach per Performando, una società di consulenza padovana. Questa società ha uno staff composto sia da coach dotati di una forte esperienza operativa nel campo delle dinamiche aziendali che da formatori e psicologi dotati di un'esperienza più consulenziale. Al momento egli non possiede nessuna certificazione che attesti il suo titolo.
 - *il direttore tecnico di Tecnostrutture (coachee)*: è l'unico dirigente presente in azienda; è una figura abbastanza giovane che nel 2005, appena terminati gli studi universitari di ingegneria, ha iniziato a lavorare in Tecnostrutture come progettista. Tre anni dopo ha avuto l'opportunità di diventare direttore tecnico; si tratta di un incarico di responsabilità che di norma in altre aziende si arriva a

ricoprire in tempi più lunghi. Attualmente è a capo di un team composto da 15 componenti tra progettisti e disegnatori.

- il responsabile R&S di Tecnostrutture (coachee): quando ancora era un universitario ha iniziato una collaborazione con Tecnostrutture per lo sviluppo di un progetto. Poi nel 2013, terminati gli studi di ingegneria, è stato assunto come sviluppatore e ricercatore; dopo tre anni è stato nominato responsabile della ricerca e sviluppo e posto a capo di un team composto da 3 componenti. Successivamente per esigenze organizzative è diventato anche responsabile della qualità e coordinatore della saldatura. Oggi coordina più funzioni aziendali che seppur diverse sono tra loro attinenti e correlate; si tratta comunque di una situazione temporanea, infatti l'azienda si sta mobilitando al fine di assumere persone qualificate a ricoprire quegli specifici ruoli. Nel 2018 è diventato anche responsabile della parte informatica dell'azienda. Attualmente non ha un percorso definito che nel corso di 12/24 mesi lo porti a ricoprire una posizione manageriale, anche se a detta dell'imprenditore potrebbe essere destinato a prendere il posto dell'attuale responsabile delle operations ovvero colui che cura tutta la parte operativa legata alla realizzazione del prodotto.

Le testimonianze riportate da questi soggetti hanno arricchito e reso più autentico il contenuto di questo elaborato.

In particolare, le interviste somministrate ai coachee e ai rispettivi coach hanno aiutato a trarre delle considerazioni interessanti riguardo l'analisi della relazione creatasi tra questi soggetti.

Le interviste riguardanti il caso aziendale di Tecnostrutture S.r.l. sono state effettuate nel mese di giugno mentre quelle riguardanti il caso aziendale del Gruppo Omega nel mese di agosto.

Ad eccezione delle interviste dei due coach che sono state somministrate durante una Skypecall, le restanti interviste sono state somministrate di persona presso ciascuna azienda. E' importante sottolineare che per permettere ai coachee di sentirsi più liberi di esprimersi, si è ritenuto opportuno condurre le loro interviste senza la presenza del coach e del soggetto che ha richiesto il percorso di coaching.

Tutte le interviste sono state registrate e poi trascritte per coglierne attentamente i dettagli.

Le interviste dei coachee e dei soggetti committenti sono durate in media tra i 30 e 50 minuti; mentre le interviste dei coach tra i 50 e 90 minuti.

La raccolta dati effettuata per la stesura dei due precedenti capitoli ha permesso di costruire tre protocolli di domande, uno per ogni tipologia di soggetto intervistato, che sono poi stati approvati dalla docente relatrice. Si tratta di protocolli standard ovvero uguali per entrambe le aziende che servivano ad impostare la struttura delle interviste; chiaramente nel momento in cui emergevano degli spunti interessanti, questi venivano approfonditi con domande ad hoc.

Si riportano ora i protocolli di domande utilizzati durante le varie interviste:

INTERVISTA RIVOLTA AL COACH

1. Come e quando durante la sua carriera lavorativa è venuto a conoscenza del coaching e lo ha scelto come professione? Mi parli brevemente dell'azienda per la quale lei lavora e il ruolo che ricopre all'interno.
2. Quale percorso formativo e professionale ha intrapreso per esercitare questa professione?
3. Mi parli del percorso di coaching che ha tenuto nei confronti dell'azienda X.
 - *Il coaching era rivolto ad un solo dipendente o a più dipendenti?*
 - *Com'è stato avviato il rapporto con questa azienda e che specifica esigenza aveva in merito al coachee/s selezionato/i?*
 - *In particolare vorrei sapere qualche informazione in merito a: obiettivi prefissati, ruoli ricoperti dal/dai partecipante/i, numero e durata degli incontri, durata del rapporto di coaching, modalità applicata (coaching individuale, coaching di gruppo, coaching face-to-face, e-coaching, tele-coaching), criteri di valutazione dell'efficacia e come si svolgevano gli incontri.*
4. Nella letteratura si descrivono diversi approcci metodologici per l'applicazione del coaching, quali ad esempio quello: comportamentale, cognitivo comportamentale, umanistico, sistemico, costruttivo ed esistenziale. Quale tra questi ha applicato e in cosa consisteva?
5. Le chiedo di ripensare alla prima sessione di coaching.
 - *Come ha fatto ad instaurare un rapporto di fiducia con il coachee? Ha utilizzato delle domande o degli esercizi particolari, ad esempio di warm-up?*
 - *Ha trovato degli ostacoli iniziali? Se sì, come li ha superati?*
6. La letteratura individua alla base di una sana relazione di coaching: la fiducia, il rispetto reciproco, l'empatia e l'orientamento agli obiettivi, alle azioni, al feedback e allo sviluppo del coachee. Mi interessa nello specifico conoscere come si è evoluta la sua relazione con il coachee durante le varie sessioni e dopo quanto è riuscito ad ottenerne una di questo tipo.
7. Mi può fornire un esempio di domande che ha utilizzato per aiutare il coachee ad individuare il proprio obiettivo e a stendere il suo piano d'azione?
8. Durante le conversazioni di coaching le è mai capitato di cogliere una resistenza da parte del coachee nell'affrontare un certo tema? Come si è comportato in quella situazione?
9. Mi può raccontare un episodio nel quale si è sentito efficace nella gestione del rapporto con il coachee?
10. Lei assegnava dei compiti per casa al coachee? Se sì, in cosa consistevano? Questi compiti hanno sempre confermato le sue aspettative o ci sono state delle situazioni in cui non hanno funzionato bene?

11. Mi corregga se sbaglio, fornire soluzioni e consigli non rientra nei compiti di un coach; tuttavia nel momento in cui il cliente ha esaurito tutte le sue idee il coach può intervenire e offrirgli dei suggerimenti chiedendone prima il permesso. Le è mai capitato di trovarsi in questa situazione?
12. Durante il percorso di coaching si è avvalso di particolari strumenti o metodi?
Ad esempio role playing, simulazioni, feedback, questionari, shadowing etc.
 - Se sì quali e con quali finalità li ha utilizzati?
 - Mi fornisca degli esempi di quando questi le sono sembrati efficaci e quando no. Da cosa lo ha notato?
13. In letteratura vengono menzionati anche degli effetti negativi che il coaching produce nei coach, quali ad esempio:
 - *provare delusione riguardo al fatto di non poter osservare l'effetto del coaching a lungo termine*
 - *aumento del livello di stress dovuto al forte coinvolgimento nei problemi del coachee*
 - *confronto con comportamenti inappropriati del coachee (es. essere perseguitati o insultati)*
 - *vivere situazioni di ansia e dubbio (es. insicurezza, paura di fare qualcosa di sbagliato, sentirsi troppo sfidati, disturbi del sonno)*
 Si è mai trovato in queste situazioni e come le ha superate?
14. Lei utilizza qualche strumento qualitativo e/o quantitativo per monitorare l'efficacia del proprio intervento di coaching? Ad esempio questionari, indicatori, feedback etc.
 - *Se no, perché non lo fa?*
 - *Se sì, quali sono questi strumenti? Potrebbe rilasciarmi un fac-simile?*
Questi risultati sono poi condivisi con il coachee o con chi ha richiesto l'intervento?

INTERVISTA RIVOLTA AL COACHEE

1. Mi parli brevemente dell'azienda per la quale lei lavora e il ruolo che ricopre all'interno.
Nello specifico mi interessa sapere la seniority aziendale e la seniority nel ruolo.
2. Quando il suo responsabile le ha comunicato la possibilità di partecipare al percorso di coaching sapeva di cosa si trattava e per quale motivo era stato selezionato? Quali erano le sue impressioni a riguardo? E' stato costretto a parteciparvi?
3. A quante sessioni di coaching ha partecipato?
4. Le chiedo di ripensare alla prima sessione:
 - *A quanto risale la prima sessione?*
 - *Mi può descrivere gli stati d'animo con cui si è presentato alla sessione?*
 - *Mi può raccontare com'è iniziata la sessione?*
 - *Ricorda una domanda del coach che le è stata particolarmente utile per riflettere?*
 - *Al termine della sessione qual era il suo stato d'animo? Cosa ha contribuito durante la sessione a generarlo?*

- *Gli argomenti trattati durante la prima sessione l'hanno spinto a riflettere e/o ad agire diversamente nel contesto lavorativo?*
- 5. Se posso chiederle, vorrei sapere quali sono stati gli obiettivi che si è posto al termine della prima sessione di coaching. Ha avuto difficoltà ad individuare su cosa voleva migliorarsi? Si ricorda qualche domanda che il coach ha utilizzato per guidarla ed esserle di supporto?
- 6. Può portare alla mente le domande del coach poste nelle successive sessioni che l'hanno aiutata maggiormente a riflettere e a spingerla ad attivarsi diversamente?
- 7. Lei ha steso un piano d'azione insieme al suo coach per raggiungere il suo obiettivo. Mi può fornire un esempio delle azioni stabilite e di come sono state portate avanti?
- 8. Durante una conversazione di coaching le è mai capitato di sentirsi 'bloccato' e di non voler proseguire con un determinato argomento? Si ricorda come ha superato questa situazione?
- 9. Riguardo ai 'compiti per casa' che il coach le assegnava, mi può raccontare quello che le è rimasto maggiormente impresso e spiegarne il motivo?
- 10. Mi può raccontare un esercizio svolto durante le sessioni che le ha suscitato un maggior impatto?
Ad esempio role playing o simulazioni per lo sviluppo di nuove competenze o la correzione di determinati comportamenti
- 11. Il coaching è una relazione di aiuto all'interno della quale il coach riesce a creare uno 'spazio sicuro' in cui il coachee possa riflettere ed esprimersi liberamente senza temere di essere giudicato. Le è mai capitato di dare il permesso al suo coach di offrirgli un suggerimento? In quale situazione?
- 12. Qual è stato un momento cruciale in cui lei ha sentito il supporto del coach come essenziale per superare una determinata problematica legata alla sua carriera o per apprendere comportamenti/competenze nuove?
- 13. Quali sono gli impatti positivi che tale percorso ha generato nei suoi confronti? Provi a pensare a che cosa sta facendo diversamente ora che altrimenti non avrebbe fatto senza il coaching. Quali azioni concrete è riuscito a mettere in atto a seguito della sessione di coaching?
- 14. Ha percepito anche impatti negativi? Erano momentanei o sono rimasti per tutto il percorso di coaching?
- 15. Se ha terminato il percorso di coaching, mi piacerebbe sapere la sua sincera opinione su quanto più vicino si sente all'obiettivo inizialmente concordato. Lo ritiene raggiunto? Può dunque ritenersi soddisfatto?

INTERVISTA RIVOLTA AL SOGGETTO CHE HA RICHiesto IL PERCORSO DI COACHING

1. Mi parli brevemente dell'azienda per la quale lei lavora e il ruolo che ricopre all'interno.
Riguardo il profilo dell'azienda vorrei sapere qualche informazione sulla struttura organizzativa (organigramma), numero addetti, fatturato, mission.
2. Oggi la maggior parte delle aziende investe molto tempo e denaro nella formazione del proprio personale. Nonostante ciò, nella letteratura si evidenzia una discrepanza tra le aziende che

percepiscono lo sviluppo del capitale umano come un investimento necessario e quelle che lo percepiscono come un costo obbligatorio. La vostra azienda da quale parte si schiera?

3. Nella vostra azienda adottate il coaching? All'interno di quale ambito? Vi sono specifiche funzioni/dipartimenti che utilizzano come modalità di formazione il coaching? Ad esempio la funzione ricerca e sviluppo, la funzione commerciale, la funzione amministrativa etc.
4. È un metodo di formazione consolidato o di recente introduzione? Come ne siete venuti a conoscenza e per quale ragione lo avete preferito rispetto agli altri?
5. Per quanti e quali dipendenti è stato pensato il percorso di coaching? Quali erano le finalità concordate con il coach?
6. Al termine del percorso di coaching, queste finalità sono state raggiunte? Ha notato dei cambiamenti nei comportamenti dei dipendenti che vi hanno preso parte?
7. Quali strumenti o modalità sono state utilizzate per valutare l'impatto del coaching sui comportamenti individuali e sui risultati?

Ora, prima di concludere il capitolo e passare all'analisi dei due casi aziendali, si forniscono maggiori informazioni riguardo alla tecnica di raccolta adottata: l'intervista.

Innanzitutto, secondo l'autrice Tracy (2020) l'intervista non è altro che una conversazione con uno scopo e, in base a questo, può essere organizzata in modo diverso.

Ad esempio, la stessa autrice (2020) distingue tra interviste strutturate e semi-strutturate. Nel primo caso si è in presenza di un protocollo di domande standard che viene ripetuto con lo stesso ordine e con la stessa formulazione per ogni intervistato; mentre nel secondo caso si è in presenza di un protocollo di domande che viene adattato di volta in volta in base alla reazione emotiva dell'intervistato.

Come già detto, in questo studio sono state somministrate delle interviste semi-strutturate; la loro maggiore flessibilità ha consentito di approfondire gli argomenti messi in evidenza dagli intervistati e dunque quelli da loro ritenuti più significativi.

Si ricorda che lo scopo delle interviste semi-strutturate è quello di stimolare la conversazione piuttosto che di dettarla (Tracy, 2020); è infatti l'intervistato che ha il controllo della conversazione durante l'intervista, l'intervistatore si limita solo ad assecondare e ad approfondire la direzione della conversazione intrapresa dall'intervistato. A sostegno di ciò, si nota che le tracce di intervista sopra esposte rappresentavano solamente una guida per l'intervistatore; l'ordine e la formulazione delle domande variava a seconda delle risposte dell'intervistato.

Inoltre, si può affermare che in questo studio sono state condotte delle interviste narrative; si tratta di una tipologia di intervista che invita i partecipanti a raccontare le loro esperienze o gli eventi a cui hanno assistito piuttosto che limitarsi a rispondere alle domande (Tracy, 2020). Gli intervistati hanno infatti avuto modo di esprimere a parole proprie ciò che era successo prima, durante e dopo la sessione di coaching.

3.2 IL CASO AZIENDALE: IL GRUPPO OMEGA

Il Gruppo Omega è un gruppo societario costituito nel 1998 e composto attualmente da sette aziende di proprietà: Omega Veneto, Omega Group e Omega Gruppo attive nel settore dei software gestionali; San Michele e Immobiliare Anna attive nel settore immobiliare; Omega Lab attiva nel settore hardware ed infine Lookie attiva nel settore delle termocamere.

Da quando si è presa la decisione di gestire internamente tutta la parte amministrativa contabile, il gruppo ha registrato una costante crescita che lo ha portato nel corso degli anni, per una questione di spazi, a cambiare tre volte la sede centrale. Dal 2009 la sede centrale è collocata a Quarto d'Altino in provincia di Venezia.

A fine 2019 il gruppo ha raggiunto un fatturato di oltre 23 milioni di euro grazie anche al processo di acquisizioni messo in atto nel corso dell'anno; cinque sono stati infatti i nuovi partner acquisiti: Master House S.r.l., 4 Consulting S.r.l., Computer Sistemi, Softage S.r.l. e Fa S.r.l..

L'acquisizione di nuove società ha comportato automaticamente anche un aumento della mole di lavoro e con essa del personale necessario a gestirla. Ad oggi il gruppo conta circa 120 dipendenti ed è in procinto di cambiare nuovamente la sede centrale poiché lo stabile attuale è diventato troppo piccolo rispetto al numero di dipendenti raggiunto.

Negli ultimi cinque anni questo gruppo ha affrontato un ampliamento al vertice non indifferente; è stata data l'opportunità ai responsabili più giovani che avevano dimostrato un certo tipo di ambizione di diventare soci junior e dunque di gestire appieno il gruppo: dalla creazione dei budget, alla definizione degli obiettivi, al mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario e via dicendo. Oggi questo team di soci junior è composto da: un responsabile commerciale, una responsabile amministrativa, una responsabile tecnica, un responsabile dell'assistenza, un responsabile dello sviluppo standard e due responsabili della consulenza ad alto livello per la digital transformation che è una nuova divisione ad alto valore aggiunto per il gruppo.

Omega è un gruppo societario che offre continui stimoli ai propri dipendenti ed è considerato il posto giusto per coloro che hanno un minimo di ambizione e di voglia di fare; lo confermano i dipendenti intervistati i quali hanno citato la meritocrazia come principale qualità aziendale.

E' un gruppo che punta specialmente sui giovani; una prova vivente è il percorso di crescita che ha avuto e continua ad avere la responsabile amministrativa la quale afferma:

'Omega è un'azienda che considera i propri dipendenti come delle vere e proprie risorse, non le lascia allo sbaraglio ma ne cura lo sviluppo. A chi dimostra di esserne meritevole viene data la possibilità di crescere, ad esempio attraverso questi percorsi di formazione, poi ovviamente sta al singolo dipendente rimboccarsi le maniche.'

All'interno del gruppo Omega il coaching è ormai un metodo di formazione pienamente consolidato e ben funzionante.

E' stata la responsabile amministrativa ad introdurre questo metodo formativo in azienda. Ella tramite dei rapporti confindustriali ha conosciuto e stretto amicizia con l'imprenditrice di Cassiopea che è poi diventata la coach di Omega.

La responsabile amministrativa ha trovato fin da subito un'ottima intesa con questa coach e ha deciso di partecipare personalmente ad un percorso di life coaching. Ciò le ha permesso di conoscere questo nuovo metodo e di comprenderne l'enorme potenzialità al punto da invogliarla ad adottarlo anche in ambito lavorativo. Per questa ragione ha proposto ai soci senior del gruppo di avviare un percorso di coaching per la crescita della classe manageriale che è oggi diventata la classe dei soci junior del gruppo; la proposta fu accolta fin da subito con grande entusiasmo.

Di seguito si riporta l'impressione della responsabile amministrativa che ha partecipato a questo primo percorso di coaching:

'Ogni socio junior ha partecipato a sessioni sia individuali che di gruppo; alcune di quest'ultime hanno coinvolto anche tutto il vertice del gruppo, quindi non parlo più solo di noi soci junior ma anche dei soci senior che sono persone di circa sessant'anni. Secondo me è proprio in queste sessioni che si è vista la differenza: attorno al tavolo c'era una classe di soci che aveva voglia di mettersi in gioco e con l'obiettivo comune di crescere personalmente per far crescere l'azienda. Questo percorso iniziale è stato proprio una botta positiva che ha dato una grandissima spinta a tutti noi.'

Tale percorso ha prodotto come principali risultati un cambiamento nella mentalità dei manager partecipanti e il raggiungimento di un più alto grado di autoconsapevolezza; il coaching ha tirato fuori quello che effettivamente i partecipanti avevano già dentro ma che non riuscivano a vedere.

Questa prima esperienza con il coaching è stata ritenuta così valida da spingere il vertice ad inserire tale metodo formativo nella propria 'seconda linea' come strumento abituale.

A detta della responsabile amministrativa una crescita professionale richiede prima una crescita personale; non basta che il dipendente abbia voglia di mettersi in discussione e di imparare ma deve anche essere consapevole che ciò comporta dei sacrifici soprattutto dal punto di vista personale. Per questa ragione la responsabile amministrativa ha ritenuto il coaching un metodo formativo più completo rispetto agli altri corsi formativi tradizionali poiché esso lavora molto più sull'aspetto interiore del dipendente.

Fino ad ora è la responsabile amministrativa che si è curata della formazione e della crescita del personale dell'intero gruppo di Omega. Da meno di un anno ella ha intrapreso un percorso di coaching col fine di acquisire le competenze necessarie a ricoprire a tutti gli effetti il ruolo di responsabile HR. In parallelo a questo percorso ne è stato avviato un altro nei confronti di alcuni dipendenti che hanno dimostrato una predisposizione manageriale. Tra i dipendenti partecipanti l'impiegata amministrativa contabile e il più giovane dei capi progetto si sono resi disponibili per delle interviste.

