

IL COACHING SECONDO UN' OTTICA STRATEGICA

| *Valeria Verrastrò*, Adriana Biase*

Riassunto. Come in ambito sportivo il coach ricerca soprattutto il successo del suo team, anche in ambito aziendale, il manager punta sulla risorsa più importante: la potenzialità dei collaboratori, intesi sia come singoli individui che come team.

Il coach è quel consulente che 'allena' le menti dei clienti (coachees) a divenire più consapevoli e quindi aiutandoli ad ottenere risultati ottimali sia in ambito lavorativo che personale.

Il coaching è una metodologia diffusa in grado di sviluppare i talenti e le performance di individui, team e organizzazioni.

Parole chiave. Coaching, Counseling, Psicoterapia, Coaching Strategico.

Summary. The coach looks at the team's success in the sport context as the manager bet on the most important resource in the company context: the potentiality of the collaborator considered as individual as team.

The coach is a consultant who "trains" the customers' minds (coachees) to become more aware and therefore helping them to obtain optimal results as in working as in personal context .

The coaching is a diffused methodology that can develop the talents and the performances of individuals, team and organizations.

Key words. Coaching, Counseling, Psychotherapie, Strategic Coaching.

Che cos'è il coaching

"... Saremo forse presto in grado di impiegare, a nostra guida e modello, l'essere umano che pienamente si sviluppa e realizza se stesso, quello nel quale tutte le potenzialità giungono alla totale pienezza, quello la cui natura interiore si esprime liberamente, anziché venir deformata, repressa o negata."

(A. H. Maslow, Verso una psicologia dell'essere)

Si definisce coaching il processo attraverso il quale si aiutano individui e gruppi di persone a raggiungere il massimo livello delle proprie capacità di performance (Robert Dilts - Il manuale del coach).

La parola "coach" deriva dall'inglese e vuol dire allenatore, formatore, parola che nell'ambito sportivo ha un uso molto chiaro.

Vuol dire anche veicolo di trasporto (carrozza, autovettura), che parte da un punto e arriva ad un altro desiderato.

Negli Usa, la parola coaching è apparsa sul finire del '900 per indicare l'attività messa in atto dall'allenatore impegnato a sostenere e motivare il singolo atleta o una squadra allo scopo di ottenere risultati ottimali in vista di competizioni sportive.

Oggi, il termine coaching viene utilizzato, non solo in ambito sportivo, ma anche professionale e personale e sta ad indicare quell'intervento finalizzato a far emergere le potenzialità di un individuo.

Negli Usa, quindi, quella del coaching è una professione già consolidata da una quindicina di anni mentre in Italia ha una tradizione relativamente recente.

Ha due ambiti di applicazione che sono quello aziendale e quello privato.

In campo aziendale si riferisce al lavoro che l'esperto, il Coach, si propone di fare assistendo il Coachee (cliente) come fosse il giocatore o lo sportivo "allenato" e guidato in un processo di crescita.

Il Coach, quindi, è quel consulente che assiste e supporta i clienti verso apprendimenti che riguardano una migliore conoscenza di sé al fine anche di aiutare gli altri (risorse).

Il Coach interviene di solito in un rapporto One to One con Manager e Top Manager quando si configura la necessità di gestire un cambiamento, dei conflitti, un passaggio di ruolo, una crescita professionale, ecc.

Quando, l'attenzione del Coach non è rivolta al singolo individuo ma al Team, si parla di Team Coaching, dove il lavoro si concentra su un piccolo gruppo di persone (coppia, famiglie, team di lavoro o sportivi,

* Istituto per lo Studio delle Psicoterapie

comunità) le quali condividono un unico progetto e hanno la finalità di collaborare in un clima favorevole e collaborativo utilizzando gli strumenti del Coaching.

