

# Il coaching

di Andrea Castiello d'Antonio

## Introduzione. Le origini

Nell'area della gestione e dello sviluppo delle risorse umane sono spesso sorte presunte "novità", tecnologie fantasiose (perlopiù inventate), o copiate da altri settori di intervento, che sono state proposte come panacee o "ultimi ritrovati" per una efficace e produttiva gestione del personale. Com'è noto, il più delle volte tali presunte novità tecniche non sono altro che espedienti finalizzati a proporre e vendere alle imprese e alle amministrazioni pubbliche "pacchetti" preconfezionati da poter gestire – da parte degli enti di consulenza – a basso costo e con buoni ricavi. In poche occasioni le novità tecniche si sono manifestate come tali e, incerta misura, questo è il caso del cosiddetto "coaching", un campo ove peraltro non mancano azzeccarbugli, improvvisazioni e imitazioni (come oltre vedremo).

In realtà la "novità", oggi, non è più tale: sono ormai diversi anni, anzi decenni, che si parla di coaching in tutte le sue forme – dall'*Executive Coaching* (che rappresenta la tipologia più vicina al mondo del lavoro, ma comunque non è la sola), al *Life Coaching*, che si applica su altre e diverse dimensioni di vita.

Questo termine, tutto sommato un po' strano e inconsueto, per chi conosce un po' di lingua inglese richiama subito alla mente l'allenatore e l'allenamento fisico, magari la pallavolo ed il rugby: il "coach", infatti, è né più né meno che l'allenatore, e l'idea (ancor oggi molto diffusa) che il coaching abbia le sue radici proprio nello sport, segnatamente nel tennis, è stata propagata a partire da un testo di Timothy Gallwey (1974): lui sì, "coach", cioè maestro di tennis in USA, a capo dell'*Harvard University Tennis Team*. La storia di Gallwey è singolare e può essere riassunta nei seguenti passaggi. Allenatore di tennis, nel corso degli Anni Sessanta, seguendo una strada percorsa da molti giovani americani in quei tempi, decise di seguire gli insegnamenti di un guru, Maharaj Ji. Sulla base di tale esperienza, egli sviluppò l'idea che illustrò nel suo fortunatissimo libro: per insegnare il tennis ai suoi allievi si persuase di dover portare la loro attenzione su ciò che visualizzò come il vero e primo "nemico da affrontare", cioè se stessi. Secondo Gallwey, è pertanto indispensabile sviluppare la concentrazione e l'osservazione non giudicante di sé, anche al fine di implementare la performance e la capacità globale di stare in campo e "giocare" con tutto se stessi. Da qui deriva l'idea dell'*inner game*, cioè della "battaglia interna", da cui anche il titolo

del suo primo libro divenuto ben presto un best seller (*The Inner Game of Tennis*) al quale seguirono molte altre pubblicazioni sulla medesima falsariga. L'autore affrontò così diversi sport tra i quali il golf (GALLWEY, 1981), ma anche lo stress e il lavoro, tutti testi centrati sul concetto della battaglia con se stessi e dell'utilità di un "personal coaching" che aiuti il soggetto a vincere le sue personali battaglie.

In realtà, l'idea che il coaching come oggi lo conosciamo e lo applichiamo derivi dal lavoro dell'allenatore di tennis Tim Gallwey è quantomeno limitativa, se non sta proprio a segnalare una qualche ignoranza in materia! Fortunatamente il coaching organizzativo ha radice ben più remote e ben più solide, non piantate nello sport bensì nella psicologia clinica, sociale e di consultazione. Si tratta di numerose derivazioni che, volendo semplificare, possono essere ridotte a due:

- 1) la consulenza manageriale, la consultazione psicosociale e organizzativa, il *developmental counseling* e il supporto psicologico offerto agli *executive* di medio-alto livello nel contesto nordamericano dagli Anni Quaranta in avanti (è da qui che deriva il concetto e la prassi di "Executive" Coaching);
- 2) l'apporto offerto alla psicologia dalla cosiddetta *Third Force* statunitense (denominata "terza forza" perché, a quei tempi, essa s'inseriva in un campo dominato dal Comportamentismo e dalla Psicoanalisi), che a sua volta deriva la sua tradizione delle attività di sostegno psicologico e dalla "relazione di aiuto" (ROGERS, 1942, 1962) oggi nota anche in area organizzativa come "counseling" (MAY, 1989).