Di seguito si illustrano gli aspetti principali del percorso di coaching oggetto d'esame:

TAB. 3.2: Gli aspetti chiave del percorso di coaching avviato all'interno del Gruppo Omega

OBBIETTIVO DEL PERCORSO:	L'obiettivo del percorso di coaching era quello di costruire una managerialità all'interno dei partecipanti e rafforzarla dove già presente. Tra i compiti del coach c'era anche quello di capire se effettivamente nei partecipanti l'intenzione di 'scalare' era presente in concreto o solo a parole.
---	---

<p>STRUTTURA DEL PERCORSO:</p>	<p>Il percorso era strutturato in due parti; c'era un coaching di gruppo obbligatorio per tutti i partecipanti e un coaching personale previsto solo per quei partecipanti considerati più 'meritevoli' dal vertice aziendale.</p> <p>Il coaching di gruppo era focalizzato sui seguenti tre macro-argomenti selezionati dal vertice aziendale: la leadership situazionale, la gestione del tempo e l'analisi relazionale. Poi, tenendo conto di queste direttive, la coach aveva pianificato e scelto quale micro-argomento trattare in ciascuna sessione.</p> <p>Alla coach era stato chiesto di raggiungere un duplice obiettivo: da un lato, far apprendere a tutti i partecipanti le conoscenze basi legate a questi tre macro-argomenti e dall'altro, capire quali tra questi partecipanti erano realmente portati a ricoprire una posizione di leadership in futuro. Nonostante sia vero che per anzianità di lavoro si può arrivare a ricoprire un ruolo di maggiore responsabilità, ciò che è fondamentale capire è se quella responsabilità fa davvero per la persona oppure no. Il compito della coach era proprio quello di scoprire su quali dipendenti valeva la pena lavorare individualmente.</p> <p>La maggior parte delle volte era la coach che sceglieva a chi far fare le sessioni individuali; più rare invece erano le volte in cui il vertice la indirizzava; la stessa responsabile amministrativa lo conferma durante l'intervista:</p> <p><i>'c'è sempre stato un confronto con la coach, lei ci dava il suo parere e noi cercavamo di capire se quella persona poteva essere per noi valida oppure no.'</i></p> <p>Le sessioni di gruppo servivano per suscitare un confronto di gruppo che era fondamentale per imparare a conoscere di più se stessi e gli altri. Conoscere meglio se stessi era importante per comprendere quali erano i propri punti di forza e di debolezza e quali comportamenti adottare a seconda delle situazioni. Invece conoscere meglio il gruppo era importante per arrivare a costruire una relazione aperta ed ecologica che consentisse anche di accettare più facilmente le critiche costruttive. Di seguito si riporta un commento positivo rilasciato dal capo progetto intervistato:</p> <p><i>'Dai momenti di confronto sono emerse delle riflessioni e delle considerazioni che potevano servire anche agli altri e non solo al diretto interessato. Avere un dialogo così diretto tra di noi è stato molto positivo e costruttivo, ha fatto crescere il legame tra di noi. Posso dire con certezza che il gruppo che ha partecipato al percorso si è unito di più rispetto a prima; anche se lavoriamo in ambiti diversi ora c'è maggiore affiatamento e collaborazione.'</i></p> <p>In queste sessioni di gruppo avveniva anche uno scambio di punti di vista; c'era sempre un arricchimento continuo sia per il singolo che per l'intero gruppo che ha avuto così modo di arrivare ad avere una visione comune riguardo agli obiettivi.</p>
---	--

	<p>Diversamente le sessioni individuali erano necessarie per predisporre un piano di crescita ad hoc per il singolo dipendente; una volta individuati i cambiamenti e gli obiettivi da raggiungere si selezionavano le azioni più idonee.</p>
<p>STRUTTURA DELLE SESSIONI</p>	<p>Nella prima sessione di gruppo la coach aveva esposto l'obiettivo alla base del percorso e aveva spiegato ai partecipanti perché proprio loro erano stati selezionati.</p> <p>La sessione di gruppo generalmente iniziava con la proiezione di una sequenza di slide su uno specifico argomento; questa sequenza non veniva mai rispettata di pari passo ma serviva per fornire una base teorica concettuale e come spunto per far nascere una discussione.</p> <p>L'argomento di ogni sessione era scelto dalla coach; ad ogni modo se qualcuno avvertiva la necessità di parlare di un argomento diverso ma sempre in linea con l'obiettivo del corso era libero di esporlo.</p> <p>Durante la spiegazione dei concetti la coach era solita portare degli esempi concreti riguardanti situazioni accadute sia nell'azienda in esame che in altre aziende.</p> <p>La sessione non era mai interamente composta da conversazioni; venivano anche svolti degli esercizi e illustrati degli strumenti che servivano per mettere in pratica quanto discusso.</p> <p>Lo scopo della sessione era di portare ogni partecipante a riflettere sull'argomento esposto e poi di condividere con il resto del gruppo le proprie considerazioni.</p> <p>Durante le sessioni parlavano per la maggior parte del tempo i coachee e tutti dovevano intervenire; la coach parlava solo durante la parte introduttiva ed interveniva quando necessario per condurre ed approfondire la conversazione.</p> <p>Sia che si trattasse di una sessione di gruppo che individuale, la sessione iniziava e terminava con un feedback che doveva essere dato da tutti i presenti.</p> <p>Il feedback iniziale serviva per avere un riscontro sull'esito dei compiti per casa; veniva chiesto al coachee di raccontare che cosa aveva applicato, se aveva funzionato oppure no e perché, se aveva osservato qualcosa di particolare di cui aveva piacere di parlare, etc.</p> <p>Di seguito si riportano alcuni esempi di domande poste dalla coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Come vi siete trovati nella sessione precedente?</i> - <i>Siete riusciti a portarvi a casa qualcosa?</i> - <i>Siete riusciti ad applicare sul posto di lavoro i metodi che vi ho consigliato?</i> <p>Invece il feedback finale serviva alla coach per allinearsi e comprendere a che punto era il gruppo rispetto al percorso che aveva in mente.</p>

	<p>Il feedback finale è stato apprezzato molto anche dagli stessi partecipanti; ad esempio durante l'intervista il capo progetto lo ha descritto come un momento di condivisione utile per la nascita di un ulteriore confronto:</p> <p><i>‘. la coach non lasciava andare via le persone se prima tutte non avevano detto la loro opinione riguardo alla sessione. Era un modo utile per assicurarsi di aver lasciato almeno qualcosa alle persone e capire quel qualcosa cosa fosse.’</i></p>
NUMERO E RUOLO RICOPERTO DAI PARTECIPANTI:	<p>Al coaching di gruppo avevano partecipato otto dipendenti appartenenti a diversi reparti aziendali: sette capi progetto e un'impiegata amministrativa.</p> <p>Per comprendere le ragioni presenti dietro a tale selezione è importante inquadrare la struttura del reparto tecnico di Omega. Esso è strutturato in quattro livelli: il livello più alto è presieduto da una socia junior, segue poi un livello in cui ci sono altri tre riferimenti importanti, che a sua volta è seguito dal livello dei capi progetto ed infine, al livello inferiore, ci sono gli sviluppatori e i programmatori.</p> <p>Poiché l'obiettivo dell'azienda è di crescere in termini di struttura (quindi crescita intesa come acquisizione di altre società) è necessario crescere anche in termini di organico. Dato che un buon leader può gestire bene un massimo di 7/8 persone, l'idea dell'azienda è di arrivare a creare una struttura a grappoli dove i capi progetto sono coloro che dovrebbero a loro volta gestire altre 4/5 persone. Ma per poter fare questo è necessario che prima i capi progetto siano formati adeguatamente come leader.</p> <p>Invece l'impiegata amministrativa è stata selezionata per esigenze organizzative; è giunto il momento per questa impiegata di 'fare il salto' e fare le veci dell'attuale responsabile amministrativa la quale a sua volta diventerà responsabile HR.</p>
DURATA DEL RAPPORTO DI COACHING:	<p>Il coaching di gruppo è stato terminato da entrambi i dipendenti intervistati mentre il coaching individuale, a causa dell'emergenza Covid-19, è stato interrotto per il capo progetto e non ancora iniziato per l'impiegata amministrativa.</p> <p>La durata del percorso completo era stimata in 12 mesi, ora di certo sarà prolungata per un tempo non ancora ben definito.</p>
NUMERO E DURATA DEGLI INCONTRI:	<p>Il coaching di gruppo è iniziato nel 2019; nello specifico per il capo progetto la prima sessione di gruppo risale a metà ottobre mentre per l'impiegata amministrativa a inizio novembre ovvero tre sessioni dopo rispetto agli altri partecipanti.</p> <p>Infatti il capo progetto ha partecipato in totale a 10 sessioni di gruppo mentre l'impiegata amministrativa solo a 7.</p> <p>Il capo progetto ha svolto anche due sessioni individuali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prima era focalizzata sul rilassamento della mente e del corpo, molto utile visto i problemi di stress che il capo progetto presentava;

	<p>- la seconda era focalizzata sull'analisi di un grosso conflitto che aveva con un cliente, lo scopo era capire se fosse il capo progetto a rapportarsi in modo sbagliato o se ci fosse un altro motivo.</p> <p>La cadenza delle sessioni era settimanale per le prime quattro sessioni mentre per le restanti era ogni due settimane.</p> <p>La durata delle sessioni di gruppo era di 4 ore (al mattino o al pomeriggio) mentre quella delle sessioni individuali era di 45/60 minuti.</p>
<p>METODOLOGIA APPLICATA:</p>	<p>Per eseguire il percorso di coaching la coach ha applicato un suo approccio personale che ha costruito nel corso degli anni.</p> <p>Tale approccio non si riferisce ad un unico modello di coaching ma attinge tecniche e strumenti da più modelli; quali: il modello G.R.O.W., il modello con la programmazione neuro linguistica, il modello della leadership situazionale di Blanchard, il modello di sviluppo del team di Bruce Tuckman e la tecnica del Rebirthing.</p> <p>Di seguito si riporta un commento della coach attraverso il quale spiega perché ha scelto questo approccio:</p> <p><i>'Una delle criticità della formazione aziendale è che se è troppo teorica e complessa non rimane al dipendente. Che sia nella valutazione del collaboratore, nella gestione del tempo o nella gestione dei conflitti, cerco sempre di abbinare strumenti pratici e semplici da applicare immediatamente nel contesto aziendale. Il rapporto di fiducia e stima che riesco ad instaurare con il cliente legato alla praticità degli strumenti che uso è sempre stato un binomio vincente secondo me.'</i></p> <p>Il suo approccio mette al centro la persona sia che si tratti di un percorso di coaching personale che aziendale; ovvio che in questo secondo caso ella tratta l'azienda come se fosse una persona unica e irripetibile poiché l'azienda presenta dinamiche simili ad altre aziende ma mai perfettamente uguali a causa delle persone che vi operano all'interno.</p> <p>Questo approccio lo applica generalmente in ambito lavorativo nel seguente modo: ella programma e struttura il percorso di coaching così da coinvolgere non solo i dipendenti selezionati dal vertice aziendale ma anche il vertice stesso.</p> <p>Ella definisce un percorso di coaching 'completo' quando è svolto prima nei confronti dell'imprenditore, poi dell'amministratore delegato ed infine dei vari responsabili di funzione; lo conferma dicendo:</p> <p><i>'Per me è importante 'quanto il vertice si mette in discussione' infatti con Omega è stato fatto un percorso prima sul vertice e poi su alcuni dipendenti. Ritengo fondamentale che il lavoro parta dal vertice per due motivi: primo, perché c'è bisogno di chiarire qual è la visione strategica di dove si vuole arrivare e quali sono le eventuali problematiche da affrontare; secondo, perché altrimenti non si crea un allineamento tra visione strategica, obiettivi organizzativi e obiettivi personali.'</i></p>
<p>TIPOLOGIA DI COMPITI PER CASA:</p>	<p>Al termine di ogni sessione la coach assegnava sempre lo stesso compito per casa ovvero chiedeva ai coachee di allenarsi, osservarsi e di applicare nel loro vissuto quotidiano quanto discusso durante la sessione, indipendentemente che si trattasse di uno</p>

	<p>strumento manageriale, ad esempio per la gestione del tempo o della tecnica di respirazione, ad esempio per la gestione emozionale.</p> <p>Alcune volte a fine sessione ella consegnava ad ogni partecipante un pdf per fare esercizio; in genere si trattava di un questionario in cui veniva chiesto al partecipante di raccontare un episodio che aveva vissuto in prima persona in ambito aziendale in relazione ad un argomento specifico.</p>
<p>CRITERI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PERCORSO:</p>	<p>Omega attualmente non è dotata di un sistema di performance management in grado di misurare l'efficacia del percorso di coaching; tuttavia tale efficacia è stata costantemente monitorata attraverso l'uso di strumenti qualitativi quali report e feedback.</p> <p>Ad esempio, la responsabile amministrativa che è colei che ha richiesto il percorso di coaching riceveva periodicamente dei report elaborati dalla coach riguardanti l'andamento del percorso e i progressi dei singoli partecipanti.</p> <p>Questi report erano fondamentali per pianificare il percorso di crescita personale del partecipante e quindi per capire se presentasse lati che, in linea con l'interesse dell'azienda, meritavano di essere approfonditi oppure no.</p> <p>Inoltre, durante il percorso erano organizzati dei colloqui informali tra i dipendenti che avevano partecipato e i rispettivi superiori, quali: la responsabile amministrativa per l'impiegata amministrativa e la responsabile tecnica per i capi progetto. Attraverso questi colloqui si raccoglievano le impressioni dei partecipanti che erano utili per completare la valutazione del percorso.</p> <p>Per misurare l'efficacia del percorso anche la coach utilizzava strumenti qualitativi, come i questionari e soprattutto i feedback. Infatti durante l'intervista ella ha dichiarato:</p> <p><i>'Il feedback è il mio strumento per misurare quanto è efficace l'intervento; parlo sia del feedback dei clienti che quello dei loro responsabili se ce li hanno perché comunque io relaziono periodicamente a coloro che sono superiori gerarchicamente cosa sto facendo e come sta andando e dichiaro anche ai clienti che poi riferisco tutto. Ad esempio se il coachee è un responsabile di funzione mi confronto con l'amministratore delegato per capire dove vede dei cambiamenti e se ci sono dei punti da correggere. E' un continuo allineamento, un continuo dare informazioni e riceverle.'</i></p>

Fonte: Rielaborazione personale

Non essendo ancora stata completata la seconda parte del percorso di coaching la responsabile amministrativa non può ritenere raggiunto l'obiettivo finale. Tuttavia ella dichiara di aver già cominciato a notare dei cambiamenti nei dipendenti che vi hanno preso parte. Tali cambiamenti sono esposti nelle seguenti due tabelle insieme agli altri punti chiave messi in evidenza dalle interviste effettuate ai due coachee.

TAB. 3.2: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata all'impiegata amministrativa

<p>RISULTATI PERCEPITI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • guadagno in termini di responsabilità <p>L'impiegata amministrativa sostiene di essersi messa più in discussione e di aver compreso che ricoprire un ruolo di maggiore responsabilità vuol dire saper gestire non solo il proprio lavoro ma anche quello dei propri collaboratori; lo conferma il seguente suo commento:</p> <p><i>'Ho capito che devo dare del tempo alla mia collaboratrice, pensavo più a fare bene il mio invece devo imparare a gestire anche il suo di lavoro dandole delle scadenze. La mia collaboratrice è una persona nuova e molto giovane che non ha ricevuto un percorso universitario che le ha dato delle conoscenze di un certo tipo. Ho capito che arrabbiarsi non serve a nulla, devo avere pazienza e dirle che cosa deve fare e come si deve comportare, devo essere presente per lei e solo dopo, un po' alla volta, mollare la presa; se poi lei non capisce qualcosa è comunque un mio problema perché vuol dire che non sono riuscita io a spiegarglielo bene, sono io che devo cambiare approccio.'</i></p> <p>Anche la responsabile amministrativa ribadisce di aver notato questo cambiamento nell'impiegata amministrativa:</p> <p><i>'Vedevo che faceva fatica a organizzare il lavoro della sua collega ma perché non aveva capito il senso e l'importanza che c'era dietro al farlo; ora invece, grazie al percorso con la coach, le cose stanno cambiando.'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • maggiore chiarezza sul proprio ruolo e percorso di carriera <p>L'impiegata amministrativa afferma che il coaching di gruppo l'ha portata a riflettere molto sul come porsi nei confronti di se stessa e della propria collaboratrice. Ha acquisito anche maggiore chiarezza mentale riguardo sia al proprio percorso di carriera che in generale alle varie situazioni lavorative; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Ci sono delle problematiche che tu vivi nel mondo del lavoro a cui non sai dare un nome, non sai descriverle, pensi che siano solo tue paranoie. La coach me le ha spiegate; ho capito che sono situazioni che non accadono solo a me ma che succedono a tutti, esistono da sempre, sono scritte sui libri e sono studiate.'</i></p> <p>Inoltre, da quando frequenta il corso, ella sostiene di aver cominciato a porsi molte più domande riguardo a che cosa si aspetta dal futuro e che cosa vuole fare da 'grande'. Nello specifico le è rimasto impresso il seguente discorso che la coach ha tenuto nella penultima sessione:</p> <p><i>'.. ognuno di noi ha priorità e ambizioni diverse; c'è chi ha bisogno di soldi, chi di fare carriera, chi di affermarsi come persona e via dicendo. Vi chiedo di pensare a cosa voi volete davvero per il vostro futuro, ad esempio se volete diventare qualcuno o se vi accontentate di restare dove siete ora. Una volta trovata la risposta pensate se volete restare in questa azienda cioè in corrispondenza con ciò che volete chiedetevi se potete o meno trovarlo all'interno di Omega. Dovete riflettere bene su questo aspetto perché non c'è posto peggiore in cui stare di un posto in cui non ti trovi bene; quindi ragionate prima su cosa volete fare nella vostra vita e dopo chiedetevi se questo posto può darvelo.'</i></p>
--------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • migliore gestione del collaboratore e sviluppo della capacità di delega <p>L'impiegata amministrativa sostiene che la maggior parte dei temi trattati nel coaching di gruppo riguardavano aspetti relazionali volti alla gestione del collaboratore; ad esempio si ragionava insieme su come relazionarsi con lui nel modo migliore oppure su come far sì che lui seguisse determinate regole. La stessa impiegata amministrativa dichiara di aver cambiato approccio nei confronti della propria collaboratrice e di applicare ora un metodo illustrato durante le sessioni dalla coach. Tale metodo consiste nell'organizzare il lavoro della collaboratrice fissandole delle scadenze; mensilmente l'impiegata amministrativa verifica se gli obiettivi da lei assegnati sono stati raggiunti oppure no.</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliore gestione del tempo <p>Anche se in misura minore, durante il coaching di gruppo sono stati trattati anche temi riguardanti la gestione del lavoro. Di seguito si racconta un breve episodio significativo per l'impiegata amministrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coach: <i>'Riesci sempre a rispettare le scadenze nel tuo lavoro?'</i> - Coachee: <i>'Sì, però con fretta. Ho sempre l'acqua alla gola, arrivo sempre stremata.'</i> - Coach: <i>'Hai mai provato a segnarti in agenda tutte le cose che devi fare entro una certa data programmando giorno dopo giorno?'</i> - Coachee: <i>'No, perché nella mia testa ci metto più tempo a segnarmi tutte le cose che a farle.'</i> - Coach: <i>'Prova invece ad applicare questo metodo e poi mi dici come ti trovi, se è meglio o peggio o se non cambia nulla'</i> <p>L'impiegata amministrativa racconta di aver provato ad applicare il metodo suggerito dalla coach e, con grande stupore, di aver notato una grande differenza:</p> <p><i>'Ho dedicato un venerdì, dalle quattro alle sei e mezza; mi sono calendarizzata tutte le cose e boom, dopo è andato tutto in discesa! Ho svolto tutti i compiti passo dopo passo senza dimenticarmi di fare nulla e sono arrivata alla scadenza più rilassata e con minore stress. Prima invece capitava che alcune cose me le dimenticassi ora invece segnandomele in agenda ho la certezza di fare tutto in ordine e per tempo. Io pensavo che fosse sufficiente la mia organizzazione mentale e pensavo che il mio fosse un metodo giusto, invece metterlo per iscritto si è dimostrato essere un metodo migliore.'</i></p>
VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PERCORSO	<p>Si ricorda che l'obiettivo finale del percorso di coaching che l'azienda aveva in mente di raggiungere in riferimento all'impiegata amministrativa era quello di darle una formazione tale da consentirle, entro pochi anni, di poter ricoprire il ruolo di responsabile amministrativa.</p> <p>La stessa impiegata amministrativa dichiara di non reputarsi arrivata a questo traguardo. Oltre ad essere consapevole di aver terminato solo una parte del percorso di coaching, ella sostiene che, anche se avesse terminato la parte individuale, non potrebbe comunque dire di essere arrivata perché non si sono ancora create in ambito lavorativo le occasioni necessarie per mettere in pratica i contenuti appresi durante il coaching.</p>

	<p>Ella sa che il percorso che l'aspetta prima di arrivare ad essere responsabile amministrativa è ancora molto lungo; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Questo percorso mi ha reso più riflessiva e mi ha arricchita sotto più aspetti come per l'organizzazione del mio lavoro e la gestione del rapporto non solo con la mia collaboratrice ma anche con alcuni clienti e fornitori. Ho imparato diversi metodi e concetti; un po' li ho messi in pratica e un po' no perché davanti ho comunque ancora la mia responsabile. Ora come ora non ho modo di prendermi più autorità. Intendo dire che per poter mettere in pratica tutto e sentirmi arrivata dovrò prima attraversare un periodo di rodaggio in cui sarò lasciata da sola; solo a quel punto sarò costretta ad arrangiarmi. Adesso io mi sento ancora molto 'tutelata' dalla presenza della mia responsabile. Deve passare ancora molto tempo prima che io prenda delle decisioni in totale autonomia'</i></p>
COMPITI PER CASA RITENUTI PIÙ EFFICACI	<p>L'impiegata amministrativa racconta di non aver sempre potuto svolgere i compiti per casa; non li faceva non per mancanza di impegno ma perché magari nella settimana di pausa che c'era tra una sessione e l'altra non si creavano le situazioni necessarie per mettere in pratica gli strumenti o i metodi illustrati al corso. Ad esempio, una volta le è capitato che il tema del compito fosse la gestione di un conflitto con un collega ma in quella settimana non era mai entrata in conflitto con nessuno.</p> <p>Ad ogni modo, l'impiegata amministrativa sostiene che ogni metodo che la coach le consigliava di applicare e che poi di fatto applicava aveva sempre funzionato.</p>
ESERCIZI RITENUTI PIÙ EFFICACI	<p>L'impiegata amministrativa racconta che l'esercizio svolto nell'ultima sessione di coaching di gruppo è stato per lei quello più significativo.</p> <p>All'impiegata è stato chiesto di completare un questionario con molte domande a risposte multiple; la lettera della risposta doveva poi essere inserita in una griglia dove ad ogni lettera corrispondeva un numero. Dopo di che, dalla somma dei numeri si otteneva un punteggio che serviva per costruire due grafici: uno che mostrava come lei si vedeva nel contesto lavorativo e uno come lei pensava che gli altri la vedessero.</p> <p>I grafici sono poi stati condivisi con il gruppo e il risultato tratto dalla discussione è stato sorprendente: l'impiegata amministrativa pensava di essere vista in ufficio come una donna 'puntigliosa e rigida' mentre in realtà era considerata 'buona con tutti'.</p> <p>La coach ha poi commentato brevemente i grafici con la diretta interessata spiegandole che per il momento era giusto che si mostrasse così ma che quando diventerà responsabile amministrativa dovrà essere più autoritaria se vorrà che gli altri la prendano sul serio.</p>
EVOLUZIONE DEGLI STATI D'ANIMO	<p>L'impiegata amministrativa racconta di essersi presentata alla prima sessione di gruppo con uno stato d'animo che era un mix tra felicità, terrore ed ansia ma nessuna diffidenza iniziale. Di seguito si riportano alcune sue impressioni:</p> <p><i>'Quando mi è stato proposto di partecipare al percorso ero felice; mi sono sentita considerata e di valore per l'azienda. Sapevo già che cosa fosse il coaching perché avevo visto la mia responsabile intraprendere questo percorso e rimanerne entusiasta.'</i></p>