Esistono diverse forme di coaching:

- Personal o life coaching: è un rapporto one to one, in cui il coach sostiene un individuo nella propria crescita personale, attraverso la definizione e realizzazione di progetti di tipo personale o professionale.
- Sport coaching : il coach collabora con lo staff tecnico e gli atleti, occupandosi essenzialmente della preparazione mentale di questi ultimi al fine di predisporli ad affrontare al meglio la competizione sportiva.
- Business coaching: è rivolto al conseguimento di obiettivi professionali sia individuali che di gruppo (corporate coaching).

Sulla base di queste considerazioni, il Coaching professionale è un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e cliente con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale.

Vediamo più nello specifico quali competenze deve possedere un buon coach.

Le competenze del Coach

Abbiamo definito il Coach quel consulente che allena le menti dei clienti (coachees) a divenire più consapevoli e quindi sviluppare le proprie potenzialità in vista del miglioramento delle performance.

In tal senso il coach è stato definito come un "facilitatore del cambiamento".

Attraverso un'attività di osservazione, ascolto, feedback e stimoli precisi il coach aiuta un individuo o una squadra a realizzare i propri progetti, contribuendo, in tal modo, alla crescita dei soggetti.

Un buon Coach deve saper individuare e riconoscere la presenza di eventuali blocchi emotivi, cognitivi e comportamentali capaci di impedire il più completo esprimersi delle risorse personali del Cliente.

Utilizza strumenti di tipo pratico, ha obiettivi precisi che condivide e che hanno lo scopo di incoraggiare il Coachee o il gruppo a lavorare su aspetti che sviluppino consapevolezza attraverso un processo di auto-scoperta dei punti di forza e delle possibili aree di miglioramento e di valorizzazione delle proprie risorse.

Il Coach, inoltre, dispone di competenze tecniche che utilizza come modelli decisionali emotivi e di comportamento:

- Insegna l'ascolto perché sa ascoltare;
- Usa un modo di comunicare (verbale e non) preciso perché ha competenze di programmazione neurolinguistica (PNL);
- Stabilisce insieme al Coachee un piano d'azione condiviso in cui sono chiari i punti relativi alla "partenza e all'arrivo", definendo obiettivi a breve e a lungo termine che sono verificati di volta in volta.

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.

Ogni cliente viene visto come una persona creativa e piena di risorse.

Sulla base di ciò, le responsabilità del coach sono:

1. Scoprire, rendere chiari ed allineare gli obiettivi che il cliente desidera raggiungere;
2. Guidare il cliente in una scoperta personale di tali obiettivi;
3. Far in modo che le soluzioni e le strategie da seguire emergano dal cliente stesso;
4. Lasciare piena autonomia e responsabilità al cliente.

Nel coaching, quindi, si osserva "dove si trova il cliente oggi", quale sia cioè la situazione attuale di partenza, e si definisce, in comune accordo, ciò che egli è disposto a fare per raggiungere "la meta in cui vorrebbe trovarsi domani".

Differenze e analogie tra Coaching e Counseling

Il counseling e il coaching sono entrambi due metodologie di supporto e sviluppo della persona.

Hanno tra loro diverse analogie, ma anche delle differenze. Proviamo a partire, innanzitutto, da alcune possibili definizioni.

Abbiamo visto come il coaching possa essere considerato una metodologia che aiuta a sviluppare ed ottimizzare competenze e caratteristiche personali per mettere in atto una performance efficace e competitiva. L'obiettivo è quello di liberare le potenzialità di una persona, perché riesca a portare al massimo il proprio rendimento, aiutandola ad apprendere piuttosto che impartendole insegnamenti.

Il counseling, invece, è una professione d'aiuto che ha come scopo quello di aiutare la persona a fare chiarezza e individuare nuove opzioni o possibilità per affrontare situazioni complesse, di crescita, di cambiamento.

Sono entrambi prevalentemente svolti in una situazione one to one, dove un professionista segue un singolo cliente.

Il counseling lavora sulle rappresentazioni di un individuo, sul concetto di se stessi e di fronte ad una situazione problematica si focalizza sulle soluzioni; il coaching si focalizza prevalentemente su azioni e risultati.