	<p><i>'Non ho avuto diffidenza perché la mia responsabile aveva già partecipato e mi aveva detto che era stata un'esperienza bella che valeva la pena di fare. Se devo essere sincera l'idea di dover parlare in pubblico mi terrorizzava.'</i></p> <p><i>'Io di mio sono una persona ansiosa, avevo l'ansia sia per il ruolo che mi avevano proposto di ricoprire che per il fatto di dover fare questa formazione in gruppo. Diciamo che se fosse stata una formazione individuale avrei probabilmente avuto ansia lo stesso ma non avrei avuto il timore di dire qualcosa di sbagliato davanti agli altri.'</i></p> <p>Alla fine della prima sessione lo stato d'animo dell'impiegata amministrativa era già cambiato; l'ansia ed il terrore erano spariti e non si erano nemmeno più ripresentati nelle sessioni successive.</p> <p>Secondo l'opinione dell'intervistata erano state due le cose che avevano contribuito al cambiamento del suo stato d'animo: il modo di fare della coach e il luogo in cui si teneva la sessione; ciò è confermato dai suoi seguenti commenti:</p> <p><i>'La coach è una donna veramente brava, ti sta dietro, ti mette a tuo agio. Anche se eravamo in tanti alla fine ho capito che quei tanti erano persone che già conoscevo e vivevo quotidianamente e quindi mi è passata l'ansia.'</i></p> <p><i>'Il comfort del salottino mi ha fatto sentire subito a casa. Io ho fatto tanti corsi di formazione, non di coaching ma a livello aziendale che prevedevano un'aula con lavagna, banchi etc. Mi aspettavo più o meno la stessa cosa invece siamo arrivati non in un'azienda ma in una casa, con un bel soggiorno e un tavolo imbandito con un piccolo buffet.'</i></p> <p>Ella racconta anche di non essersi mai sentita 'bloccata' durante una conversazione o 'costretta' a sostenerla; nonostante il suo carattere introverso si è sempre sentita di poter parlare apertamente con la coach, lo conferma dicendo:</p> <p><i>'.. ero a mio agio; nonostante io non abbia un carattere così spigliato sono sempre intervenuta, mi veniva naturale farlo non dovevo sforzarmi. Il tempo volava; non mi sono mai annoiata anzi, le chiacchierate sono sempre state piacevoli e costruttive.'</i></p> <p>Inoltre ogni volta che terminava una sessione di coaching l'impiegata amministrativa si sentiva sempre più motivata e sicura di sé. Ella ammette di aver acquisito maggior consapevolezza riguardo al proprio potenziale:</p> <p><i>'..non mi spaventa più il fatto che molte persone ripongano in me così tanta fiducia, so di avere tutte le carte in regola per farcela. Soprattutto ora, so che se voglio posso farcela.'</i></p>
--	---

Fonte: Rielaborazione personale

TAB. 3.2: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata al capo progetto

<p>RISULTATI PERCEPITI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • maggiore fiducia nel delegare le attività ai propri collaboratori <p>Il capo progetto afferma che prima di cominciare il percorso di coaching ha sempre avuto difficoltà a fidarsi dei propri collaboratori. Egli perdeva spesso molto tempo nel controllare il loro operato e finiva così per restare indietro con le proprie attività; ciò trova conferma nelle sue parole:</p>
-----------------------------------	---

'Sono stato uno sviluppatore anch'io, quindi puoi immaginare la mia difficoltà a fidarmi di un altro che facesse il programma al posto mio; anzi il punto non era tanto il farlo perché per farlo lo faceva ma era il come lo faceva che mi preoccupava. Il fatto è che quando tu fai una cosa sai che è fatta bene perché è fatta da te; invece quando la devi delegare hai sempre paura che gli altri non siano alla tua altezza, in realtà li devi portare ad essere alla tua altezza ed un buon inizio è dargli fiducia'

Per affrontare questa problematica egli racconta di aver trovato utili gli argomenti legati all'analisi relazionale trattati durante le sessioni di gruppo. Ad esempio, egli ha compreso: come studiare la personalità di chi ha di fronte, come capire cosa può e cosa non può delegare a una determinata risorsa, come far capire alla risorsa l'importanza dell'attività, quale viene prima e quale dopo, cosa succede se non va a buon fine, etc.

Egli non si limita più a dire al collaboratore *'fai questa cosa'* ma cerca di motivare quello che vuole dirgli, ad esempio con *'fai attenzione che se fai questa cosa succede questo mentre il cliente si aspetta quest'altro'*.

Con questo approccio il capo progetto è riuscito a sbarazzarsi di alcuni pensieri negativi quali *'chissà cosa ha fatto, cosa non ha fatto, cosa funziona, cosa non funziona'* e a vedere dei ritorni positivi da parte del collaboratore.

Tale approccio è valido sia per curare la crescita di un collaboratore che per gestire un conflitto con un cliente. Infatti il capo progetto ha cominciato ad applicarlo anche nei confronti dei clienti, ad esempio dicendo *'Guardate che se voi non fate questa cosa noi non possiamo fare quest'altro.'*

- migliore pianificazione delle 'altre' attività quotidiane

Il capo progetto descrive il suo lavoro come diviso in due parti: da un lato ci sono le attività pianificate in agenda ovvero gli incontri che deve tenere con i diversi clienti e dall'altro lato, ci sono le 'altre' attività quotidiane come rispondere alle telefonate o alle mail piuttosto che aiutare il collaboratore con la programmazione di un software o il collega che chiede una spiegazione su un progetto. Sono tutte piccole attività che se non gestite regolarmente finiscono per accumularsi nel tempo e diventano ore di straordinario.

Nella seconda sessione individuale il capo progetto ha affrontato questo suo problema con la coach ed è riuscito a trovare un modo per superarlo. Ha deciso di far pianificare in agenda due mezza giornate alla settimana da dedicare esclusivamente alla gestione di queste 'altre' attività; di seguito si riporta il suo commento positivo:

'Con una mezza giornata non riuscivo a gestire la settimana di lavoro mentre ora con due mezza giornate ci riesco.'

Inoltre il capo progetto, a fronte di uno strumento appreso durante il coaching, ha cominciato ad organizzarsi ogni momento della giornata lavorativa chiedendosi *'Quanto*

	<p><i>tempo giornalmente impiego a ... rispondere alle mail? gestire la telefonata con il cliente X?'</i></p> <p>Questo strumento non è altro che un file Excell con una tabella da compilare che mette in luce l'incidenza, in termini di tempo dedicato, di tutte le attività da svolgere nell'arco della giornata. Con questo strumento oltre a pianificare il tempo necessario da dedicare alle 'altre' attività quotidiane, il capo progetto ha iniziato a relazionarsi in modo diverso anche con i suoi clienti e fornitori; lo conferma dicendo:</p> <p><i>'Ora calendarizzo anche le telefonate cioè organizzo ogni singola telefonata che so che mi richiede più tempo di due o cinque minuti, per esempio dico 'oggi non riesco, se vuoi son disponibile da tot ora a tot ora. Nel complesso sono molto più organizzato.'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • maggiore autoconsapevolezza riguardo agli atteggiamenti più opportuni da mantenere nelle situazioni di conflitto con i clienti <p>La seconda sessione individuale si è concentrata sull'analisi di un forte conflitto che il capo progetto aveva nei confronti di un cliente; attualmente questo conflitto non è ancora stato risolto ma grazie al coaching è stato gestito in modo più efficace.</p> <p>Il capo progetto racconta di aver analizzato di pari passo ogni scambio di mail avvenuto con quel cliente insieme alla coach e di essere arrivato, in seguito a dei ragionamenti, alla conclusione che alcune risposte potevano essere formulate in modo migliore ma che la maggior parte delle volte erano corrette e dunque era il cliente che non voleva saperne. Tutto ciò trova conferma nel seguente suo commento:</p> <p><i>'Mi ha fatto capire come affrontare queste situazioni: ad esempio il fatto di non rispondere subito ma di aspettare, sbollire la rabbia e mettere giù la risposta nel modo giusto. L'ho fatto, purtroppo non è servito perché se chi c'è dall'altra parte non vuole capire non capirà mai, di conseguenza troverò sempre un muro.'</i></p> <p>Mancava proprio l'intesa tra le parti e la volontà della controparte di costruirne una; per porre fine a tale conflitto coach e coachee hanno deciso di nominare un collega che facesse da intermediario con quel cliente. Di seguito si riporta l'impressione del capo progetto:</p> <p><i>'E' stato interessante perché ho potuto confrontarmi con una persona che non c'entra nulla con Omega, nel senso che è un partner ma non ci conosce in termini di persone, pratici o tecnici. Avere una visione dall'esterno così imparziale sulle cose personalmente mi è servito molto.'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • migliore gestione dello stress <p>Tale aspetto sarà approfondito nella sezione della tabella dedicata ai racconti dei compiti per casa ritenuti più efficaci dal capo progetto.</p>
<p>VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PERCORSO</p>	<p>Si ricorda che l'obiettivo finale del percorso di coaching che l'azienda aveva in mente di raggiungere in riferimento al capo progetto era quello di rafforzare la sua capacità di leadership in prospettiva di un futuro aumento del numero di collaboratori da gestire.</p>

	<p>Il capo progetto dichiara che in generale il suo obiettivo più grande è quello di continuare a scalare il più possibile i ruoli all'interno dell'azienda mentre in riferimento al percorso di coaching l'obiettivo che si era posto era quello di migliorare ancora di più nel suo ruolo attuale; egli si aspettava di arrivare a fare ancora meglio quelle cose che già prima faceva bene.</p> <p>Nonostante non sia ancora stato terminato il percorso individuale il capo progetto riconosce di aver percepito diversi cambiamenti in lui, non tanto in termini relazionali ma di gestione; si ritiene dunque più che soddisfatto.</p>
<p>COMPITI PER CASA RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Il compito per casa che il capo progetto ha ritenuto essere il più valido è stato quello legato all'applicazione della tecnica del Rebirthing che gli è stata insegnata durante la prima sessione individuale.</p> <p>Quando si è presentato a questa prima sessione si aspettava di nuovo di dover sostenere una conversazione invece è stata una sessione di totale relax iniziata con la seguente domanda formulata da parte della coach: <i>'Avrei un esercizio da proporti per farti rilassare ed imparare a gestire gli stati d'animo negativi quando ti si presentano. Ti va di provare o preferisci parlare di altro?'</i></p> <p>Questa prima sessione è stata un'esperienza completamente nuova per il capo progetto; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Mi ha fatto sdraiare su un lettino per un'ora, ha messo una musica sottofondo con il suono del mare, degli uccellini etc e mi diceva di respirare in un determinato modo. E' stata un'esperienza fuori dal mondo che non avevo chiesto io di fare. Soprattutto non pensavo che da soli si riuscisse a fare una cosa del genere quando normalmente si paga per farsi fare un massaggio. Il solo fatto di respirare in un certo modo mi aveva cambiato completamente la giornata.'</i></p> <p>Lo scopo di questa tecnica respiratoria è quello di rilassare il corpo e la mente; essa è utile sia per calmare che per dare più lucidità ed ossigeno al cervello nei momenti in cui si è oberati di lavoro.</p> <p>Ormai sono più di sei mesi che il capo progetto applica questa tecnica e può dire di aver notato solo riscontri positivi; egli la applica sia a casa che in ufficio senza che i colleghi se ne rendano conto.</p>
<p>ESERCIZI RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Un esercizio svolto in aula ritenuto molto efficace dal capo progetto è stato quello riguardante il come compilare correttamente una mail durante una situazione di conflitto.</p> <p>Egli racconta:</p> <p><i>'E' stato interessante curare il modo in cui rispondo alle mail perché mi ha permesso di comprendere l'importanza di come comunico le cose, come le motivo e come le critico. Prestando più attenzione al modo più corretto da usare sono riuscito poi, in ambito lavorativo, a dare delle direttive che credo che se avessi usato un modo diverso il cliente non avrebbe nemmeno ascoltato.'</i></p>

EVOLUZIONE DEGLI STATI D'ANIMO	<p>All'inizio della prima sessione di gruppo il capo progetto racconta di aver provato un forte entusiasmo, molta curiosità e nessuna diffidenza:</p> <p><i>'Non mi sono sentito turbato né diffidente; avevo già sentito parlare del coaching perché qui in azienda lo praticano già da diversi anni. Quando mi sono sentito preso in causa ero entusiasta perché nelle persone che avevano già affrontato parte del percorso avevo notato un cambiamento in positivo nella gestione delle attività giornaliere ed era quello che più mi interessava. Perciò no, non ho provato nessuna diffidenza anzi una grandissima curiosità.'</i></p> <p>Il capo progetto sostiene di essersi subito sentito totalmente a suo agio grazie sia al suo carattere estroverso che alla personalità aperta della coach; questo stato d'animo lo ha mantenuto per tutta la durata della sessione.</p> <p>Egli riconosce anche di essere rimasto colpito dalla preparazione del luogo in cui si è svolta la formazione. Di seguito si riportano alcune sue impressioni:</p> <p><i>'Io non sono una persona timida perché comunque sono abituato a parlare con le persone e soprattutto con i capi delle aziende. Mi sono sentito subito a mio agio proprio per l'atmosfera che c'era, il posto per com'era; praticamente c'era un salottino con una tavola ovale, un tappeto grande e sopra al tavolo un buffet pieno di cose da mangiare: salatini, caramelle, cioccolatini, frutta secca, acqua, caffè, etc. Oltretutto la coach ha un modo di fare che ti mette a tuo agio in un modo impressionante, nel modo in cui ti parla e nel modo in cui inizia ad affrontare gli argomenti.'</i></p> <p><i>'La prima sessione di gruppo è stata un'esperienza strana; non c'è stato bisogno di rompere il ghiaccio tra di noi perché ci siamo trovati tutti in una stanza che era più un salottino, eravamo tutti completamente adagiati; c'era una tranquillità e una serenità incredibile.'</i></p> <p>Durante l'intervista il capo progetto afferma di non essersi mai trovato nella situazione di non voler proseguire con un determinato argomento anche perché considerava la coach come una valida figura di supporto.</p> <p>Inoltre egli dichiara di aver instaurato fin da subito un dialogo aperto e sincero con la coach e che l'intesa con quest'ultima non è cresciuta col passare delle sessioni in quanto era già alta all'inizio; egli lo conferma nel seguente commento:</p> <p><i>'E' difficile da spiegare ma la confidenza con la coach l'ho avuta dal momento stesso in cui sono entrato nella stanza; un po' per il fatto che mi sono sentito a casa e un pò per come si è posta lei nei miei confronti. Ripeto, non ti sembra di essere nel bel mezzo di un corso di formazione e nemmeno di avere davanti un formatore; sembra di parlare con una zia o comunque con qualcuno che conosci da tempo.'</i></p> <p>Al termine di ogni sessione lo stato d'animo percepito dal capo progetto era sempre lo stesso: si sentiva molto carico e positivo; lo conferma dicendo:</p> <p><i>'... tornavo a casa sempre con una marcia in più! Il percorso ti motiva davvero tanto; secondo me è proprio la coach che riesce a trasmettermi questa voglia di fare, lei con il suo modo di fare e di spiegare le cose.'</i></p>
---	--

Fonte: Rielaborazione personale

Dalla consultazione di queste tabelle si possono trarre delle interessanti considerazioni.

Innanzitutto, i due coachee di Omega hanno entrambi sostenuto di non aver avvertito nessuna diffidenza iniziale nei confronti del percorso di coaching; entrambi avevano già ricevuto dei feedback più che positivi dai rispettivi responsabili che ne avevano già portato a termine uno.

L'approccio personale adottato dalla coach è stato citato come l'aspetto principale che ha contribuito ad evitare il manifestarsi della diffidenza iniziale nei coachee. Come già osservato tale approccio si caratterizza per il fatto che il percorso di coaching viene svolto prima nei confronti del vertice e solo successivamente si focalizza su specifici dipendenti. Grazie a questa particolarità il lavoro è stato più 'fluidico' ovvero si è svolto senza incontrare particolari ostacoli perché si è creato fin dall'inizio un allineamento di obiettivi e prospettive tra coach, coachee e committente.

Inoltre c'è da dire che è stata molto valida anche la scelta della coach di impostare il percorso di coaching prevedendo una parte di gruppo e una individuale. Le sessioni di gruppo si sono dimostrate utili perché hanno dato luogo a continui confronti tra i partecipanti così come quelle individuali perché hanno permesso di svolgere un lavoro più centrato sul singolo partecipante, il quale, pur restando allineato con il macro-obiettivo dato dal committente, ha avuto modo di porsi obiettivi più personali.

Un'altra conseguenza legata alla tipologia di approccio adottata dalla coach è che entrambi i coachee si sono dimostrati fin dall'inizio molto curiosi e volenterosi di partecipare al percorso; questo perché avevano visto dei cambiamenti comportamentali in coloro che già vi avevano partecipato quindi il percorso avrebbe senz'altro lasciato qualcosa di positivo anche a loro. La stessa coach sostiene di non essere sorpresa di questa reazione:

'Questo è proprio il motivo per cui inizio a lavorare prima sul vertice dell'azienda. Al di là che un percorso funziona se c'è il disegno ben chiaro e una forte volontà del vertice, le persone per credere nella validità di qualcosa che non conoscono devono prima vedere con i loro occhi dei cambiamenti e solo dopo riusciranno a fidarsi.'

Un secondo aspetto che ha contribuito a far sentire a loro agio i coachee fin dalla prima sessione è stata l'atmosfera ricreata nel luogo in cui si svolgevano le sessioni di gruppo.

Le sessioni non si sono tenute all'interno di un'azienda ma di una casa, in particolare all'interno di una stanza che era stata adibita come un salottino proprio con l'intento di far sentire i coachee come se fossero a casa.

Indipendentemente dal fatto che la sessione fosse al mattino o al pomeriggio, essa iniziava sempre con un momento ricreativo in cui coach e coachee facevano colazione o merenda insieme. Tale modalità permetteva ogni volta di eliminare l'imbarazzo iniziale e di 'rompere il ghiaccio'; i coachee avevano così modo di accomodarsi e rilassarsi per poi iniziare la vera sessione.

Inoltre, entrambi i coachee hanno indicato la personalità del coach come l'aspetto chiave che ha facilitato l'evoluzione del rapporto tra coach e coachee durante le sessioni di gruppo. La coach stessa si riconosce alcune qualità dicendo:

'Quello che penso di trasmettere sempre è la mancanza di giudizio e il fatto che non mi pongo mai come quella che ha la verità in bocca e che è lì per insegnare. Io mi considero una leva che una persona può utilizzare per riuscire a tirar fuori le risorse che già possiede; il mio compito è di fare da guida lungo il processo di crescita interiore che intraprende la persona. Trasferisco delle tecniche, dei concetti e dei metodi che funzionano ma non è mai un trasferimento dall'alto al basso e mai unilaterale. E' sempre un interscambio: io porto la mia esperienza e gli altri parlano dell'azienda portando la loro; quello che c'è di teorico cerco sempre di calarlo nella pratica ma soprattutto nella realtà oggettiva di quell'azienda.'

La coach, in linea con quanto affermato dai rispettivi coachee intervistati, afferma anche di non essersi mai trovata durante il percorso di coaching nella situazione in cui un coachee non volesse proseguire con un certo argomento; ad essere precisi ella ammette di aver percepito una lieve resistenza solo da parte dell'impiegata amministrativa all'inizio della prima sessione di gruppo.

A riguardo di ciò si riporta di seguito il commento dell'impiegata amministrativa:

'all'inizio avevo difficoltà a parlare, non per la presenza della coach ma, per il fatto che eravamo in gruppo. Già verso la fine della prima sessione ho capito che se anche cercavo di tenermi qualcosa dentro la coach, non so bene come, me la tirava fuori. Probabilmente la sua sensibilità ha contribuito perché riusciva a mettermi nella condizione di poter parlare liberamente'

e il commento della coach con il quale spiega la modalità che di norma utilizza per 'sbloccare' il coachee che si trova in una situazione di questo tipo:

'Per superare la resistenza iniziale procedo con modalità e step diversi, con alcuni sono più diretta con altri meno. Ho 30 anni di esperienza alle spalle e questo mi aiuta; è anche una questione di sensibilità e di rispetto verso le varie persone; se c'è una persona che fa più fatica ad aprirsi la sprono a farlo ma non in modo invasivo e affrettato, aspetto che prenda un po' più confidenza con l'ambiente, il gruppo e gli argomenti trattati; le dò il tempo che ha bisogno. Così ho fatto anche con questa impiegata. Poi capisco e rispetto la sua resistenza iniziale che può essere dettata dalla timidezza piuttosto che dalla diffidenza etc.'

Un ultimo aspetto messo in evidenza da entrambi i coachee è stato il cambiamento di stato d'animo percepito al termine di ogni sessione; durante le interviste i coachee hanno dichiarato di aver lasciato ogni sessione con uno spirito completamente nuovo. Secondo la coach i coachee si sentivano più motivati perché in qualche modo lei riusciva a favorire la visione del loro problema da angolazioni diverse e più costruttive; lo confermano le sue parole:

'Mi è capitato che prima di cominciare una sessione mi venisse detto da una persona 'ho questo problema' perché effettivamente quella persona lo stava vivendo come un problema. Va bene riconoscere un problema ma magari vedendolo e gestendolo da un'altra prospettiva la persona riesce a risolverlo oppure a sentirsi più efficace nel gestirlo. Così si rende conto che non è l'unica a provare quel tipo di problema anzi, che è comune ed esiste, non è solo frutto di una sua paranoia. La persona si sente 'meno sbagliata' e di conseguenza aumenta la sua positività e motivazione.'

Da tali considerazioni si evince che il percorso di coaching intrapreso all'interno di Omega fino ad ora può ritenersi valido poiché entrambi i coachee sono riusciti a riproporre in ambito lavorativo gli strumenti e le tecniche apprese durante le sessioni, a volte anche con la consapevolezza che quello che stavano facendo prima non andava così bene come pensavano e che esisteva un modo migliore per farlo.

In conclusione, si può affermare che tale percorso è nella direzione giusta per essere considerato di successo.

3.3 IL CASO AZIENDALE: TECNOSTRUTTURE S.R.L.

Tecnostrutture è un'azienda che opera da oltre 35 anni nel settore delle costruzioni.

Nel 2000 ha dato una sterzata al proprio business decidendo di concentrarsi sulle strutture miste in acciaio e calcestruzzo che fin da subito sono diventate il fulcro della mission aziendale.

Per l'azienda i primi anni sono stati difficili, essa necessitava di creare un mercato e allo stesso tempo una cultura del prodotto che desiderava vendere; aveva quindi bisogno di comunicare e di innovare.

Per farsi conoscere l'azienda aveva attuato un piano di lavoro che prevedeva lo svolgimento di incontri annuali durante i quali venivano illustrate le loro più grosse realizzazioni; alcune di queste sono state ad esempio le cantine di Mezzocorona e di Mezzolombardo in provincia di Trento. L'azienda è stata anche protagonista nella realizzazione di stabilimenti industriali, stazioni ferroviarie, ospedali, supermercati, teatri e residenze universitarie.

Un altro passo importante compiuto dall'azienda è stato quello di decidere di interagire con il mondo universitario per la realizzazione di prodotti sempre più performanti; ad esempio diversi progetti sono stati avviati in collaborazione con IUAV e Ca Foscari.

Nel 2013, partendo dalle travi miste, il team di R&S è arrivato a sviluppare un proprio sistema completo chiamato New Performance System (NPS); si tratta di un sistema costruttivo composto da strutture autoportanti (travi, pilastri e solai) che proteggono dal rischio sismico.

Inizialmente Tecnostrutture era solo un'azienda di progettazione in cui i tecnici progettavano e facevano disegni che poi venivano passati a due o tre fornitori di fiducia che si occupavano della produzione.

Nel 2016 l'assetto organizzativo è cambiato; l'azienda ha internalizzato prima l'attività commerciale e poi l'attività produttiva registrando di conseguenza un incremento in termini di personale.

Col passare degli anni è cresciuto anche il numero di marchi e brevetti depositati dall'azienda ed essa ha cominciato a puntare sempre più sull'ingegneria.

Oggi la sede principale che cura la parte amministrativa e dell'engineering è situata a Noventa di Piave in provincia di Venezia. A Noventa di Piave è situata anche la sede produttiva più grande dell'azienda che si estende per circa 20.000 metri quadri di cui 12.000 coperti; mentre la seconda sede produttiva è situata in Sud Italia a Corigliano Calabro nella provincia di Cosenza.

Attualmente l'azienda conta più di 70 dipendenti e copre un raggio d'azione di circa un migliaio di chilometri a partire dalla propria sede principale; non essendo così penalizzante l'incidenza del costo di trasporto per il suo prodotto essa lavora soprattutto in Europa. Tuttavia, può essere considerata un'azienda internazionale. Infatti i volumi di vendita del 2019 hanno segnalato che il 35% del fatturato aziendale è stato realizzato all'estero e si stima che tale quota raggiungerà il 50% a fine 2020.

L'imprenditore definisce Tecnostrutture 'un'azienda orientata al cambiamento'; per questo motivo ritiene fondamentale che le persone che vi operano all'interno siano dotate degli strumenti necessari per leggere, comprendere ed affrontare questo cambiamento.

Secondo l'imprenditore per diventare l'azienda leader del settore e vincere contro la concorrenza non basta avere dipendenti individualmente bravi nel progettare, realizzare e vendere un buon prodotto ma questi dipendenti devono soprattutto saper lavorare bene insieme. Durante l'intervista egli afferma:

'Non è sufficiente essere preparati e competenti a livello individuale nelle proprie best practice quotidiane; c'è bisogno anche di ascolto, di costruire una chimica all'interno del gruppo e di rispettare tutta una serie di dinamiche relazionali e comportamentali.'

La gestione delle risorse umane rappresenta quindi l'aspetto più delicato e ostico per l'imprenditore.

Avendo assunto una dimensione di un certo tipo, l'imprenditore ha deciso di rivolgersi a Performando, una società di consulenza padovana, con l'obiettivo di capire quale fosse lo stato attuale delle proprie risorse umane e come poterlo gestire nel modo migliore; ad esempio capire quanto e quanti dipendenti fossero fidelizzati e professionalmente soddisfatti.

Per Tecnostrutture questa è stata la prima esperienza di coaching. Fin da subito l'imprenditore ha ritenuto valido l'avvio di questo percorso e lo ha preferito rispetto alle tradizionali modalità di formazione quali training, corsi di leadership, corsi di team building, etc. Egli sentiva il bisogno di fare qualcosa di più per il proprio personale; avvertiva l'esigenza di ricorrere ad una modalità di formazione che fosse più completa. Si pensi ad esempio al fatto che tra gli obiettivi concordati con Performando c'era anche quello di sviluppare un aspetto di leadership all'interno di due figure aziendali; concentrarsi e lavorare soltanto su tale aspetto sarebbe stato però limitante a confronto del progetto di 'sistemazione' e di crescita che l'imprenditore aveva in mente.

Inoltre, un ulteriore motivo che ha spinto l'imprenditore a scegliere la modalità del coaching era il fatto che le due figure da lui selezionate presentavano profili comportamentali, punti di forza e di debolezza diversi l'una dall'altra; a tal proposito si riporta di seguito il commento dell'imprenditore:

'Ho scelto di avviare un percorso di coaching per la sua completezza. A differenza di un corso di leadership, un percorso di coaching si declina in tanti aspetti e va a lavorare sullo sviluppo di tutta la persona. Inoltre la peculiarità di un percorso di coaching è proprio la sua personalizzazione ed io avevo bisogno di una modalità che mi permettesse di trattare tematiche differenti a seconda dei fabbisogni evidenziati dai miei due dipendenti.'

Per Tecnostrutture il coaching è stata quindi una modalità di formazione di recente introduzione.

L'imprenditore ne è venuto a conoscenza grazie all'esperienza positiva riportata da un membro fidato del consiglio di amministrazione; si tratta di un altro imprenditore con una forte esperienza nell'internazionalizzazione e nel settore delle costruzioni. Dopo di che, in seguito ad un'attenta valutazione è stato l'imprenditore di Tecnostrutture a selezionare la società di Performando la quale, tenendo conto delle richieste avanzate dall'imprenditore, ha selezionato a sua volta un membro del proprio staff e lo ha assegnato come coach a Tecnostrutture.

Di seguito si illustrano gli aspetti principali del percorso di coaching oggetto d'esame:

TAB. 3.3: Gli aspetti chiave del percorso di coaching avviato all'interno di Tecnostrutture

<p>OBBIETTIVO DEL PERCORSO:</p>	<p>Il compito del coach era quello di effettuare un percorso di 'sistemazione' all'interno dell'azienda e di supportarla nella selezione di una responsabile HR.</p> <p>La neo-responsabile HR è stata assunta a Febbraio 2020 e secondo l'imprenditore si è dimostrata essere un prezioso aiuto nel periodo di emergenza Covid-19. Prima della sua assunzione le sue mansioni erano distribuite tra più persone che però non lavoravano in modo sincronizzato, non le svolgevano a tempo pieno e non le consideravano come una priorità ma come un'aggiunta rispetto alle loro mansioni ordinarie.</p> <p>Nello specifico, l'imprenditore si aspettava che il coach svolgesse un'attività di recupero e rafforzamento nei confronti di due figure chiave per l'azienda: il direttore tecnico e il responsabile R&S.</p> <p>L'imprenditore voleva che i partecipanti capissero che tutti i dipendenti di un'azienda fanno parte di un unico grande team all'interno del quale si deve imparare a cooperare e non ad ostacolarsi a vicenda.</p> <p>Tuttavia, nonostante il macro-obiettivo prevedesse lo sviluppo di una managerialità all'interno di partecipanti, ognuno dei due aveva poi individuato dei propri obiettivi individuali da raggiungere.</p>
<p>STRUTTURA DEL PERCORSO:</p>	<p>Prima dell'inizio del percorso di coaching individuale era stato eseguito il test DISC su tutti i dipendenti dell'azienda con lo scopo di testarne la fidelizzazione.</p> <p>In Italia questo test viene distribuito dalla società di consulenza Emma Delta e consiste nella somministrazione online di un questionario le cui risposte vengono poi elaborate sulla base di determinati algoritmi per ottenere i seguenti tre grafici:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>il grafico del sé pubblico</i> che rispecchia il modo in cui il dipendente si pone quando è di fronte agli altri (situazione pubblica) - <i>il grafico del sé privato</i> che rispecchia il modo in cui il dipendente si pone quando è solo con se stesso (situazione privata) - <i>il grafico del sé risultante</i> che è la mediazione tra la situazione pubblica e quella privata. <p>Una volta ottenuti i grafici, questi vengono analizzati e commentati dal coach durante dei colloqui individuali con ciascun dipendente.</p> <p>In seguito alla somministrazione del test DISC è stato avviato un percorso di coaching individuale nei confronti di due specifici dipendenti.</p> <p>Il percorso individuale del direttore tecnico ha toccato più aspetti relazionali quali: la collaborazione, il lavoro di gruppo, la comunicazione, l'apertura e la gestione del conflitto;</p>

	<p>mentre il percorso individuale del responsabile R&S si è focalizzato più su: la gestione del collaboratore, la gestione dello stress, la delega del proprio lavoro, l'autorevolezza, lo sviluppo della leadership e la ricerca di una persona in sostituzione a quella che si era appena dimessa.</p> <p>Questi temi non sono stati trattati tutti con la stessa intensità; alcuni essendo più urgenti e corposi di altri hanno impegnato più di una sessione.</p>
<p>STRUTTURA DELLE SESSIONI</p>	<p>All'inizio della prima sessione individuale il coach aveva spiegato a ciascun partecipante l'obiettivo che l'azienda si era posta di raggiungere e la struttura che avrebbe assunto il percorso di coaching.</p> <p>Terminata questa fase introduttiva, il coach aveva dedicato una decina di minuti alla conoscenza reciproca. Egli aveva iniziato a descrivere la propria personalità, il proprio lavoro ed a raccontare qualche aspetto della propria vita privata; successivamente il coachee fece lo stesso.</p> <p>A seguire il coach si era concentrato sul commentare i grafici risultanti dal test DISC.</p> <p>L'analisi di questi grafici era stata usata come punto di partenza per comprendere la personalità, le potenzialità e le carenze del coachee così da individuare le aree sulle quali intervenire.</p> <p>Ogni sessione individuale cominciava con un briefing che serviva per riprendere l'argomento della sessione precedente e ricapitolare i passi compiuti fino a quel momento.</p> <p>Seguiva poi l'analisi dei compiti per casa.</p> <p>Terminata questa fase, il coach poneva la seguente domanda: <i>'Bene, ora possiamo cominciare con la nuova sessione. E' accaduto qualche fatto in queste settimane in cui non ci siamo visti di cui vorresti parlare?'</i></p> <p>Ad esempio, è capitato che il direttore tecnico raccontasse uno dei conflitti avuti con l'imprenditore e che poi insieme al coach leggesse e analizzasse in modo analitico lo scambio di mail avvenuto. Lo scopo era capire se l'approccio usato dal direttore era corretto, se funzionava oppure no e se c'era qualcosa che avrebbe potuto dire diversamente.</p> <p>La riformulazione delle mail è stata un'attività molto apprezzata dal direttore tecnico poiché gli ha permesso di comprendere l'importanza della forma ovvero che lo stesso concetto detto con una forma diversa è in grado di generare nell'altro interlocutore una reazione totalmente differente.</p> <p>Si partiva quindi sempre dall'analisi degli episodi accaduti nella quotidianità lavorativa per cercare di dare maggiore concretezza agli argomenti delle conversazioni. Quest'analisi</p>

	<p>rappresentava uno spunto dal quale partire per condurre la nuova sessione di coaching; lo confermano anche le parole del coach:</p> <p><i>'Individuate le tematiche sulle quali lavorare mi facevo raccontare se c'erano state delle situazioni positive e negative, poi lavoravo sulle negative attingendo dalle positive oppure laddove non c'erano delle situazioni positive rispetto alle situazioni specifiche davo io dei suggerimenti sul come affrontarle.'</i></p> <p>La parte più ostica del lavoro del coach capitava quando il coach dava dei suggerimenti al coachee e questi non sembravano funzionare; a questo punto il coach cercava di analizzare la situazione per capire cosa poteva aver contribuito a farla andare in un modo piuttosto che in un altro; ad esempio poneva le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>'Secondo te cosa non ha funzionato?'</i> - <i>'C'è stato un incidente di percorso che non si poteva prevedere o che era al di fuori del tuo controllo?'</i> - <i>'C'è stato un problema di percezione dall'altra parte?'</i> <p>L'argomento di ogni sessione era dunque proposto la maggior parte delle volte dal coachee; solo quando il coachee non aveva nessun episodio da raccontare, era il coach che introduceva un nuovo argomento.</p> <p>In alcune sessioni il coach utilizzava degli strumenti, quali le simulazioni e lo shadowing coaching, per dare maggiore concretezza all'argomento trattato.</p> <p>Ad esempio, nelle simulazioni chiedeva ai coachee di immedesimarsi in determinate situazioni e poi poneva loro domande come <i>'Se tu ti trovassi in questa situazione come la affronteresti?'</i> oppure <i>'Fammi un esempio di come avresti potuto affrontare questa situazione in un altro modo.'</i> Mentre lo shadowing coaching lo applicava per osservare il coachee all'opera, ad esempio quando lo affiancava durante una riunione o durante una visita allo stabilimento produttivo.</p>
<p>NUMERO E RUOLO RICOPERTO DAI PARTECIPANTI:</p>	<p>Come già anticipato, le due figure selezionate dall'imprenditore erano due ingegneri completi dal lato delle competenze tecniche/hard ma che presentavano delle carenze nelle cosiddette competenze manageriali/soft; l'obiettivo del percorso consisteva appunto nello sviluppo di quest'ultime.</p> <p>L'imprenditore aveva selezionato queste figure in quanto secondo lui 'bisognose' di ricevere un contributo esterno che le aiutasse ad evolvere verso una dimensione più manageriale. Il coach stesso lo conferma durante l'intervista:</p> <p><i>'Parliamo di due dipendenti che sono nati e cresciuti all'interno di questa azienda. Tecnostrutture è stata per entrambi l'unica esperienza lavorativa; per questo motivo un contributo esterno che li guardasse in modo più oggettivo e portasse loro un'esperienza diversa dalla realtà di Tecnostrutture era stato giudicato dall'imprenditore la chiave di svolta che avrebbe contribuito alla loro crescita manageriale.'</i></p>

	<p>Prima del percorso di coaching entrambi i dipendenti non avevano sviluppato un atteggiamento manageriale nel vero senso della parola. Ognuno di loro presentava dei fabbisogni iniziali diversi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>il direttore tecnico</i> ricopriva già una posizione di responsabilità ed il suo principale problema era di tipo relazionale. Capitava che assumesse degli atteggiamenti nei confronti dei suoi colleghi ma soprattutto dell'imprenditore non appropriati e non coerenti con le caratteristiche che un manager dovrebbe possedere. <p>Era necessario porlo in una condizione di maggiore apertura nei confronti dei colleghi e dell'imprenditore; ad esempio facendogli comprendere che c'è modo e modo di esporre il proprio pensiero specialmente quando si vuole che una data situazione non si ripeta.</p> <p>Tale obiettivo era stato prima concordato con l'imprenditore e solo successivamente condiviso con il coach. Nel corso dell'intervista il direttore tecnico ha ammesso di non aver avuto difficoltà ad individuare su quale aspetto desiderasse concentrarsi; era consapevole che l'aspetto relazionale fosse una sua 'pecca' e più persone gliel'avevano già fatto presente più volte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>il responsabile R&S</i> non ricopriva già una posizione manageriale ma in futuro era destinato a farlo. Il suo problema era quindi più legato all'identità e alla costruzione di una leadership e non all'aspetto relazionale. <p>Si trattava di un dipendente abbastanza oberato di lavoro in quanto impegnato in più funzioni aziendali quali la R&S, la qualità, la saldatura e la parte informatica.</p> <p>Per questo dipendente l'azienda aveva già un progetto di crescita in mente anche se non ancora ben definito.</p> <p>Al primo impatto il coach ha avuto l'impressione che questo dipendente si sentisse un po' spaesato dal punto di vista professionale e che avvertisse la necessità di ricevere un chiarimento su ciò che sarebbe stato di lui nei prossimi 5 anni; a conferma di ciò si riporta il commento del coach:</p> <p><i>'Il responsabile R&S non sa bene in quale delle diverse funzioni che segue diventerà manager e in che tempi lo farà. L'ho visto comunque consapevole del fatto che ci vuole del tempo prima che si creino le giuste condizioni affinché possa ricoprire un ruolo manageriale. Durante una conversazione mi ha anche detto che trova giusto che sia formato ora in modo da acquisire l'autorevolezza e la leadership che in futuro gli permetteranno di operare senza ostacoli.'</i></p>
<p>DURATA DEL RAPPORTO DI COACHING:</p>	<p>Il percorso di coaching dei due dipendenti è iniziato a luglio 2019 ed è terminato a giugno 2020. Entrambi i dipendenti non sono stati obbligati a parteciparvi ma hanno deciso di loro volontà di accettare questa possibilità offerta dall'imprenditore.</p>

<p>NUMERO E DURATA DEGLI INCONTRI:</p>	<p>Entrambi i dipendenti hanno partecipato a 15 sessioni individuali.</p> <p>La cadenza delle sessioni era ogni 2 settimane per le prime cinque sessioni mentre ogni tre settimane per le restanti.</p> <p>La durata delle sessioni era di circa 45/60 minuti per il direttore tecnico mentre 60/90 minuti per il responsabile R&S e spesso venivano svolte durante la pausa pranzo. La causa della differenza nella durata delle sessioni è da ricercare nella diversità caratteriale dei partecipanti; il responsabile R&S è infatti una persona molto più estroversa rispetto al direttore tecnico.</p>
<p>METODOLOGIA APPLICATA:</p>	<p>Il coach assegnato a Tecnostrutture ha eseguito il percorso di coaching applicando il modello G.R.O.W. di John Whitmore. Egli lo ritiene un modello semplice, efficace e capace di trasmettere concretezza e schematicità quando si parla con imprenditori, amministratori delegati ed ingegneri.</p>
<p>TIPOLOGIA DI COMPITI PER CASA:</p>	<p>Alla fine di ogni incontro il coach assegnava dei compiti per casa che poi venivano commentati nella sessione successiva e utilizzati come spunti per le nuove conversazioni.</p> <p>Di norma i compiti consistevano in letture oppure visioni di alcuni video e/o film.</p> <p>Ad esempio, ad entrambi i coachee il coach aveva chiesto di guardare: ‘Ad astra’, ‘Sully’, ‘La leggenda di Bagger Vance’ e ‘Ogni maledetta domenica’.</p> <p>Il compito per casa che gli è rimasto più impresso al direttore tecnico è stata la visione del film ‘Il gioiellino’; di seguito si riporta la sua impressione:</p> <p><i>‘Ho colto spunti interessanti legati al tema della gestione o del rapporto tra capo e responsabile. Non avrei mai pensato che vedere un film e cercare in quel film dei collegamenti con la mia vita professionale potesse portarmi a riflettere sui miei comportamenti; pensavo fosse più un compito da scuola e non da lavoro.’</i></p> <p>Diversamente tra i compiti per casa assegnati al responsabile R&S quelli da lui più apprezzati sono state le letture del libro di Montali ‘Scoiattoli e tacchini’ e del libro di John Whitmore ‘Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale’. Tale apprezzamento è spiegato dal seguente suo commento:</p> <p><i>‘Il libro che mi ha stupito di più è stato quello di Montali perché in diversi paragoni sportivi ha trovato degli spunti interessanti e ho rivisto l’importanza di porsi costantemente degli obiettivi e di lavorare in squadra. Ora posso dire che i concetti osservati durante le sessioni con il coach sono più semplici da comprendere se associati al mondo sportivo. Mentre il libro che mi ha portato a riflettere di più e poi a riportare in ufficio le riflessioni che facevo è senz’altro quello di Whitmore. Ad esempio ho letto che le domande che iniziano con ‘perché’ e ‘come’ inducono a risposte negative; inizialmente ho detto ‘ma dai, non può essere vero’ poi effettivamente ci ho pensato e concordo con questo ragionamento, è facile che la persona che si trova a dover rispondere si senta giudicata e si metta sulla difensiva.’</i></p>
<p>CRITERI DI VALUTAZIONE DELL’EFFICACIA</p>	<p>Attualmente Tecnostrutture non ha un sistema di performance management in grado di misurare l’efficacia del percorso di coaching.</p>

DEL PERCORSO:	<p>Per tutta la durata del percorso formativo l'efficacia è stata costantemente monitorata dal coach attraverso l'uso di strumenti qualitativi, quali report e feedback.</p> <p>Per impostare il contenuto del report o del feedback il coach procedeva nel seguente modo: prima poneva ai coachee delle domande volte a quantificare i loro miglioramenti e poi dalle risposte raccolte traeva le considerazioni che gli interessavano.</p> <p>Ad esempio, è capitato che chiedesse al direttore tecnico: <i>'Poste su base 100 le situazioni di conflitto con il responsabile delle operations, quante situazioni si sono verificate negli ultimi 3 mesi e quante nei 3 mesi precedenti?'</i> oppure <i>'Quante volte è successo nell'ultimo mese che il tuo capo ti ha rimproverato perché la tua risposta via mail non gli è piaciuta?'</i>.</p> <p>Mentre è capitato che chiedesse al responsabile R&S: <i>'Quante ore dedichi ad incarichi che non rientrano esattamente nel tuo perimetro professionale?'</i> oppure <i>'Quante ore hai invece recuperato nell'ultimo trimestre perché hai saputo dire di no quando necessario?'</i>.</p> <p>L'uso di questi strumenti garantiva un continuo confronto tra coach ed imprenditore; questo confronto era utile ad entrambe le parti per comprendere come stavano procedendo le cose, se si stavano producendo dei risultati, se questi risultati erano positivi o negativi e se c'erano delle aree su cui ancora bisognava migliorare.</p> <p>Il confronto avveniva mensilmente e non necessariamente era un incontro faccia a faccia, a volte era sufficiente anche solo una telefonata o una mail. Diversamente l'incontro faccia a faccia era obbligatorio al termine del percorso nel momento in cui il coach condivideva il report finale con l'imprenditore; tale incontro avveniva senza la presenza dei coachee. Solo in un secondo momento ciascun coachee veniva informato dall'imprenditore in merito alle considerazioni emerse dall'incontro finale.</p>
--------------------------	--

Fonte: Rielaborazione personale

L'imprenditore abbraccia una filosofia di questo tipo 'ogni giorno bisogna fare qualcosa di diverso e migliore rispetto a quanto si è fatto ieri'; ciò significa che ogni individuo deve porsi continuamente nuovi obiettivi in modo da superare i propri limiti. E' chiaro che adottando questa logica l'imprenditore non può dire né che esista un vero e proprio traguardo finale né, di conseguenza, di averlo raggiunto. Tuttavia, egli ritiene pienamente raggiunta la sufficienza e sostiene di vedere l'azienda andare nella direzione giusta e gioisce di questo; lo confermano le sue parole:

'Adottando questa logica la risposta alla sua domanda è un no; ritengo di non aver raggiunto l'obiettivo finale. Possiamo sempre migliorare; tutti i giorni dobbiamo rincorrere l'obiettivo del giorno precedente. Comunque sto cominciando a vedere i primi risultati e mi auguro che i dipendenti abbiano acquisito gli strumenti per poter proseguire da soli verso questa direzione.'