Sia il counseling che il coaching partono dall'individuo e dalle sue risorse come base su cui costruire nuove modalità per migliorare il presente; sono un valido supporto per migliorare la propria efficacia, la gestione del tempo, dello stress, e di tutti quei fattori che volti in chiave positiva possono aumentare il benessere dell'individuo.

Applicato, nello specifico, al mondo del lavoro, il counseling può essere particolarmente utile per le persone che vivono momenti di ansia, insoddisfazione, stress o conflitti che si ripercuotono anche nella vita non lavorativa.

Il coaching è particolarmente indicato, invece, per quelle persone che sentono di voler sviluppare maggiormente delle capacità cruciali per il proprio ruolo professionale (ad es.: leadership, comunicazione assertiva, conduzione di team, ecc.)

Infine, riassumendo le due metodologie possiamo affermare che:

- il counseling è l'arte di aiutare ad aiutarsi;

- il coaching serve a "liberare le potenzialità di una persona, perché riesca a portare al massimo il suo rendimento".

Coaching e Psicoterapia

Anche tra Psicoterapia e Coaching possiamo individuare delle possibili analogie e differenze relative al cliente, alla relazione e ai risultati che s'intendono perseguire.

Il cliente individuale nel coaching è una persona che vuole raggiungere un livello più elevato di performance, di apprendimento o di soddisfazione.

Il cliente non sta cercando una guarigione emotiva o sollievi da un dolore psicologico.

I coach e i clienti si mettono d'accordo su un programma e sulle modalità di contatto (es.: di persona, per telefono o via e-mail) e non sono costretti a seguire un programma standardizzato.

Il coaching non si concentra direttamente sull'alleviare il dolore psicologico o sul trattare i disturbi cognitivi o emotivi, agisce nel qui ed ora e si proietta verso il futuro: usa le informazioni del passato solo per chiarire la situazione presente.

Il coaching presume la presenza di reazioni emotive agli eventi della vita e la capacità dei clienti ad esprimere e gestire le proprie emozioni: non è una psicoterapia e la guarigione emotiva non è interesse del coaching.

Occasionalmente si possono dare consigli, opinioni o suggerimenti nel coaching.

Il coaching può essere usato simultaneamente alla psicoterapia, non può essere considerato un suo surrogato e tantomeno può sostituirsi ad essa.

Il Coaching Strategico

Il coaching strategico può essere considerato un percorso di "autosviluppo" in cui la persona viene guidata nel far emergere potenzialità e risorse che potranno essere utilizzate in altre situazioni e contesti, al di là dello specifico momento in cui si è fatta richiesta.

Il coach strategico, pertanto, guida la persona o il gruppo a sviluppare nuove percezioni circa la realtà e le proprie risorse sviluppando quelle capacità necessarie ad ottenere elevati livelli di performance.

L'attenzione è totalmente concentrata verso il processo (il come) e non verso il contenuto e eventuali blocchi (il cosa e il perché).

Il chiedersi "come funziona" una data situazione, consente di individuare le modalità che determinano la persistenza di un "problema" affinché si possa intervenire su esso e non sulla sua formazione.

Così come per le patologie psichiatriche e svariate forme di disagio psicologico, anche l'intervento di coaching "strategico" non si rivolge alla ricerca delle "cause", ma alla "soluzione" dei problemi, ossia a un deciso – e sorprendente – mutamento nelle dinamiche relazionali e della comunicazione.

Il coaching si orienta in direzione della ricerca del cambiamento nel presente, mentre domandarsi "perché" conduce a ricercare le spiegazioni in un passato che non può comunque essere cambiato.

È in questo cambiamento di prospettiva che il coach svela il senso più profondo della propria disciplina: far emergere i talenti delle persone, trasformandone i limiti in preziose risorse creative e produttive.