Inoltre, egli sostiene che se dovesse percepire nuovamente la necessità di richiedere un intervento formativo esterno non esiterebbe a farlo; lo conferma dicendo:

‘riconosco l’utilità che ha avuto questo percorso per questo se si dovesse ripresentare in un futuro un problema simile non escluderei la possibilità di intraprenderlo nuovamente; però tutto dipenderà dal problema alla base. Non considero il coaching come una misura per la vita; questi dipendenti avevano bisogno di questo ma altri potrebbero aver bisogno di altro.’

Ciò significa che se ad esempio il reparto commerciale avesse bisogno solo di aumentare la cooperazione e la motivazione dei propri venditori e dunque di costruire sinergia all’interno di un gruppo, l’imprenditore potrebbe optare per un Team Building che è un intervento formativo più esperienziale e meno legato allo sviluppo di tratti comportamentali o di competenze specifiche.

Da quando è iniziato il percorso di coaching l’imprenditore afferma di aver notato delle ‘ricadute’ comportamentali; tuttavia non sembra esserne particolarmente turbato:

‘Dato che il lavoro è volto alla correzione di alcuni atteggiamenti di un dipendente suppongo sia normale che si manifestino delle ricadute. E’ troppo utopistico pensare che la prima cura possa funzionare immediatamente; queste ricadute non mi spaventano, anzi le trovo necessarie per mantenere alto l’impegno del dipendente, per spronarlo a migliorarsi fino a quando il cambiamento comportamentale non sarà consolidato.’

Oltre alle ricadute, l’imprenditore dichiara di aver notato anche dei cambiamenti positivi all’interno della sua azienda:

‘La condivisione, la puntualità e un personale capace di lavorare bene in squadra; sono tutti aspetti che prima del coaching non erano così spiccati all’interno di Tecnostrutture.’

Non solo, egli ha notato anche dei cambiamenti nei comportamenti di entrambi i dipendenti che hanno preso parte al coaching. Tali cambiamenti sono esposti nelle seguenti due tabelle insieme agli altri punti chiave messi in evidenza dalle interviste effettuate ai due coachee: direttore tecnico e responsabile R&S.

TAB. 3.3: Osservazioni tratte dall’intervista effettuata al direttore tecnico

<p>RISULTATI PERCEPITI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • maggiore consapevolezza riguardo gli aspetti relazionali legati al proprio ruolo <p>Il direttore tecnico afferma che il coaching individuale lo ha aiutato a comprendere l’importanza di quegli aspetti legati al suo ruolo a cui ha sempre dato poca importanza o dedicato poco tempo; ne sono un esempio l’aspetto relazionale o quello legato alla gestione del collaboratore. Di seguito si riporta la sua opinione:</p> <p><i>‘. sono una persona molto tecnica e poco empatica, per me erano tutti aspetti che dovevo sviluppare. Ad esempio gestire le dinamiche interne e la cooperazione del team evitando che si creasse un team all’interno del team stesso, son cose che ho seguito sì, ma non con ‘passione’. Le ho affrontate se si manifestavano ma ammetto di non aver mai curato questi aspetti o fatto qualcosa per prevenire il verificarsi di determinate situazioni. Non ci ho mai dato più di tanto peso, guardavo più al risultato finale.’</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • minore impulsività e maggiore riflessività <p>Il direttore tecnico sostiene che il percorso di coaching lo ha portato ad essere più riflessivo e meno impulsivo; lo conferma dicendo:</p> <p><i>‘Prima di fare qualsiasi cosa ora ci rifletto molto di più; che sia prendere una decisione, risolvere un problema o comunicare qualcosa, ora mi prendo del tempo. Ad esempio se mi scontro con qualcuno ora mi prendo del tempo per elaborare la risposta più giusta mentre prima rispondevo di getto non curandomi della reazione che avrei potuto ottenere dall’altra parte. Sento anche di essere più</i></p>
-----------------------------------	---

	<p><i>aperto, di accettare più facilmente le critiche grazie a questo cammino; a volte percepisco anche di affrontare in modo diverso certe situazioni in cui prima ero più monocratico.'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • miglioramento del rapporto con l'imprenditore <p>Fin dalla prima sessione il direttore tecnico aveva manifestato il suo desiderio di costruire un rapporto più aperto e sereno con l'imprenditore; questo era uno degli obiettivi che aveva più a cuore e che percepiva come più urgente.</p> <p>Ad oggi il rapporto tra i due è migliorato, non è ancora ben allineato ma si è a buon punto. Egli nota una maggiore volontà da parte di entrambi di far funzionare le cose e un maggior numero di feedback rilasciati dall'imprenditore; questi feedback sono molto apprezzati dal direttore tecnico perché gli permettono di farsi un'idea su come sta operando.</p> <p>Inoltre, essendo egli stesso l'intermediario tra l'ufficio tecnico e l'imprenditore, dal miglioramento del loro rapporto ne ha giovato indirettamente anche il clima all'interno dell'ufficio tecnico e dell'azienda in generale.</p> <p>Un altro aspetto che ha contribuito a generare il miglioramento del loro rapporto è lo sviluppo da parte del direttore tecnico di alcune capacità relazionali quali l'apertura al dialogo, la disponibilità al confronto e l'empatia.</p>
<p>VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PERCORSO</p>	<p>Si ricorda che l'obiettivo finale che l'imprenditore voleva raggiungere nei confronti del direttore tecnico attraverso il percorso di coaching era quello di renderlo un manager completo anche dal lato relazionale.</p> <p>Il direttore tecnico si ritiene soddisfatto del percorso di coaching svolto; egli non può dire di non avere più 'problemi' dal lato relazionale ma in ogni caso percepisce un miglioramento nel clima lavorativo in tutti i fronti. Di seguito si riporta la sua impressione positiva:</p> <p><i>'Il numero degli episodi di conflitto con l'imprenditore sono calati considerevolmente per questo mi sento di dire che il bilancio è positivo. E' chiaro che all'inizio è stato molto difficile per me, lavoro con un alto livello di pressione, ho scadenze da rispettare, devo risolvere i problemi velocemente, sono in una posizione dove devo gestire in contemporanea più cose e non una sola. Non è per giustificarmi ma questo contesto influenza anche il fatto che io delle volte rispondo velocemente, per questo qualche volta le risposte non erano opportune/corrette. Senza dubbio ora ho capito che spendere 5 minuti in più per curare la forma di una risposta mi permette di risparmiare l'ora che potrei 'perdere' per risolvere il conflitto generato da una risposta scorretta.'</i></p> <p>Adottando la filosofia dell'imprenditore secondo cui un individuo può sempre migliorarsi, anche il direttore tecnico sostiene di non poter dire di essere arrivato a destinazione ma ritiene di aver acquisito gli strumenti per poter proseguire da solo; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Non posso definire raggiunto l'obiettivo stabilito inizialmente perché lavorare sull'ambito relazione richiede impegno continuo, costanza e tempo per consolidare i giusti comportamenti da tenere. Porsi un obiettivo relazionale implica lavorare sulla personalità e non solo sulle capacità di un individuo dunque è un obiettivo molto grande che richiede del tempo'.</i></p>

<p>COMPITI PER CASA RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Il direttore tecnico racconta di aver trovato i compiti per casa fondamentali per potersi 'allenare' sui giusti atteggiamenti da tenere in ambito lavorativo:</p> <p><i>'Erano molto utili; in modo a volte giocoso e altre più 'serio' mi hanno portato a riflettere e ho capito che per tante cose che credevo di fare nel modo corretto, esistevano altri modi per gestirle ancora meglio.'</i></p> <p>Il compito per casa che egli ha ritenuto più valido è stato quello riguardante la gestione ottimale di un conflitto.</p> <p>Prima di intraprendere il percorso di coaching quando il direttore tecnico incontrava delle situazioni conflittuali era solito gestirle attraverso la corrispondenza scritta. La corrispondenza scritta presenta però degli svantaggi perché oltre ad essere difficile spiegare con esattezza il proprio pensiero per mail, c'è anche il rischio che il 'tono di scrittura' possa essere frainteso dalla controparte. In seguito al lavoro svolto insieme al coach, il direttore tecnico ha compreso che potevano essere ottenuti risultati più positivi attraverso una telefonata o meglio ancora, se presente la possibilità, confrontandosi di persona.</p>
<p>ESERCIZI RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Un momento cruciale in cui il direttore tecnico ha sentito il supporto del coach come essenziale è stato nella gestione di un conflitto con l'imprenditore.</p> <p>Il conflitto riguardava il raggiungimento di determinati risultati che secondo il direttore tecnico erano stati raggiunti mentre secondo l'imprenditore no. Anche in questa situazione il coach aveva suggerito al direttore tecnico di sostituire la corrispondenza scritta con il confronto di persona; il riscontro ottenuto fu ottimo. Infatti, dopo numerose mail scambiate con l'imprenditore, il direttore e l'imprenditore decisero di trovarsi per un colloquio faccia a faccia e discuterne apertamente. Di seguito si riporta il commento del direttore tecnico:</p> <p><i>'Invece di parlare i soliti dieci minuti lo abbiamo fatto per un'ora e mezza; abbiamo cercato non solo di accennare le problematiche ma di esporre i rispettivi punti di vista e trovare insieme la soluzione più opportuna per proseguire. Non è stato risolto tutto ma tante cose sono state trattate; questo io l'ho trovato un punto di incontro e mi permetto di dire anche di svolta nel rapporto imprenditore-responsabile. In quell'ora e mezza abbiamo chiarito molte cose; da quel momento le cose sono andate meglio, più 'lisce' e più semplici, a mio avviso è stato un incontro fruttuoso per entrambe le parti.'</i></p>
<p>EVOLUZIONE DEGLI STATI D'ANIMO</p>	<p>Durante l'intervista il direttore tecnico riconosce di essere rimasto contento di essere stato selezionato dall'imprenditore per partecipare al percorso di coaching individuale.</p> <p>All'inizio egli era molto curioso di vedere dove quest'esperienza l'avrebbe portato.</p> <p>Tuttavia, nonostante la curiosità iniziale, era anche un po' spaesato perché non sapeva bene che cosa aspettarsi; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Quando mi sono presentato alla prima sessione di coaching non ero indifferente ma curioso; per natura sono una persona che accetta molto le sfide ed a cui piace mettersi in gioco. Tuttavia mi sono sentito anche un po' spaesato perché non conoscendo bene la metodologia del coaching, non</i></p>

sapevo concretamente che cosa mi aspettasse; non sapevo come fosse strutturato un percorso di coaching né tanto meno una sessione'

Oltre a questo mix di curiosità ed incertezza, il direttore tecnico racconta di essersi presentato alla prima sessione di coaching con una forte diffidenza iniziale:

'Credo sia normale quando ci si imbatte in qualcosa di nuovo essere un po' diffidenti all'inizio. Mi sono ritrovato a parlare con una persona che non conoscevo. Non sapevo cosa aspettarmi, mi era stato solo detto che il coach poteva guidarmi in una crescita personale semplicemente attraverso delle conversazioni, mi chiedevo come questo fosse possibile.'

La diffidenza iniziale è stata un grosso ostacolo che all'inizio non ha consentito al coachee di esprimersi liberamente con il coach; ciò lo si comprende meglio dal seguente commento:

'In realtà nelle prime due sessioni non ero molto a mio agio. Non è semplice parlare dei propri punti deboli perché implicitamente si sta ammettendo a se stessi di non essere perfetti e che esistono aree in cui ci si rende conto di dover migliorare. Devo dire però che una volta superato questo scoglio è stato tutto in discesa'.

Oltre alla diffidenza iniziale, un altro aspetto che non ha facilitato lo sviluppo iniziale di una sintonia tra coach e coachee è stata la personalità del coachee; il direttore tecnico è infatti una persona che per sua natura parla poco, ha difficoltà ad esprimersi e preferisce i fatti alle parole.

La diffidenza e l'agitazione iniziale hanno accompagnato il direttore tecnico fino alla fine della seconda sessione individuale; dopo di che egli afferma di aver cominciato a sentirsi più a suo agio. E' quindi a partire dalla terza sessione di coaching che si è instaurato un vero rapporto di fiducia tra coach e coachee.

Secondo l'opinione del direttore tecnico la personalità del coach è l'aspetto determinante che ha contribuito al superamento di questa resistenza iniziale; infatti egli afferma:

'Il coach ha un bel modo di fare, è coinvolgente, rassicurante, incoraggiante e si vede che ha tanti anni di esperienza nel campo delle risorse umane; lui ha avuto a che fare con tante realtà e personalità diverse e ciò gli ha permesso di capire come rapportarsi correttamente in base alla persona che ha di fronte. Non c'è voluto molto tempo per instaurare una connessione tra noi; siamo riusciti ad allinearci ed a trovare un'intesa nell'arco di un paio di sessioni.'

Inoltre, sempre grazie alla personalità del coach, il direttore tecnico sostiene di essere riuscito ad affrontare con tranquillità anche quei temi a volte 'scomodi' per una persona ovvero quelli per cui una persona non avrebbe piacere a parlarne con altri.

Oltre ai tratti caratteriali del coach, anche la sua anzianità ed esperienza maturata in ambito aziendale, sono state indicate dal coachee come aspetti che possono aver contribuito a rasserenarlo; lo confermano le sue parole:

'Oltre alla personalità del coach credo che anche la sua esperienza abbia inciso molto. Secondo me l'esperienza di un coach è in parte proporzionale alla sua anzianità. Ad esempio se un coachee fosse affiancato da un coach giovane credo che rischierebbe di non essere compreso fino in fondo perché

	<p><i>magari quel coach in prima persona non ha vissuto o non si è neanche avvicinato a determinate situazioni.'</i></p> <p>Un ultimo aspetto che ha contribuito ad alleviare gli stati d'animo negativi iniziali è stata la consapevolezza riguardo al ruolo del coach; tale aspetto durante l'intervista viene spiegato nel seguente modo dal coachee:</p> <p><i>'Il coach mi ha spiegato fin da subito in cosa consisteva il suo lavoro; ho così capito che qualsiasi sua domanda o opinione era espressa a vantaggio mio e non per remarmi contro. Più volte lui mi aveva ripetuto che non era lì per giudicare il mio lavoro o la mia personalità ma per aiutarmi a superare le mie carenze.'</i></p>
--	--

Fonte: Rielaborazione personale

TAB. 3.3: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata al responsabile R&S

<p>RISULTATI PERCEPITI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • maggiore chiarezza mentale sugli atteggiamenti più opportuni da adottare a seconda della situazione lavorativa <p>Il responsabile R&S ammette che il lavoro svolto assieme al coach gli ha permesso di conoscere e comprendere quali sono i comportamenti più giusti che un manager dovrebbe tenere in determinate situazioni lavorative, ad esempio durante un colloquio, una riunione, un conflitto o una trattativa. Egli sostiene che se in un futuro dovesse trovarsi coinvolto in una di queste situazioni, ora saprebbe gestirle meglio perché non penserebbe solo al suo interesse ma cercherebbe anche di capire la posizione della controparte e quindi quali interessi, ragioni e contesti l'hanno spinto a reagire in quel modo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • acquisizioni di esperienze e punti di vista diversi <p>In linea con la richiesta iniziale avanzata dal responsabile R&S, è capitato più volte che durante le conversazioni di coaching il coach gli portasse la propria esperienza riguardo all'argomento trattato.</p> <p>Il responsabile R&S racconta di aver apprezzato molto questo atto di condivisione da parte del coach perché gli ha dato modo di sviluppare una mentalità più aperta e di cambiare il proprio punto di vista acquisendone di nuovi. Di seguito si riporta il suo commento:</p> <p><i>'Il fatto di aver lavorato sempre e solo nello stesso posto, lo sento dentro di me come un grande limite soprattutto dal punto di vista degli spunti; non dico che nelle altre realtà sia tutto rosa e fiori ma si può trarre da ogni situazione qualcosa di buono. Sono stato proprio io all'inizio del percorso a chiedere al coach di darmi spunti da fuori, di come gli altri avrebbero gestito situazioni che a noi sembrano ingestibili oppure in cui noi non sembriamo essere bravi, oppure che altri fanno peggio etc. Volevo testimonianze esterne da poter usare come metodo di paragone. A volte ti rincuora quando qualcuno che ha una forte esperienza su diverse realtà ti dice 'no guarda che quello che a te sembra un casino in realtà lo è anche per altri al di fuori della tua azienda quindi non ti preoccupare'.'</i></p>
---------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> sviluppo della capacità di porre domande in modo propositivo <p>Il responsabile R&S sostiene di aver sempre avuto ottimi rapporti con i propri colleghi e collaboratori e di non aver mai pensato di avere grandi problemi dal punto di vista relazionale. Tuttavia, dopo aver partecipato al percorso di coaching ha cominciato a mettere in discussione il proprio modo di relazionarsi con gli altri, soprattutto nei confronti dei propri collaboratori. Ad esempio, mentre prima non aveva mai posto la giusta importanza alla capacità di saper porre le domande giuste ora si stava sforzando di farlo; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>‘Tante volte ho riscontrato che nelle problematiche che vivevano i miei collaboratori tendevo già a dare delle risposte includendovi il mio punto di vista invece di farli ragionare. Ho sempre adottato uno stile più direttivo, davo consigli e soluzioni invece di portarli a riflettere. Te lo assicuro che con l’approccio direttivo si crea, nei confronti della persona a cui lo stai dicendo, una disaffezione alla soluzione che tu hai proposto che rischi addirittura che la soluzione non sia più una soluzione corretta; cioè il fatto che tu gli dica direttamente che cosa deve fare viene vissuto come un’imposizione che poi spesso porta a un risultato tutt’altro che positivo.’</i></p> <ul style="list-style-type: none"> migliore gestione delle situazioni di stress lavorativo <p>Si ricorda che la mole di lavoro del responsabile R&S è notevole a causa della molteplicità di funzioni aziendali che segue.</p> <p>Come si osserverà nella sezione della tabella dedicata ai compiti per casa, ci sono degli aspetti sui quali il responsabile si è allenato molto e che lo hanno aiutato a gestire in modo migliore le situazioni lavorative stressanti. Alcuni esempi di questi aspetti sono: la capacità di ‘dire di no’ a nuovi incarichi lavorativi e la capacità di saper delegare il proprio lavoro.</p>
VALUTAZIONE DELL’EFFICACIA DEL PERCORSO	<p>Si ricorda che l’obiettivo finale che l’imprenditore voleva raggiungere nei confronti del responsabile R&S attraverso il percorso di coaching era quello di costruire in lui una leadership.</p> <p>A tal proposito il responsabile R&S sostiene di sentirsi indirizzato ma non particolarmente vicino all’obiettivo finale. Si sente ‘indirizzato’ perché ora è consapevole di quali sono i comportamenti più opportuni che un manager dovrebbe tenere in determinate situazioni lavorative; ‘ma non particolarmente vicino all’obiettivo finale’ perché non essendo ancora un manager non ha avuto la possibilità concreta di imbattersi in queste situazioni.</p> <p>Di seguito si riporta il suo commento:</p> <p><i>‘Ho ancora parecchie cose da imparare prima di potermi definire un buon leader; ho gli strumenti e le idee più chiare quello sì. Non penso che su tematiche di questo tipo ci sia un arrivo, concordo con l’imprenditore sul fatto che ci si possa sempre migliorare. Forse mi sento ancora lontano dall’obiettivo anche perché non so bene quale sia effettivamente questo obiettivo, so che diventerò un manager ma non di preciso di quale reparto.’</i></p>

	<p>Nonostante persista questa sensazione di indeterminatezza nei confronti del proprio futuro il responsabile R&S si ritiene comunque soddisfatto e arricchito dal lavoro di coaching svolto fino ad ora; egli lo conferma dicendo:</p> <p><i>'Rispetto all'inizio del percorso mi sento comunque più preparato nel lavorare insieme e nel gestire le persone. L'esperienza di coaching che ho fatto mi ha accresciuto dal punto di vista di gestione delle persone; che sia in una funzione aziendale piuttosto che in un'altra, comunque mi troverò nel giro di pochi anni a dover gestire un team più grande.'</i></p>
<p>COMPITI PER CASA RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Dall'intervista è emerso che il responsabile R&S è una persona molto empatica e disponibile sia nei confronti dei propri colleghi che dell'azienda. Egli sostiene che a causa di queste sue caratteristiche è diventato più dispersivo nel proprio lavoro; il fatto di accettare costantemente incarichi aggiuntivi che nessun'altra persona vuole fare lo porta ad avere meno tempo per fare ciò che effettivamente è di sua competenza.</p> <p>Infatti, la maggior parte dei compiti per casa che il coach gli assegnava consisteva proprio nel provare a rifiutare i nuovi incarichi. In riferimento a ciò, si riporta l'opinione del responsabile R&S:</p> <p><i>'... alcune volte ci ho provato a dire di no ma sinceramente non ho ottenuto grandi risultati. Mi è capitato di rifiutare qualche incarico e di ritrovarmi dopo un paio di settimane a farlo comunque perché in un modo o nell'altro quell'incarico influiva su altri compiti di mia competenza e quindi qualcuno doveva pur farlo.'</i></p> <p>Inoltre, come già evidenziato, una delle criticità più grosse del suo lavoro è di avere tanti ambiti aperti; soprattutto nell'ambito della qualità. Infatti ogni giorno si trova a dover sistemare le emergenze di uno dei fronti aperti e ciò gli impedisce di programmare il lavoro come vorrebbe; lui stesso lo conferma dicendo:</p> <p><i>'Non ce la faccio proprio a fregarmene e a dire 'bon senti questa cosa della qualità non la faccio' e questo mi fa restare indietro con le altre cose che ho da fare della ricerca e sviluppo piuttosto che portare avanti qualche progetto in stabilimento.'</i></p>
<p>ESERCIZI RITENUTI PIÙ EFFICACI</p>	<p>Un momento cruciale in cui il responsabile R&S ha sentito il supporto del coach come essenziale è stato durante la riunione di feedback tenuta nei confronti del suo nuovo collaboratore.</p> <p>La riunione era stata effettuata in presenza passiva del coach e circa sei mesi dopo che il collaboratore era stato assunto. Durante la riunione il responsabile R&S e il collaboratore avevano condiviso le proprie impressioni positive e negative riguardo al periodo di prova di quest'ultimo.</p> <p>Coach e coachee si erano incontrati sia prima della riunione vera e propria che dopo; la simulazione iniziale serviva a capire che cosa dire e come dirlo mentre l'incontro finale a riepilogare insieme quanto successo.</p> <p>Di seguito si riporta l'impressione del responsabile R&S in merito a questa riunione:</p> <p><i>'E' stato un esperimento interessante che non avrei mai pensato di fare su mia iniziativa. E' il coach che sentendomi dire che avevo un ragazzo nuovo nel team me l'ha proposta/suggerita come</i></p>

	<p><i>attività; ci siamo accordati di farlo dopo tot tempo ed è stato davvero interessante. Sono consapevole però che queste riunioni devo continuare a farle, indipendentemente dalla presenza del coach; cercherò di farlo anche se ciò richiede maggior tempo da dedicare ai miei collaboratori.'</i></p> <p>Anche per il coach questo è stato l'episodio più gratificante dell'intero percorso; egli infatti afferma:</p> <p><i>'Ho visto il coachee assolutamente efficace, puntuale, molto chiaro e diretto sulle cose che doveva dire; fortunatamente quasi tutte positive quindi non c'erano aspetti particolarmente critici da trattare. In questa situazione mi è sembrato muoversi con grande efficacia in termini di approccio manageriale, di dialogo con il proprio collaboratore e di ritorno in termini di feedback.'</i></p>
<p>EVOLUZIONE DEGLI STATI D'ANIMO</p>	<p>Il responsabile R&S racconta di essersi sentito entusiasta e allo stesso tempo un po' disorientato all'idea di dover partecipare al percorso di coaching individuale. 'Entusiasta' perché aveva percepito di essere una risorsa di valore per l'azienda mentre 'disorientato' perché nutriva un certo scetticismo nei confronti del coaching; lo confermano le sue parole:</p> <p><i>'Non avevo grosse aspettative, è difficile da spiegare, comprendevo l'importanza del tema ma non sapevo in che modo il coaching avrebbe potuto aiutarmi. Per me era un campo completamente nuovo, sapevo dell'esistenza del coaching ma non in cosa consistesse di preciso. Mi era stato detto 'ti faranno delle domande che ti aiuteranno a riflettere ed a individuare da solo dei piani d'azione per raggiungere i tuoi obiettivi', detto così sembrava abbastanza tutto un'utopia.'</i></p> <p>Queste sue impressioni iniziali lo hanno portato a presentarsi alla prima sessione di coaching con una forte diffidenza nei confronti del coach.</p> <p>La diffidenza si è poi attenuata nel corso della prima sessione, precisamente dopo l'analisi dei grafici risultanti dal test DISC; egli infatti racconta:</p> <p><i>'In questa prima sessione sono rimasto abbastanza stupito perché nella descrizione del grafico mi ritrovavo abbastanza in quelle che penso siano le mie caratteristiche; devo dire che sono rimasto sorpreso da questo perché comunque le domande che mi avevano fatto si riferivano principalmente a come avrei gestito delle situazioni particolari quindi trovo strano che dalle risposte date siano riusciti poi a tracciare un grafico così coerente con la mia personalità.'</i></p> <p>Il responsabile R&S afferma di essere rimasto colpito anche dal fatto che le carenze evidenziate dal grafico rispecchiavano perfettamente le aree sulle quali lui e l'imprenditore avevano deciso di intervenire.</p> <p>Questa analisi lo ha stupito talmente tanto che la sua curiosità ha cominciato a crescere sempre di più e il suo scetticismo a diminuire; egli lo conferma dicendo:</p> <p><i>'Avendo percepito così valida questa prima attività ho pensato che senz'altro ce ne sarebbero state delle altre.'</i></p> <p>Un altro aspetto che ha alimentato lo stupore del coachee durante la prima sessione è stato il fatto che il coach gli abbia chiesto di parlare dei rapporti personali che aveva all'esterno dell'ambito lavorativo; ad esempio con amici, famiglia, fidanzata, etc.</p> <p>Il coachee racconta di aver trovato questa richiesta inizialmente inopportuna e fuori luogo e solo dopo, di averne compreso il nesso con l'ambito lavorativo:</p>

'... inquadrare queste situazioni mi ha permesso di comprendere meglio anche il motivo che stava alla base di alcuni atteggiamenti che tenevo in ufficio.'

Dunque alla fine della prima sessione il coachee ammette di non essersi più sentito diffidente, anzi era invogliato a scoprire cos'altro di buono quel percorso potesse offrirgli. Più il coachee prendeva confidenza con il coach, gli obiettivi intermedi e i contenuti dei compiti per casa e più si sentiva desideroso di mettersi in gioco; lo confermano le sue parole:

'Devo dire che ho ritenuto molto significativi questi compiti, svolgere questi compiti mi ha permesso di superare la diffidenza iniziale, ho notato che effettivamente erano tutti esercizi/attività che mi portavano a riflettere su quanto già discusso con il coach durante le sessioni.'

Il coachee racconta anche di non essersi mai sentito 'bloccato' durante le conversazioni con il coach anzi, molte conversazioni le sosteneva con piacere, soprattutto quelle legate ai casi lavorativi da lui portati in evidenza; lo conferma dicendo:

'Certe volte la sua analisi mi rincuorava su certi atteggiamenti che avevo avuto o che avrei voluto avere.'

Inoltre, il coachee cercava sempre di arrivare preparato alla sessione successiva ovvero se durante la settimana gli capitavano delle situazioni interessanti se le annotava; di seguito si riporta un suo commento:

'...potevano essere situazioni che mi riguardavano in prima persona o a cui assistivo da esterno. Ad esempio mi segnavo gli atteggiamenti dei miei colleghi che ritenevo giusti o sbagliati e poi ne discutevo con il coach per capire cosa avrei dovuto fare e cosa non avrei dovuto fare se fossi stato al posto loro; mi faceva immedesimare molto in loro.'

Questo impegno del coachee nei confronti del percorso di coaching è stato classificato come un altro fattore che ha contribuito ad attenuare la diffidenza iniziale e a promuovere l'efficacia del percorso; lo stesso coachee sostiene:

'Tutt'ora credo che il coachee deve essere molto propositivo per rispondere alle domande del coach. Una sessione di coaching senza coinvolgimento e disponibilità da parte del coachee potrebbe durare anche dieci minuti 'Hai qualcosa di nuovo da dirmi' 'In realtà no'. Personalmente ho cercato sempre di arrivare preparato alla sessione successiva.'

Anche il clima di fiducia instaurato tra coach e coachee ha permesso a quest'ultimo di parlare apertamente. Secondo il coachee lo sviluppo di tale clima è dipeso molto dalla personalità del coach; di seguito si riporta la sua opinione:

'Non mi sono mai sentito giudicato dal coach, è una persona che ti invoglia a parlare, che ti mette a tuo agio e ti rasserena; senza dubbio credo che se lui fosse stato una persona più seria/rigida sarebbe stato più difficile per me parlarci tranquillamente.'

Fonte: Rielaborazione personale

Dalla consultazione di queste tabelle si possono trarre delle interessanti considerazioni.

Innanzitutto, entrambi i coachee si sono dimostrati fin dall'inizio molto contenti all'idea di partecipare al percorso di coaching; il fatto di essere stati selezionati dall'imprenditore ha fatto sentire loro di essere delle figure 'di valore' per l'azienda.

Tuttavia, nonostante l'entusiasmo iniziale, i coachee ammettono di aver avvertito anche uno stato di indeterminatezza nei confronti del percorso; si sentivano disorientati, nessuno dei due sapeva di preciso in che cosa consistesse e come fosse strutturato un percorso di coaching. Sia per i coachee che per Tecnostrutture era infatti la prima esperienza con questa modalità formativa.

Il fatto di non sapere con certezza che cosa aspettarsi ha alimentato in loro un certo scetticismo e allo stesso tempo una grande curiosità.

Queste impressioni iniziali hanno portato i coachee a presentarsi alla prima sessione di coaching con una forte diffidenza. Tale diffidenza si è poi attenuata nei coachee in tempi diversi; al responsabile R&S c'è voluto meno tempo rispetto al direttore tecnico. Infatti, il responsabile R&S racconta di essersi sentito a suo agio nel parlare con il coach già nel corso della prima sessione di coaching; mentre il direttore tecnico ha cominciato ad esserlo solo alla fine della seconda sessione.

Si può affermare che per il direttore tecnico sia stato più difficile superare la diffidenza iniziale a causa della sua personalità; a differenza del responsabile R&S, il direttore tecnico è una persona molto più introversa, metodica, guardinga e che fa fatica ad esprimersi a parole.

Il rapporto di fiducia tra coach e coachee si è instaurato quindi in due momenti diversi; nel corso della prima sessione per il responsabile R&S e a partire dalla terza sessione per il direttore tecnico.

Di seguito si riportano gli aspetti che hanno contribuito ad attenuare la diffidenza iniziale.

Un aspetto determinante citato da entrambi i coachee è stata la personalità del coach. Il coach è stato descritto come una persona empatica, solare, che ispira serenità e che ha un modo di fare coinvolgente.

Altri due aspetti che hanno contribuito allo sviluppo di un dialogo aperto e sincero tra coach e coachee sono stati l'esperienza del coach maturata in ambito aziendale e la sua anzianità. Queste due ulteriori caratteristiche attribuibili al coach hanno rasserenato in particolare il direttore tecnico di cui di seguito si riporta il commento:

'Il coach trasuda esperienza, già al primo impatto l'ho visto subito come una figura che avrebbe potuto aiutarmi, qualcuno dal quale poter apprendere qualcosa, sentivo che il suo contributo poteva essermi d'aiuto.'

Più volte è capitato che durante le sessioni il coach portasse la sua esperienza riguardo all'argomento trattato. Questa condivisione di esperienza è stata molto apprezzata dai due coachee perché ha permesso loro di acquisire nuovi punti di vista e sviluppare una mentalità più aperta.

Inoltre, il fatto che durante la fase introduttiva della prima sessione di coaching il coach avesse spiegato bene che cosa fosse un percorso di coaching, come fosse strutturato e in che cosa consistesse il suo ruolo, aveva aiutato ad eliminare all'interno dei coachee lo stato di indeterminatezza iniziale.

Invece, un aspetto messo in evidenza dal responsabile R&S che ha facilitato l'evoluzione del rapporto tra coach e coachee durante le sessioni è stata la familiarità acquisita con gli strumenti adottati dal coach. Più egli percepiva utili gli esercizi, i compiti per casa e le domande poste dal coach e più aumentava la sua curiosità e diminuiva il suo scetticismo; ad esempio, è stato proprio l'esercizio iniziale riguardante l'analisi dei grafici risultanti dal test DISC che lo ha fatto ricredere sulla validità del percorso.

Oltre alla forte relazione instauratasi tra coach e coachee, a favorire l'efficacia del percorso formativo hanno contribuito anche altri due aspetti: il modo in cui il coach ha impostato le sessioni individuali e l'impegno del coachee nel parteciparvi.

Per dare maggiore concretezza e autenticità agli argomenti trattati durante le sessioni, il coach partiva sempre dall'analisi degli episodi accaduti nella quotidianità lavorativa dei coachee; in questo modo erano i coachee a scegliere l'argomento della conversazione.

Tuttavia, un'impostazione di questo tipo per essere efficace necessita del coinvolgimento e dell'impegno del coachee. Dalle interviste effettuate è infatti emerso che entrambi i coachee erano propositivi nel sostenere le conversazioni di coaching; essi non arrivavano mai impreparati alla sessione successiva, avevano sempre un episodio critico da raccontare al coach.

Per quanto riguarda l'efficacia del percorso concluso all'interno di Tecnostrutture, secondo il coach il percorso ha funzionato più per il direttore tecnico che per il responsabile R&S; di seguito se ne espongono le ragioni.

I risultati per il direttore tecnico sono stati più immediati perché ha potuto sperimentare in situazioni concrete le nuove abilità relazionali apprese. Mentre per il responsabile R&S i risultati sono stati meno visibili perché di fatto ha avuto poche opportunità per sperimentare quanto appreso; tutto il suo percorso è stato svolto in funzione di una futura posizione manageriale. Sicuramente sarebbe stato diverso se durante lo svolgimento del percorso il responsabile R&S avesse già effettuato il passaggio di ruolo. Il coach stesso lo conferma dicendo: *'Con lui si è lavorato di più su una dimensione teorica; sono stati fatti degli esercizi in modo da prepararlo al momento in cui effettivamente sarà chiamato a ricoprire un ruolo manageriale.'*

Inoltre secondo il coach sarebbe interessante se, ora che è terminato il percorso di coaching, l'azienda lasciasse una porta aperta nel caso in cui i dipendenti sentissero nuovamente la necessità di rivolgersi a lui. Egli infatti suggerisce:

'Si potrebbero concordare delle sessioni con una cadenza più rarefatta, ad esempio ci si potrebbe trovare ogni 2/3 mesi anche solo per fare il punto della situazione, dedicare un'oretta e dire 'ok come sta andando?' 'cosa sta funzionando?' 'su quali aspetti ero convinto di aver capito tutto e invece sono successe delle cose tali per cui mi sono riaffiorati alcuni dubbi?'

Secondo il coach dare questa possibilità è come dire 'lo strumento c'è, ha prodotto risultato, se ci fosse nuovamente bisogno basta che alziate la mano e ve lo facciamo ri-usufruire, magari non con la stessa frequenza ma quanto meno ve lo facciamo avere.'

Lasciare una porta aperta è importante anche per capire se quanto appreso durante il percorso di coaching viene implementato solo nei primi mesi o anche nei mesi successivi, se son competenze che vanno perse col tempo o se si sono consolidate; ad esempio un incontro a distanza di sei mesi permetterebbe di notare se il

cambiamento è duraturo oppure no. Banalmente quando si lavora su aspetti quali la comunicazione, la gestione del collaboratore, la gestione del collega, la gestione del team, la collaborazione, etc., si possono manifestare delle ricadute ovvero situazioni in cui il dipendente, preso dall'urgenza o dal carico di lavoro, ritorna alle vecchie modalità perché sono quelle a cui è più abituato o magari perché la nuova modalità gli costa più tempo e fatica.

3.4 CONSIDERAZIONI FINALI

Lo studio qualitativo presentato in questo terzo capitolo è stato condotto su due aziende: il Gruppo Omega impegnato principalmente nel settore dei software gestionali e Tecnostrutture S.r.l. impegnata nel settore delle costruzioni.

Entrambe le aziende investono molto tempo e denaro nella formazione del proprio personale e recentemente hanno deciso di farlo avviando un percorso di executive coaching al proprio interno.

Per ciascuna azienda si è ritenuto opportuno intervistare con finalità diverse i seguenti soggetti:

- *il soggetto che ha richiesto il percorso di coaching* per comprenderne il motivo, gli obiettivi prefissati, se effettivamente sono stati ottenuti i risultati desiderati, etc.
- *il coach che ha tenuto il percorso di coaching* per comprenderne la struttura, la durata, la metodologia, gli strumenti, i criteri di valutazione dell'efficacia, gli argomenti trattati durante le sessioni, etc.
- *due dipendenti che hanno partecipato al percorso di coaching* per cogliere le loro impressioni iniziali e finali, per comprendere come sono evoluti i loro stati d'animo nel corso delle sessioni, quali impatti positivi e/o negativi hanno percepito da queste, etc.

Il fatto di aver avuto la possibilità di intervistare per ogni azienda sia il coach che alcuni coachee ha permesso di analizzare attentamente la relazione creata tra questi soggetti. Infatti lo studio qualitativo si è concentrato soprattutto sull'osservazione della relazione di coaching intesa come processo: com'è nata, come si è evoluta, quali resistenze iniziali ha incontrato e come le ha superate, quali elementi l'hanno facilitata etc.

Si presentano ora due tabelle riepilogative riguardanti le principali analogie e differenze messe in evidenza dall'analisi dei due percorsi di coaching oggetto di studio.

TAB. 3.4: Le principali analogie tra i percorsi di coaching osservati

TIPOLOGIA DI COACHING E OBIETTIVO DEL PERCORSO:	Entrambe le aziende hanno avviato un percorso di executive coaching volto alla costruzione di una managerialità all'interno dei partecipanti o, dove questa già presente, ad un suo rafforzamento. I quattro coachee intervistati sono stati selezionati per le seguenti ragioni: <ul style="list-style-type: none">• l'impiegata amministrativa di Omega doveva essere formata come leader per arrivare a ricoprire tra qualche anno il ruolo di responsabile amministrativa;• il capo progetto di Omega doveva rafforzare la sua capacità di leadership in prospettiva di un aumento del numero di collaboratori da gestire;• il direttore tecnico di Tecnostrutture doveva lavorare sull'aspetto relazionale per potersi definire un manager completo e dunque sviluppare una maggiore apertura nei confronti dei suoi colleghi e dell'imprenditore;
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • il responsabile R&S di Tecnostrutture doveva costruirsi un'identità e una leadership in vista di una futura promozione.
STRUTTURA DELLE SESSIONI:	<p>Le sessioni, sia individuali che di gruppo, non erano mai interamente composte da conversazioni; venivano anche commentati i compiti per casa, svolti degli esercizi e illustrati degli strumenti per mettere in pratica i contenuti delle conversazioni.</p> <p>Ad esempio, la coach di Cassiopea utilizzava determinati strumenti per la gestione del tempo e la gestione del collaboratore e la tecnica del Rebirthing per la gestione emozionale; mentre il coach di Performando utilizzava molto le simulazioni per fare immedesimare i coachee in determinate situazioni lavorative e lo shadowing coaching per osservarli all'opera.</p>
IMPRESSIONI INIZIALI DEI SOGGETTI COMMITTENTI E DEI COACHEE:	<p>Entrambi i soggetti committenti hanno ritenuto il coaching un metodo formativo migliore rispetto agli altri metodi tradizionali grazie sia alla sua personalizzazione che alla sua completezza; basti pensare al fatto che un percorso di coaching si adatta al fabbisogno iniziale presentato dal dipendente e lavora su tutto il suo sviluppo e non solo su un suo aspetto critico.</p> <p>Inoltre, tutti e quattro i coachee non sono stati obbligati a parteciparvi ma hanno deciso di loro volontà di accettare questa possibilità offerta dalla loro azienda. Essi hanno dichiarato di essersi sentiti entusiasti di partecipare al percorso di coaching perché ciò ha fatto sentire loro di essere di 'valore' per l'azienda.</p>
INSTAURAZIONE DI UN VERO RAPPORTO DI FIDUCIA TRA COACH E COACHEE:	<p>In entrambi i percorsi di coaching, anche se con tempi diversi, si sono instaurate due solide relazioni di coaching. Infatti entrambi i coach hanno affermato di non essersi mai trovati nella situazione in cui i coachee non volessero proseguire con un certo argomento; una volta instaurata la fiducia con i coachee c'è sempre stato un dialogo aperto e sincero. Lo dimostra anche il fatto che tutti e quattro i coachee durante le interviste hanno raccontato un episodio in cui hanno sentito come cruciale il supporto da parte del/la proprio/a coach.</p>
CRITERI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PERCORSO DI COACHING	<p>Entrambe le aziende attualmente non sono dotate di un sistema di performance management ma hanno intenzione di crearne uno entro il prossimo biennio.</p> <p>Per tutta la durata dei due percorsi, l'efficacia non è mai stata misurata dal lato quantitativo ma solo dal lato qualitativo.</p>

	<p>Entrambi i coach utilizzavano come principali strumenti valutativi i feedback e i report. Poi periodicamente, i risultati ottenuti venivano condivisi con i rispettivi soggetti committenti durante dei momenti di confronto (follow up) più o meno strutturati e svolti in assenza dei coachee. Infine erano i soggetti committenti che organizzavano dei colloqui individuali con i coachee per informarli sui risultati e conoscere le loro impressioni.</p> <p>Si nota che la grande collaborazione dimostrata dai soggetti committenti durante tutta la durata dei percorsi è stata apprezzata molto da entrambi i coach.</p>
<p>IMPATTI NEGATIVI DERIVANTI DAL PERCORSO DI COACHING:</p>	<p>Il percorso di coaching non ha generato nessun impatto negativo né nei confronti dei due coach né dei quattro coachee intervistati.</p>
<p>IMPATTI POSITIVI GENERATI NEI CONFRONTI DEI COACHEE</p>	<p>Il percorso di coaching ha generato degli impatti positivi nei confronti di tutti e quattro i coachee intervistati. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i risultati percepiti dall'<i>impiegata amministrativa di Omega</i> sono stati: <ul style="list-style-type: none"> - guadagno in termini di responsabilità - maggiore chiarezza sul proprio ruolo e sul percorso di carriera - migliore gestione del collaboratore e sviluppo della capacità di delega - migliore gestione del tempo • i risultati percepiti dal <i>capo progetto di Omega</i> sono stati: <ul style="list-style-type: none"> - maggiore fiducia nel delegare le attività ai propri collaboratori - migliore pianificazione delle 'altre' attività quotidiane - maggiore autoconsapevolezza riguardo gli atteggiamenti più opportuni da mantenere nelle situazioni di conflitto con i clienti - migliore gestione dello stress grazie all'applicazione della tecnica del Rebirthing • i risultati percepiti dal <i>direttore tecnico di Tecnostrutture</i> sono stati: <ul style="list-style-type: none"> - maggiore consapevolezza riguardo gli aspetti relazionali legati al proprio ruolo - minore impulsività e maggiore riflessività - miglioramento del rapporto con l'imprenditore - sviluppo di capacità relazionali quali l'apertura al dialogo, la disponibilità al confronto e l'empatia; • i risultati percepiti dal <i>responsabile R&S di Tecnostrutture</i> sono stati:

	<ul style="list-style-type: none"> - maggiore chiarezza mentale sugli atteggiamenti più opportuni da adottare a seconda della situazione lavorativa - acquisizioni di esperienze e punti di vista diversi - sviluppo della capacità di porre domande in modo propositivo - migliore gestione delle situazioni di stress lavorativo grazie a un rafforzamento della capacità di delega e della capacità di 'dire di no'
IMPRESSIONI FINALI DEI SOGGETTI COMMITTENTI E DEI COACHEE:	<p>Entrambi i soggetti committenti non ritengono di aver raggiunto l'obiettivo finale ma sostengono di vedere l'azienda andare nella direzione giusta.</p> <p>Inoltre, dichiarano di aver già cominciato a notare dei cambiamenti significativi nei dipendenti che vi hanno preso parte; tali cambiamenti non sono solo in termini relazionali ma anche di gestione e di lavoro di squadra.</p> <p>Gli stessi coachee non si ritengono ancora dei manager con la 'M' maiuscola ma sono comunque molto soddisfatti del percorso intrapreso; essi affermano di sentirsi arricchiti e di aver acquisito gli strumenti per poter proseguire da soli verso la giusta direzione.</p> <p>Per l'impiegata amministrativa di Omega e il responsabile R&S di Tecnostrutture il percorso di coaching ha prodotto dei risultati meno visibili rispetto a quelli degli altri due coachee perché durante il loro percorso non si sono create in ambito lavorativo le occasioni necessarie per mettere in pratica i contenuti appresi; infatti per queste figure il percorso di coaching è stato più teorico e svolto in preparazione di una futura posizione manageriale.</p>

Fonte: Rielaborazione personale

TAB. 3.4: Le principali differenze tra i percorsi di coaching osservati

	GRUPPO OMEGA	TECNOSTRUTTURE S.R.L.
FREQUENZA DI UTILIZZO DEL COACHING:	Il coaching è ormai un metodo di formazione pienamente consolidato e ben funzionante.	Il coaching è un metodo di recente introduzione; infatti per l'azienda questo percorso è stato la prima esperienza.
MODALITÀ DI COACHING:	Il percorso era strutturato in due parti: un coaching di gruppo obbligatorio per tutti i partecipanti e un coaching individuale previsto solo per quei partecipanti considerati più 'meritevoli' dal vertice aziendale.	Il percorso prevedeva come prima attività la somministrazione del test DISC a tutti i dipendenti dell'azienda e, a seguire, l'avvio del ciclo di sessioni individuali solo per i due partecipanti selezionati dall'imprenditore.