Lavorando su quelli che il cliente percepisce come propri limiti o difficoltà, senza necessariamente dichiararli, è possibile produrre e ottenere dei cambiamenti, attraverso l'applicazione di alcune metodologie e principi, propri dell'approccio strategico, quali: il dialogo strategico, la PNL con il ricorso alla tecnica della calibrazione e del ricalco, l'ancoraggio.

Il dialogo strategico ed il suo repertorio di strumenti hanno lo scopo di "far sentire" diversamente le cose all'altro e ciò lo conduce a cambiare le sue reazioni, i suoi comportamenti e le cognizioni di se stesso.

Si tratta di creare un'esperienza emozionale forte che serve a sbloccare le sue risorse, rimaste invisiate nelle rigide e disfunzionali percezioni precedenti.

In questo risiede l'alto valore persuasorio del dialogo strategico: chi lo mette in atto, guida il suo interlocutore ad un percorso di conoscenza di sé.

Il professionista "strategico" non conosce a priori dove il dialogo porterà lui stesso ed il suo interlocutore: si tratta di un percorso di conoscenza congiunto che viene fatto insieme dai due partecipanti al dialogo.

Inoltre, per entrare in rapporto con il proprio cliente, il coach utilizza le tecniche elaborate dalla PNL:

- La calibrazione che consiste nell'individuare lo stato d'animo dell'interlocutore prestando attenzione al suo linguaggio non verbale;

- Il ricalco che significa venire incontro all'interlocutore, entrando in relazione con lui e stabilendo affinità a livello conscio ed inconscio, verbale e non verbale (cercando di usare le stesse parole e gli stessi gesti).

Inoltre, durante la fase di feedback il coach fa uso della tecnica dell'ancoraggio, per incoraggiare e favorire la riproduzione di un determinato comportamento positivo o liberarlo da atteggiamenti e stati emotivi negativi.

Conclusioni

Qualunque siano le finalità (elevare le performance lavorative o sportive del singolo o di un gruppo, creare un team solidale e vincente, facilitare l'assunzione di un nuovo ruolo ecc.), l'obiettivo principale del coaching è promuovere lo sviluppo della leadership personale del coachee.

Ciò è infatti preliminare al conseguimento di qualsiasi altro obiettivo; in altre parole, il coach promuove in primo luogo la crescita della persona per favorire poi quella del professionista.

Occuparci dello sviluppo dei nostri talenti e delle nostre potenzialità significa concentrarci proprio su quelle che sentiamo come nostre debolezze e fragilità, in modo tale da far leva su di esse per innescare dei cambiamenti prima che gli stessi si strutturino come problemi invalidanti.

Se impariamo a gestire le nostre incapacità, i nostri limiti si trasformeranno nei nostri più grandi punti di forza; se li neghiamo a noi stessi, finiranno per emergere nel momento meno opportuno.

Bibliografia

Angel P., Amar P. (2008) – Il Coaching, Il Mulino

Corcos A. (2008) – Leaders' Peer Coaching, Franco Angeli

Dilts R. (2004) - Il manuale del coach. Le tecniche per aiutare te stesso e gli altri a raggiungere i risultati desiderati, NLP Italy, Ugnano (BG)

Maslow A. H. (1971) - Verso una psicologia dell'essere, Astrolabio Ubaldini

Milanese R., Mordazzi P. (2007) – Coaching Strategico, Ponte alle Grazie

Nardone G., Mariotti R., Milanese R., Fiorenza A. (2004) - La terapia dell'azienda malata. Problem solving strategico per organizzazioni, Ponte alle Grazie

Nardone G., Salvini A. (2004) - Il dialogo strategico. Comunicare persuadendo: tecniche evolute per il cambiamento, Ponte alle Grazie

Stanchieri L. (2004) - Il meglio di sé. Come sviluppare le proprie potenzialità con il lifecoaching, Franco Angeli

Tassarotti S. Varini M. (2008) - Coaching. Come sviluppare i talenti e potenziare la performance del leader. Principi e strategie, Il Sole 24 Ore Libri

Tomassi M. (2007) – Manuale applicativo di Coaching, Edizione Franco Angeli