<p>APPROCCIO METODOLOGICO:</p>	<p>La coach di Cassiopea ha applicato un approccio personale che ha costruito nel corso degli anni. Tale approccio è centrato sulla persona e attinge tecniche e strumenti da più modelli di coaching.</p>	<p>Il coach di Performando ha applicato il modello G.R.O.W. di John Whitmore appartenente all'approccio di coaching comportamentale.</p>
<p>PRINCIPALI ARGOMENTI TRATTATI DURANTE LE SESSIONI:</p>	<p>Il coaching di gruppo si è focalizzato per entrambi i coachee su: la leadership situazionale, la gestione del tempo e l'analisi relazionale.</p> <p>Il coaching individuale del capo progetto si è invece focalizzato su: la gestione emozionale e la gestione di un conflitto con un cliente.</p> <p>L'argomento di ogni sessione era scelto dalla coach; ad ogni modo se qualcuno avvertiva la necessità di parlare di un argomento diverso ma sempre in linea con l'obiettivo del corso era libero di esporlo.</p>	<p>Il percorso individuale del direttore si è focalizzato su: la collaborazione, il lavoro di gruppo, la comunicazione, l'apertura e la gestione del conflitto.</p> <p>Mentre il percorso individuale del responsabile R&S si è focalizzato su: la gestione del collaboratore, la gestione dello stress, la delega del proprio lavoro, l'autorevolezza, lo sviluppo della leadership e la ricerca di una persona in sostituzione a quella che si era appena dimessa.</p> <p>L'argomento di ogni sessione era dunque proposto la maggior parte delle volte dal coachee; solo quando il coachee non aveva nessun episodio da raccontare, era il coach che introduceva un nuovo argomento.</p>
<p>EVOLUZIONE DEGLI STATI D'ANIMO DURANTE LA PRIMA SESSIONE DI COACHING:</p>	<p>Entrambi i coachee hanno sostenuto di non aver avvertito nessuna diffidenza iniziale nei confronti del percorso di coaching. Essi erano curiosi e volenterosi di mettersi in gioco; erano certi che il percorso avrebbe lasciato loro qualcosa di positivo.</p> <p>Tuttavia, l'impiegata amministrativa a causa della sua personalità introversa ammette anche di aver provato ansia all'inizio della prima sessione di gruppo;</p>	<p>Nonostante la curiosità iniziale, entrambi i coachee hanno sostenuto di aver avvertito indeterminatezza e scetticismo nei confronti del percorso di coaching poiché non sapevano in concreto che cosa aspettarsi.</p> <p>Queste impressioni iniziali hanno portato i coachee a presentarsi alla prima sessione individuale con una forte diffidenza iniziale che è durata più a lungo per il direttore tecnico a causa</p>

	<p>ella era terrorizzata all'idea di dover parlare in pubblico.</p> <p>Entrambi i coachee hanno anche dichiarato che al termine di ogni sessione si sentivano più motivati, positivi e sicuri di sé.</p>	<p>della sua personalità; si tratta infatti di una persona molto introversa e metodica.</p>
<p>ASPETTI CHE HANNO CONTRIBUTITO AL SUPERAMENTO DELLE RESISTENZE INIZIALI E ALL'INSTAURAZIONE DELLA RELAZIONE DI COACHING:</p>	<p>Il rapporto di fiducia tra coach e coachee si è instaurato facilmente fin dall'inizio senza incontrare grossi ostacoli grazie a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'approccio metodologico applicato dalla coach:</i> esso prevedeva che il percorso di coaching venisse svolto prima nei confronti del vertice e solo successivamente nei confronti dei dipendenti selezionati. Entrambi i coachee avevano infatti già ricevuto dai rispettivi responsabili dei feedback più che positivi riguardo a questa esperienza. • <i>L'atmosfera ricreata nel luogo in cui si svolgevano le sessioni di gruppo:</i> essa ha permesso ai coachee di sentirsi subito a loro agio come se fossero nel salotto di casa. <p>Questi aspetti hanno anche contribuito ad attenuare l'ansia e la paura percepite all'inizio della prima sessione di coaching dall'impiegata amministrativa.</p>	<p>Il rapporto di fiducia tra coach e coachee si è instaurato solo dopo aver rimosso la diffidenza iniziale; ciò è successo in momenti diversi per i due coachee: nel corso della prima sessione di coaching per il responsabile R&S mentre all'inizio della terza sessione di coaching per il direttore tecnico.</p> <p>La diffidenza, l'indeterminatezza e lo scetticismo iniziale sono stati superati grazie ad aspetti legati alla figura del coach, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>i tratti caratteriali:</i> in particolare il suo modo di fare coinvolgente, incoraggiante e rassereneante. • <i>L'esperienza maturata in ambito aziendale e la sua anzianità.</i> • <i>La scelta riguardante l'impostazione della prima sessione individuale:</i> all'inizio di essa il coach aveva spiegato a ciascun coachee l'obiettivo che l'azienda si era posta di raggiungere, che cosa fosse un percorso di coaching, come fosse strutturato e in che cosa consistesse il suo ruolo.

<p>ASPETTI CHE HANNO FACILITATO L'EVOLUZIONE DELLA RELAZIONE DI COACHING:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La personalità del coach:</i> in particolare il modo di fare, la mancanza di giudizio, la sensibilità e l'ascolto attivo che ha dimostrato. • <i>L'impostazione del percorso di coaching suddiviso in due parti:</i> la parte di gruppo che ha permesso continui confronti tra i partecipanti e la parte individuale che ha permesso di svolgere un lavoro più centrato sul singolo partecipante. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La familiarità acquisita con gli esercizi, i compiti per casa e le domande poste dal coach.</i> • <i>La condivisione di esperienza da parte del coach:</i> quando il coachee aveva esaurito tutte le idee il coach interveniva dando dei suggerimenti e portando la propria esperienza. Ciò ha permesso ai coachee di sviluppare una mentalità più aperta e di acquisire nuovi punti di vista.
<p>ASPETTI CHE HANNO PROMOSSO L'EFFICACIA DEL PERCORSO DI COACHING:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La forte relazione di coaching</i> • <i>L'utilizzo di strumenti pratici e semplici da applicare direttamente nel contesto aziendale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La forte relazione di coaching</i> • <i>L'impostazione delle sessioni individuali:</i> dopo l'analisi dei compiti per casa seguiva sempre l'analisi degli episodi accaduti nella quotidianità lavorativa del coachee; da quest'ultima si traevano gli spunti per le nuove conversazioni. • <i>L'impegno dei coachee nei confronti delle sessioni individuali:</i> essi cercavano sempre di arrivare preparati alla sessione successiva.

Fonte: Rielaborazione personale

Dunque le impressioni tratte dalle interviste effettuate sono senz'altro positive; tutti e quattro i coachee hanno iniziato a pensare ed ad agire in modo diverso rispetto a come erano abituati a fare prima del percorso di coaching.

In conclusione, si può affermare che i coachee intervistati hanno appreso le nozioni necessarie per applicare una leadership partecipativa e basata sull'esempio. Inoltre, essendo riusciti a riproporre in ambito lavorativo gli strumenti e le tecniche apprese durante il coaching, i percorsi intrapresi all'interno di queste due aziende possono considerarsi di successo.

Ora partendo da questa analisi empirica, si cercherà di individuare quali sono quelle best practices che consentono un'efficace implementazione nel contesto aziendale di un percorso di coaching.

Nel complesso si può affermare che i due percorsi di coaching esaminati risultano essere molto diversi tra loro

e che da entrambi è possibile imparare qualcosa in chiave di processo.

Innanzitutto, alcuni aspetti tecnici che possono contribuire ad un coaching di successo sono:

- l'approccio metodologico applicato dal coach: è bene applicare una metodologia che sia semplice, schematica e comprensibile anche per coloro che non operano direttamente nel campo delle risorse umane.

Come osservato nei casi aziendali, se i concetti trasmessi durante una formazione aziendale sono troppo teorici o complessi, non restano in mente al dipendente. Si consiglia dunque di utilizzare esercizi, strumenti e tecniche che consentano facilmente al coachee di mettere in pratica nel contesto lavorativo quanto appreso durante la formazione.

- la struttura delle sessioni di coaching: è bene iniziare una sessione di coaching con *l'analisi dei compiti per casa* e poi proseguire con *l'analisi degli episodi accaduti nella quotidianità lavorativa del coachee*.

La prima analisi è necessaria per riprendere i concetti della sessione precedente e verificare che questi siano stati acquisiti e applicati dal coachee; mentre la seconda è necessaria sia per dare maggiore concretezza agli argomenti delle conversazioni che per individuare gli spunti dai quali partire per condurre la nuova sessione.

Inoltre, è molto apprezzata *la condivisione di esperienza da parte del coach* in quei momenti in cui il coachee ha esaurito tutte le idee su come affrontare determinate situazioni lavorative; infatti, il fatto di ricevere suggerimenti o nuovi punti di vista da una persona esterna all'azienda è utile al coachee per fare un'autoanalisi sugli atteggiamenti che ha tenuto o che avrebbe voluto tenere.

- l'impostazione del percorso di coaching: è bene che il percorso sia impostato in modo tale da essere svolto prima nei confronti del vertice (ad esempio imprenditori e/o amministratori delegati) e solo dopo nei confronti di specifici dipendenti (ad esempio responsabili di funzione e/o impiegati).

Coinvolgere il vertice per primo consentirebbe di:

- *generare uno stato d'animo più curioso e sereno nei partecipanti*

È naturale per un partecipante che si imbatte per la prima volta nella modalità del coaching avvertire una certa diffidenza iniziale. Tuttavia, come si è osservato nel caso aziendale del Gruppo Omega, per credere nella validità di questa modalità, il partecipante deve prima vedere con i propri occhi dei cambiamenti positivi in coloro che vi hanno già preso parte. Perciò, il fatto di aver ricevuto dei feedback positivi dai rispettivi responsabili ha suscitato nei coachee di Omega un forte entusiasmo e desiderio di partecipare al percorso di coaching.

Si può quindi affermare che quando il vertice si sottopone per primo all'esperienza di coaching si genera un incremento dell'engagement dei coachee e una riduzione delle loro resistenze iniziali; di conseguenza lo sviluppo del rapporto di fiducia tra coach e coachee avverrà in tempi rapidi.

Inoltre, per evitare che il coachee si senta spaesato, è bene fornirgli all'inizio della prima sessione di coaching una spiegazione riguardo alla ragione della sua selezione e all'obiettivo che l'azienda si aspetta di raggiungere al termine del suo percorso.

E' comunque compito del coach rimuovere qualsiasi altro dubbio il coachee possa avere; ad esempio lo potrà fare spendendo del tempo iniziale nello spiegare cos'è e come sarà strutturato il percorso di coaching e in che cosa consisterà il suo ruolo di coach. La comprensione di questi aspetti sarà utile per evitare che nel coachee si generi uno stato di indeterminatezza e di scetticismo iniziale.

- *ottenere maggiori risultati:*

Come già osservato nell'analisi empirica, un percorso di coaching funziona se c'è alla base un disegno ben chiaro e una forte volontà del vertice.

Avviare il percorso di coaching prima nei confronti del vertice è importante sia per comprendere qual è la visione strategica di dove si vuole arrivare e quali possono essere le problematiche da affrontare, sia per creare un allineamento tra visione strategica, obiettivi organizzativi e obiettivi individuali.

Con un'impostazione di questo tipo il percorso procederà in modo più 'fluidò' ovvero si svolgerà senza particolari ostacoli.

Ad esempio, nel caso aziendale di Tecnostrutture nonostante ci sia stata una grande disponibilità da parte dell'imprenditore, se il percorso di coaching fosse stato avviato prima nei confronti di quest'ultimo, i risultati sarebbero stati sicuramente maggiori. Si pensi ad esempio alla situazione di conflitto esistente tra l'imprenditore e il direttore tecnico, questa si sarebbe risolta in modo migliore se anche l'imprenditore si fosse messo in discussione partecipando al percorso di coaching.

Nei problemi relazionali è fondamentale che ci sia reciprocità, non può essere solo una parte ad andare incontro all'altra. Si possono 'correggere' i comportamenti di una parte ma non è detto che le cause del problema dipendano solo da questa, potrebbero sussistere altre resistenze avanzate dalla controparte che contribuiscono a rendere difficile la relazione. Se poi la controparte è l'imprenditore, è difficile che riesca a trovare il tempo e soprattutto che desideri mettersi in gioco, sarebbe un po' come ammettere di avere una difficoltà.

Tuttavia, un bravo coach a volte riesce a fare delle correzioni anche per interposta persona; ciò significa che la correzione dell'atteggiamento del dipendente può portare anche a una correzione dell'atteggiamento dell'imprenditore. Ad esempio, nel caso aziendale di Tecnostrutture, il fatto che il direttore tecnico sia andato spontaneamente nell'ufficio dell'imprenditore per parlare insieme è stato percepito come una chiacchierata piacevole da entrambe le parti che sono infatti rimaste soddisfatte di come hanno gestito la situazione. Sicuramente questo episodio sarà stato un insegnamento anche per l'imprenditore oltre che per il direttore tecnico.

- *i criteri di valutazione dell'efficacia di un percorso di coaching:* è bene mantenere costantemente monitorata l'efficacia del percorso di coaching sia dal lato qualitativo che quantitativo.

In particolare, i feedback richiesti dal coach all'inizio ed al termine di una sessione si sono dimostrati essere degli strumenti qualitativi piuttosto utili per catturare le impressioni e i cambiamenti avvenuti nei coachee. Infatti, il feedback iniziale serve per ottenere un riscontro riguardo all'esito dei compiti per casa e consiste nel chiedere al coachee di raccontare quale tecnica o strumento ha applicato, se ha funzionato oppure no e per quale motivo. Diversamente, il feedback finale serve al coach per assicurarsi di aver trasmesso almeno un concetto al coachee e capire qual è quel concetto.

Inoltre, è consigliato organizzare periodicamente dei momenti di confronto (ad esempio un incontro di persona, una telefonata, una mail, etc.) tra coach e soggetto committente (o in alternativa il superiore gerarchico del coachee) al fine di condividere i risultati ottenuti. Il confronto serve per capire come procedono le cose, se si stanno producendo dei risultati, se questi ultimi sono positivi o negativi e se ci sono ancora degli aspetti da migliorare. Dopo di che, è compito del soggetto committente informare il coachee in merito ai suoi progressi e all'andamento del percorso.

Affinché ci sia un costante allineamento tra tutti e tre i soggetti coinvolti è necessario che si instauri un clima di grande collaborazione e trasparenza ovvero deve esserci un continuo scambio di informazioni.

Nei casi aziendali osservati nell'analisi empirica l'efficacia è stata misurata solo attraverso strumenti qualitativi, quali i feedback ed i report; tuttavia, sarebbe utile monitorare l'efficacia anche dal lato quantitativo. Ad esempio, se l'azienda fosse dotata di un sistema di performance management composto da indicatori, questionari, schede dei dipendenti e quant'altro, sarebbe interessante aver accesso a questi dati per verificare se effettivamente il percorso di coaching ha apportato dei miglioramenti alle performance dei dipendenti oppure no.

E' importante anche la *costruzione di una solida relazione di coaching*; affinché ciò avvenga determinanti sono gli *aspetti legati alla figura del coach*, quali: i tratti caratteriali, l'esperienza maturata in ambito aziendale e relazionale e la sua anzianità.

Un altro aspetto, di solito meno menzionato ma di uguale importanza, è il *forte impegno e coinvolgimento del coachee nei confronti del percorso di coaching*. Il fatto di mettersi in gioco e mostrarsi propositivi nel rispondere alle domande del coach aiuta ad instaurare un dialogo sincero tra coach e coachee ed a promuovere l'efficacia del percorso.

Oltre al modo di fare empatico e coinvolgente del coach, un ultimo aspetto messo in evidenza dallo studio che può contribuire a far sentire a suo agio il coachee è la *preparazione del luogo in cui si svolge la sessione di coaching*. Tale aspetto è interessante in quanto di solito non compare in letteratura; il fatto di ricreare un'atmosfera confortevole e familiare facilita l'apertura del coachee nei confronti del percorso di coaching e del coach stesso.

In conclusione, si può affermare che tutti gli aspetti citati fino ad ora sono tra loro correlati e se presenti, garantiscono l'implementazione di un percorso di coaching che si può definire 'di successo'.

CONCLUSIONE

Numerose sono le modalità di formazione che un'azienda può adottare per valorizzare il proprio capitale umano; tra queste, il coaching ha acquisito sempre più rilevanza. Si tratta di un intervento formativo personalizzato e completo capace di fornire ai dipendenti gli strumenti e le conoscenze di cui hanno bisogno per svilupparsi e diventare più efficaci nel loro lavoro (Peterson e Hicks, 1996).

Dalla lettura dei primi due capitoli di questo elaborato si è appreso che cos'è un intervento di coaching, quali sono gli approcci metodologici che possono essere adottati per una sua efficace implementazione nel contesto aziendale e quali sono gli impatti, sia positivi che negativi, che esso è in grado di generare nei confronti di tutti i soggetti coinvolti: coach, coachee e soggetto committente.

Invece, nell'ultimo capitolo è stato presentato uno studio qualitativo basato sull'analisi di due aziende che hanno adottato il coaching come metodo formativo. I percorsi di coaching avviati all'interno di queste due aziende avevano come obiettivo quello di costruire una managerialità all'interno dei partecipanti. In particolare, i soggetti committenti volevano che i partecipanti apprendessero le nozioni e gli strumenti necessari per adottare una leadership partecipativa piuttosto che direttiva.

Come si è osservato, generalmente i manager hanno l'abitudine di usare uno stile più direttivo perché gli impatti e i risultati sono più immediati; tuttavia, questi potrebbero essere migliorati anche se raggiunti in tempi più lunghi, se i manager invece di dare la loro soluzione ad ogni problema pensassero a come far ragionare il collaboratore per farlo arrivare ad una propria. Questo è il motivo per cui alcuni manager ricorrono al coaching come normale modus operandi ovvero come stile di management che consiste nell'utilizzo delle abilità di coaching per estrarre il potenziale nascosto dai propri collaboratori.

Tuttavia, trovare il tempo per fare coaching può essere una vera e propria sfida per un manager poiché l'approccio 'dare consigli e comandi' spesso risulta essere più immediato e dunque preferito (Bavister e Vickers, 2018).

Lo studio qualitativo ha infatti dimostrato che per quanto i manager siano abituati allo stress e alla pressione lavorativa, a volte, questi stati d'animo possono portarli ad essere nervosi od oberati di lavoro e quando questo accade, restare lucidi e continuare a tenere un approccio collaborativo e aperto al dialogo non è semplice. Inoltre, dalle considerazioni tratte dalle interviste effettuate ai coachee è emerso anche un altro aspetto negativo legato all'adozione di uno stile manageriale orientato al coaching: il loro maggior tempo da dedicare. I quattro coachee hanno infatti sostenuto che il fatto di pensare di più prima di agire e di occuparsi della crescita del proprio collaboratore ha richiesto loro di occupare più tempo ed il tempo è una variabile preziosa nel loro lavoro.

In conclusione, è condivisibile l'opinione dell'autrice Kaufman (2006) la quale sostiene che il coaching, se ben appreso e ben replicato, è un dono meraviglioso per i manager di un'azienda perché permette loro di continuare a crescere sia dal punto di vista personale che professionale e allo stesso tempo permette di far crescere anche i loro collaboratori.

ELENCO DELLE FIGURE

FIGURA 1.2: Sei a conoscenza del campo del business coaching e/o life coaching?	pag. 17
FIGURA 1.2: 'Hai mai partecipato ad una relazione di business e/o life coaching come la persona che ha ricevuto il servizio di coaching e/o la persona che lo ha fornito?	pag. 18
FIGURA 1.3: Le attività del coach secondo l'International Coach Federation	pag. 22
FIGURA 1.5: I benefici del coaching dal punto di vista dei clienti di coaching	pag. 41
FIGURA 1.5: I benefici del coaching dal punto di vista dei responsabili Human Resource, Learning & Developmental e Talent Management	pag. 42
FIGURA 2.1: Risultati della ricerca sulla popolarità dei modelli di coaching	pag. 55
FIGURA. 2.1.3.: Gli stadi del processo di cambiamento di un individuo	pag. 67

ELENCO DELLE TABELLE

TAB. 1.1: Le principali definizioni di coaching	pag. 4
TAB. 1.1: Le principali differenze tra le varie professioni di aiuto e il coaching	pag. 7
TAB. 1.4: Il protocollo di richiesta del permesso	pag. 31
TAB. 1.5: Riepilogo dei principali benefici derivanti da un intervento di coaching emersi dalla revisione della letteratura scientifica	pag. 42
TAB. 1.5: Gli effetti negativi derivanti da un intervento di coaching	pag. 46
TAB. 2.1.1.1: Esempi di possibili domande da porre per ciascuna fase del modello G.R.O.W.	pag. 59
TAB. 2.1.2: Il modello PRACTICE a sette fasi	pag. 62
TAB. 2.1.2: Il modello ABCDE	pag. 63
TAB. 2.1.5.2: Domande focalizzate sul problema e sulla soluzione	pag. 77
TAB. 2.1: Tabella riassuntiva dei principali modelli di coaching applicati in ambito lavorativo	pag. 83
TAB. 2.2: Quali elementi rendono di successo un intervento di coaching?	pag. 90
TAB. 3.2: Gli aspetti chiave del percorso di coaching avviato all'interno del Gruppo Omega	pag. 103
TAB. 3.2: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata all'impiegata amministrativa	pag. 109
TAB. 3.2: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata al capo progetto	pag. 112
TAB. 3.3: Gli aspetti chiave del percorso di coaching avviato all'interno di Tecnostrutture	pag. 121
TAB. 3.3: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata al direttore tecnico	pag. 127
TAB. 3.3: Osservazioni tratte dall'intervista effettuata al responsabile R&S	pag. 131
TAB. 3.4: Le principali analogie tra i percorsi di coaching osservati	pag. 139
TAB. 3.4: Le principali differenze tra i percorsi di coaching osservati	pag. 142

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, M. C., 2001. *Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*. MetrixGlobal
- Arkowitz, H., Westra, H. A., Miller, W. R. e Rollnick, S., 2010. *Il colloquio motivazionale: per i trattamenti dei problemi psicologici*. Sovera Edizioni, Roma
- Alvey, S., e Barclay, K., 2007. *The characteristics of dyadic trust in executive coaching*. Journal of Leadership Studies, Vol. 1, No. 1, pp. 18-27
- Bandura, A., 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. Worth Publishers, New York
- Baron, L. e Morin, L., 2009. *The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 20, No. 1, pp. 85-106
- Bavister, S. e Vickers, A., 2018. *Coaching indispensabile: la teoria e la pratica che ti servono*. Alessio Roberti Editore, Milano
- Beddoes-Jones, F., e Miller, J., 2007. *Short-term cognitive coaching interventions: Worth the effort or a waste of time?*. The Coaching Psychologist, Vol. 3, No. 2, pp. 60-69
- Boersma, M., 2013. *'We want coaching,' say high-fliers*. Financial Times, 10/10/2013
- Boldizzoni, D. e Nacamulli, R., 2010. *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*. Apogeo, Milano
- Bolstad, R. e Kurusheva, J., 2017. *Coaching fuori dalla cornice: Come focalizzarsi sui punti di forza*. Polo Didattico, Frosinone
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. e Van Oosten, E., 2019. *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. e Beveridge, A. J., 2012. *Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations*. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 49, No. 2, pp. 153-178
- Boyatzis, R. E. e Akrivou, K., 2006. *The ideal self as the driver of intentional change*. Journal of Management Development, Vol. 25, pp. 624-642.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. e Blaize, N., 2006. *Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion*. Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, No. 1, pp. 8-24.
- Boyatzis, R. E. e Mckee, A., 2005. *Resonant Leadership*. Harvard Business Review Press
- Boyce, L.A., Jeffrey Jackson, R. e Neal, L.J., 2010. *Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program*. Journal of Management Development, Vol. 1, No. 1, pp. 18-27
- Bozer, G. e Jones, R.J., 2018. *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 27, No. 3, pp. 342-361

- Bozer, G., Sarros, J. C. e Santora, J. C., 2013. *The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability*. Journal of Management Development, Vol. 32, No. 3, pp. 277-294
- Brock, V., 2010. *The secret history of coaching*. European Mentoring and Coaching Conference
- Brotman, L. E., Liberi, W. P. e Wasylshyn, K. M., 1998. *Executive coaching: The need for standards of competence*. Consulting Psychology Journal Practice and Research, Vol. 50, No. 1, pp. 40-46
- Braunstein, K. e Grant, A. M., 2016. *Approaching solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem-focused coaching questions*. Coaching: an international journal of theory, research and practice, pp. 1-17
- Castagna, M., 2002. *Role playing, autocasi ed esercitazioni psicosociali. Come insegnare comportamenti interpersonali*. Franco Angeli, Milano
- Cavanagh, M., Grant, A. e Kemp, T., 2005. *Evidence-based Coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Australian Academic Press – Vol. 1, pp. 1-12
- Cerone, D., 2009. *Capitale Intellettuale e strumenti di Valutazione*
- Ciporen, R., 2015. *The Emerging Field of Executive and Organizational Coaching: An Overview. New directions for adult and continuing education*. Wiley Periodicals, No. 148, pp. 5-15
- Coaching counts, 2007. *London: Chiumento research report*.
- Costa, P.T. Jr e McCrae, R.R., 2006. *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) Manual (UK edition)*. Hogrefe, Oxford
- Cote, S. e Morgan, L., 2002. *A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, pp. 947–962.
- D’Addario, M., 2019. *Coaching personale*. Babelcube Inc.
- David, O. A. e Matu, S. A., 2013. *How to tell if managers are good coaches and how to help them improve during adversity? The managerial coaching assessment system and the rational managerial coaching program*. Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies, Vol. 13, No. 2, pp. 259-274
- De Haan, E., Culpin, V. e Curd, J., 2011. *Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching?*. Personnel Review, Vol. 40, No. 1, pp. 24-44
- Del Pianto, E., 2009. *Coaching e team coaching: gli obiettivi, il processo e gli strumenti*. Franco Angeli, Milano
- Del Pianto, E., 2011. *Il piano di sviluppo nel team coaching. Gli strumenti del monitoraggio: il report e il follow up*. Franco Angeli, Milano
- Del Pianto, E., 2017. *La potenza del coaching: Modelli e strumenti per incrementare l’efficacia di un percorso di coaching*. Franco Angeli, Milano
- De Meuse, K. P., Dai, G. e Lee, R. J., 2009. *Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 2, No. 2, pp. 117-134
- Dilts, R., 2011. *Il manuale del coach*. Alessio Roberti Editore, Ugnano
- De Shazer, S., 1994. *Words Were Originally Magic*. Norton e Co., New York

- Edvinsson, L. e Malone, S., 1997. *Intellectual Capital: Realigning Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*. HarperCollins Publisher, New York
- Elliot, A. J., Sheldon, K. M., e Church, M. A., 1997. *Avoidance personal goals and subjective wellbeing*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 23, No. 9, pp. 915–927
- Ferrari, S., 1980. *L'analisi transazionale nella gestione del personale*. Franco Angeli, Milano
- Fielden, S., 2005. *A summary of a report for the NHS Leadership Centre. Leadership Centre for Diversity and Work Psychology*, Manchester Business School, University of Manchester
- Fischetti, A., 2012. *Il coaching. Un percorso efficace per crescere nello sviluppo professionale*. Alpha Test, Milano
- Foglio, A., 2010. *Lavoro e gioco di squadra*. Franco Angeli, Milano
- Freeth, P., 2015. *Practitioner in PNL: Il Manuale del primo livello di specializzazione in PNL*. Polo didattico, Frosinone
- Gallwey, T., 1974. *The Inner Game Of Tennis*. Random House
- Gephart, R., 2004. *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp. 454–462
- Giusti e Sebastiani, 2017. *Coaching e Psicoterapia: Trattamenti brevi complementari*. Sovera Edizioni, Roma
- Graßmann, C., Schölmerich, F., e Schermuly, C. C., 2017. *The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analytic review*. Poster presentation at the 10th annual coaching in leadership and healthcare conference of the Institute of coaching, Boston, MA: Harvard Medical School.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. e Roundy, P. T., 2012. *Qualitative data: Cooking without a recipe*. *Strategic Organization*, Vol. 10, No. 3, pp. 276–284
- Grant, A. M., 2001. *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioural approaches to coaching*. Paper presented at the Third International Spearman Seminar, Extending Intelligence: Enhancement and New Constructs, Sydney
- Grant, A.M., 2008. *'Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology'* in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 43-57
- Grant, A. M., 2011. *The Solution-focused Inventory: A tripartite taxonomy for teaching, measuring, and conceptualizing solution-focused approaches to coaching*. *Coaching Psychologist*, Vol. 7, No.2, pp. 98–106.
- Grant, A. M., 2012. *Making positive change: A randomized study comparing solution-focused vs. problem - focused coaching questions*. *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 31, No. 2, pp. 21–35
- Grant, A. M., 2014. *The efficacy of executive coaching in times of organisational change*. *Journal of Change Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 258–280

- Grant, A.M., 2014. *Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: Which best predicts coaching success?*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 7, No. 1, pp 18-38
- Grant, A. M. e Gerrard, B., 2019. *Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 13, No. 1, pp. 61–77
- Grant, A. e Hartley, M., 2013. *Developing the leader as coach insights strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 6, No. 2, pp. 102-115
- Grant, A. M. e O'Connor, S. A., 2010. *The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 42. No. 2, pp. 102-111
- Grant, A., Curtayne, L. e Burton, G., 2009. *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study*. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, No. 5, pp. 396-407
- Greene, J. e Grant, A. M., 2003. *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. Dorset Press, Dorchester
- Grimley, B., 2019. *'Neuro Linguistic Programming (NLP) and coaching'* in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 488-507
- Gyllensten, K. e Palmer, S., 2005. *Can coaching reduce workplace stress: A quasi-experimental study*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol.3, No. 2, pp. 75-85
- Gyllensten, K. e Palmer, S., 2007. *The coaching relationship: an interpretative phenomenological analysis*. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2 No. 2, pp. 168-177
- Gyllensten, K., Palmer, S., Nilsson, E-K., Regnér, A. M., e Frodi, A., 2010. *Experiences of cognitive coaching: A qualitative study*. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 98-108
- Harris, T. A., 1976. *Io sono O.K. tu sei O.K. Guida pratica all'analisi transazionale*. Rizzoli, Milano
- Hawkins, P., 2008. *The coaching profession: some of the key challenges*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 1, No. 1, pp. 28-38
- Hodgetts, W.H., 2002. *'Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it)'* in C. Fitzgerald e J.G. Berger. *Executive coaching: Practices and perspectives*. Davies-Black, Palo Alto, pp. 203–223
- International Coach Federation, 2014. *Global Consumer Awareness Study*
- International Coach Federation, 2016. *Global coaching study*
- International Coach Federation, 2017. *Global Consumer Awareness Study*

International Coach Federation e Human Capital Institute, 2016. *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*

Irons, C., Palmer, S. e Hall, L., 2019. 'Compassion focused coaching' in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 367-385

Jones, R. J., Woods, S. A. e Guillaume, Y. R. F., 2015. *The effectiveness of workplace coaching: A metaanalysis of learning and performance outcomes from coaching*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 89, No. 2, pp. 249-277

Joseph, S. e Bryant-Jefferies, R., 2019. 'Person-centred coaching psychology' in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 249-270

Jowett, S., Kanakoglou, K., & Passmore, J., 2012. *The application of the 3+ 1Cs relationship model in executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 64, No. 3, pp. 183-197

Kaufman, B., 2006. *The role of executive coaching in performance management*. Handbook of Business Strategy, Vol. 7, No. 1, pp. 287-291

Kauffman, C. e Bachkirova, T., 2008. *The evolution of coaching: an Interview with Sir John Whitmore*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 1, No. 1, pp. 11-15

Kets de Vries, M., 2015. *Mindful Leadership Coaching: Percorsi verso una leadership consapevole*. Edizioni Ferrari Sinibaldi, Milano

Kets de Vries, M., 2020. *Effetto Porcospino: Il segreto per costruire team eccellenti*. Edizione Ferrari Sinibaldi, Milano

Kilburg, R.R., 2000. *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association, Washington

Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. e Fernandes, P. B., 2008. *Executive coaching: It works!* Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 60, No. 1, pp. 78-90

Lai, Y. e Palmer, S., 2019. *Psychology in executive coaching: an integrated literature review*. Journal of Work-Applied Management, Vol. 11, No. 2, pp. 143-164

Lanza, N., 2019. *Essere coach, lavorare con l'esperienza. La metafora dell'allenatore per valorizzare le risorse in azienda*. Franco Angeli, Milano

Levitt, B. E., 2005. *Embracing non-directivity: Reassessing person-centered theory and practice in the 21st century*. Ross-on-Wye: PCCS Books.

McDermott, M., Levenson, A., e Newton, S., 2007. *What coaching can and cannot do for your organization*. Human Resource Planning, Vol. 30, No. 2, p. 30+

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. e Warrenfeltz, R., 2001. *Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment*. The Manchester Review, Vol. 6, No. 1, pp. 1-31

- Miller, W. R. e Rollnick, S., 1991. *Motivational Interviewing: Preparing People to Change Addictive Behaviour*. Guilford Press, New York
- Miller, W. R. e Rollnick, S., 2002. *Motivational Interviewing: Preparing People for Change (Second edition)*. Guilford Press, New York
- Montalbano, R., 2012. *Le evoluzioni del coaching*. Sviluppo & Organizzazione
- Müller, A. A., Kotte, S. e Möller, H., 2019. *Coach and no regrets about it: On the life satisfaction, work-related mental strain, and use of supervision of workplace coaches*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 13, No. 1, pp. 16–29
- Nagel, R., 2008. *Coaching with a solutions focus – focusing on the solution not the problem*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 22, No. 4, pp. 11-14
- Neenan, M. e Palmer, S., 2001. *Cognitive behavioural coaching*. *Stress News*, Vol. 13, No. 3, pp. 15-18
- O’Broin, A. H., 2019. *Relationship quality: Exploring its potential impact on negative effects of coaching*. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, Vol. 8, No. 1, pp. 31-40
- O’Connell, B. e Palmer, S., 2019. ‘*Solution-focused coaching*’ in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 469-487
- O’Connell, B., 2001. *Solution-Focused Stress Counselling*. Continuum, London
- Page, N. e Haan, E., 2014. *Does executive coaching work?*. *The Psychologist*, Vol. 27, No. 8, pp. 582-587
- Palmer, S., 2008. *The PRACTICE model of coaching: towards a solution-focused approach*. *Coaching Psychology International*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-6
- Palmer, S. e Szymanska, K., 2019. ‘*Cognitive behavioural coaching: an integrative approach*’ in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 213-247
- Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology, A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York
- Pannitti, A. e Rossi, F., 2017. *L'essenza del Coaching: il metodo per scoprire le potenzialità e sviluppare l'eccellenza*. Franco Angeli, Milano
- Parker-Wilkins, V., 2006. *Business impact of executive coaching: Demonstrating monetary value*. *Industrial & Commercial Training*, Vol. 38, No. 3, pp. 122-127
- Passmore, J., 2019. ‘*Behavioural coaching*’ in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 198-212
- Passmore, J., Brown, H. e Csigas, Z., 2017. *Executive report 2017: The State of Play in European Coaching & Mentoring*. Henley Business School, United Kingdom
- Passmore, J. e Fillery-Travis, A., 2011. *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 4, No. 2, pp. 70-88

- Passmore, J. e Whybrow, A., 2019. 'Motivational interviewing: An approach for coaching psychologists' in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 271-287
- Peterson, D. B. e Hicks, M. D., 1996. *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Personnel Decisions International
- Pezzoli, M., 2017. *Soft Skills che generano valore: Le competenze trasversali per l'industria 4.0*. Franco Angeli, Milano
- Rogers, C. R., 1957. *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change*. Journal of Consulting Psychology, Vol. 21, pp. 95-103
- Rogers, C. R., 1959. 'A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework' in Koch, S., 1959. *Psychology: A study of a Science, Vol. 3: Formulation of the person and the social context*. New York: McGraw-Hill, pp. 184-256
- Sabatino, P., 2014. *Il Group Coaching. Sviluppare il potenziale dei piccoli gruppi in formazione*. Franco Angeli, Milano
- Schalk, M. e Landeta, J., 2017. *Internal versus external executive coaching*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 10, No. 2, pp. 140–156
- Schermuly, C. C., e Graßmann, C., 2018. *A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 12, No. 1, pp. 39–66
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M. L., Schölmerich, F. e Rauterberg, H., 2014. *Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie... - Negative Effekte von Coaching [For risks and side effects read ... - negative effects of coaching]*. Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie
- Sheward, S. e Branch, R., 2014. *Motivational career counselling and coaching: cognitive and behavioural*. British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 42, No. 1, pp 115-122
- Skinner, B. F., 2008. *Il comportamento verbale*. Armando Editore, Roma
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. e Kucine, I., 2003. *Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study*. Personnel Psychology, Vol. 56, No. 1, pp. 23 - 44
- Spaten, O. M., 2019. *Dialectic Questions in Coaching Psychology: An invitation to guided discovery*. The Danish Journal of Coaching Psychology, Vol. 8, No. 1, pp. 42-44
- Spence, G. B. e Grant, A. M., 2007. *Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and wellbeing: An exploratory study*. Journal of Positive Psychology, Vol. 2, No. 3, pp. 185-194
- Starr, J., 2011. *Quando il capo diventa coach. Cos'è il coaching nelle situazioni di lavoro. Come offrire sostegno ai collaboratori. Come acquisire e mettere in pratica le competenze*. Franco Angeli, Milano

- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H. e Kerrin, M., 2008. *The Influence Of Character: Does Personality Impact Coaching Success?*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 6, No.1, pp. 32-42
- Talboom, A. M., 1999. *The welfare sector hits hard: Exploratory research after the role of coaching and counseling within organizations*. Nijmegen: Business School
- Terblanche, N.H.D. e Heyns, M., 2020. *The impact of coachee personality traits, propensity to trust and perceived trustworthiness of a coach, on a coachee's trust behaviour in a coaching relationship*. SA Journal of Industrial Psychology, pp. 1-11
- Theeboom, T., Beersma, B. e van Vianen, A. E., 2014. *Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual outcomes in an organizational context*. The Journal of Positive Psychology, Vol. 9, No. 1, pp. 1–18
- Tommasi, M., 2007. *Manuale applicativo di coaching. Casi aziendali, esperienze ed esercizi pratici*. Franco Angeli, Milano
- Tracy, S. J., 2020. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, Second Edition
- Underhill, B. O., McAnally, K., Bastian, C., Desrosiers, E., Golay, L. e Tuller, M., 2013. *Executive Coaching Industry Research*
- Veltri, S., 2013. *Performance aziendale e performance del capitale intellettuale: analisi dei fattori di moderazione*. Franco Angeli, Milano
- Walker-Fraser, A., 2011. *An HR perspective on executive coaching for organisational learning*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 9, No. 2, pp. 67-79
- Wasylyshyn, K.M., 2003. *Executive coaching: An outcome study*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55, No. 2, pp. 94-106
- Whitmore, J., 2003. *Coaching*. Edizione Sperling & Kupfler
- Whitmore, J., 2009. *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose* (4th edition). Nicholas Brealey Publishing, London
- Whitmore, J., 2020. *Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale*. Unicomunicazione.it, Milano
- Wilson, C., 2017. *Enciclopedia del coaching: una guida completa alle migliori pratiche del coaching e della formazione*. Polo didattico srl, Frosinone
- Wilson, S., 2019. *'Transactional Analysis approaches to coaching'* in Palmer, S. e Whybrow, A., 2019. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge, Londra e New York, pp. 509-531
- Yanchus, N., Muhs, S. e Osatuke, K., 2020. *Academic Background and Executive Coach Training*. Professional Psychology Research and Practice, Vol. 51, No. 4, pp. 1-10
- Zingarelli, N., 2011. *Lo Zingarelli: vocabolario della lingua italiana*. Zanichelli

Zuckoff, A., 2016. *Domani cambio (davvero!). Il potere del Colloquio Motivazionale per capire cosa vuoi dalla vita*. Edizioni Centro Studi Erickson

Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña- Narváez, E. e Castillo-Arévalo, G., 2019. *Influence of managerial coaching on organisational performance*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 13, No. 1, pp. 30–44

SITOGRAFIA

<https://ascoltopsicologico.blogspot.com/2016/07/role-playing-e-simulazioni.html> – Schiazza, R., 2016.

Formazione Attiva: i role playing e le simulazioni

<https://pdf4pro.com/view/modello-abcde-giorgiogualazzi-it-1c3c31.html> - Gualazzi, G., 2017. *MODELLO*

ABCDE

http://www.luoghidiprevenzione.it/_Public/Files/Progetti_Programmi/Coach/Comunicazione%20efficace%20Oper%20Coach%20della%20Salute.pdf – Tamelli, M., 2017. *COACH DELLA SALUTE*

www.associazionecoachingitalia.it – Il coaching secondo l'Associazione Coaching Italia

www.coachdambrosio.it - Coaching umanistico

www.coachingexperience.it – Alma Sviluppo s.r.l., 2013. Storia del coaching

www.coachfederation.it

www.formadeltempo.com

www.ismo.org

www.ipnocoach.info - Ipnosi e Coaching, 2020. FAQ sul coaching: domande frequenti

www.orientamento.it - Orientamento.it, 2019. Il processo dell'attività di coaching

www.prometeocoaching.it - Bonacci, A. Shadow coaching: cos'è, di cosa si occupa e come funziona

www.robtoferrariocoach.it - Ferraiolo, R. PNL Coaching, occhio alle fregature ... PNL Coaching: 2 parole che esprimono 2 mondi molto diversi tra loro

www.sp81coach.com – Spada, P. Origini del coaching

www.tecnologiementali.it – Siracusa, V. Servizio di coaching telefonico