Dunque, andando a vedere da dove deriva la prassi variegata che attualmente denominiamo "coaching", si incontra sostanzialmente l'opera di consulenza, consultazione, consiglio, sostegno, chiarificazione che, nel suo insieme, rappresenta il counseling e, segnatamente, il counseling psicologico-organizzativo. In effetti molti sostengono che la scelta e soprattutto la fortuna del termine "coaching" sia dovuta, soprattutto, al suo carattere "non psicologico" che rassicura chi vive nelle organizzazioni (BRUNNING, 2006). Da un altro punto di vista si potrebbe sostenere che, in realtà, il "coaching" sia sempre esistito e sia sempre stato attuato nella pratica professionale degli psicologi non solo clinici, ma anche sociali, del lavoro e delle organizzazioni, ma sicuramente è solo negli ultimi tempi che esso ha assunto una notorietà così ampia e, per molti versi, eccessiva (CASTIELLO D'ANTONIO, 2007, 2012).

### **Counseling e coaching psicologico-organizzativo**

Nei primi tempi, anche in Italia si è parlato soprattutto di "counseling" piuttosto che di coaching, ad esempio nella forma di *counseling* per lo sviluppo della *leadership* (QUAGLINO, 1999), o di *counseling* in ottica "multimodale" (BINETTI, BRUNI, 2003), mentre verso la metà degli Anni Novanta del secolo scorso sono stati pubblicati diversi interventi rivolti a fare chiarezza e a delimitare il campo sia del *counseling* organizzativo

(BIGGIO, 2007), che psicosocioanalitico (FORTI, PATRUNO, 2007), sia del coaching in senso lato (CALVO, 2007; PERINI, RONCHI, 2009; v. anche BRUNNING, 2006).

Dunque il *coaching*, in ogni sua forma e declinazione, ha le sue radici teorico-metodologiche nell'ambito di diversi settori della psicologia applicata (v.: MARTIN, CHEUNG, KNOWLES, KYRIOS, LITTLEFIELD, OVERMIER, PRIET, 2012; PASSMORE, PETERSON, FREIRE, 2013) e si è sviluppato in modo non uniforme in differenti contesti storici e culturali; ciò significa che, ieri come oggi, il *coaching* può essere condotto secondo diverse ottiche dal professionista psicologo del lavoro. Esiste un'impostazione psicomotricità e una, all'opposto, che è comportamentista. Una impostazione psicosociale ed una cognitivista o cognitivo-comportamentale. Una impostazione costruttivista e un'altra psicoanalitica e socio-dinamica. Una impostazione multimodale e, ancora, un'altra di genere eclettico. Ma lo stesso "stile" professionale del *coach* può variare dalla tendenziale prescrittività alla non direttività, dalla centratura sull'individuo e le sue caratteristiche psicologiche alla centratura sui compiti, ruoli e doveri organizzativi, dall'analisi prevalentemente delle qualità personali, soggettive, "umane", all'analisi dell'efficacia prestazionale e del raggiungimento dei risultati. Tutto ciò è ancora oscuro a numerosi responsabili delle risorse umane e della formazione manageriale, per i quali "il coaching" appare come un blocco monolitico tutt'al più differenziato in termini pragmatici sulla base della durata temporale dei percorsi. Ma anche tra gli stessi coach esiste una gran confusione e, soprattutto, un'estesa zona di ignoranza circa le origini e le stesse caratteristiche della disciplina (v. WILDFLOWER, 2013); non a caso, ancora oggi, nel nostro Paese, chiunque può autodefinirsi "coach", al di là di titoli di studio di base, specializzazioni, qualifiche e esperienze professionali! Non aiuta nemmeno il proliferare delle "scuole di formazione" di coaching, in genere apparentemente impegnate più ad avere proseliti ed iscritti che a delimitare e chiarire cos'è e come funziona il *coaching*. In ciò il coaching condivide il destino confuso e fumoso del *counseling* (v. DI FABIO, 1999): tutti possono fare tutto.

Dunque, che cosa è il *coaching*? Da dove viene e come mai è entrato nel mondo del lavoro? Perché è richiesto? Ed esistono delle prove della sua efficacia? Si tratta di domande semplici la cui risposta non lo è affatto. Iniziando a rispondere alla prima domanda, si può affermare che il coaching è una forma di consulenza individuale offerta alle persone impegnate in ruoli di responsabilità nel mondo delle organizzazioni – generalmente quadri e dirigenti, professional e manager di una certa esperienza e anzianità – con l'obiettivo di supportarle nella loro attività e in tutto ciò che la loro attività impone. In tal senso, il *coaching* ricade nell'ambito delle attività di sviluppo e di formazione, ma è una formazione assolutamente speciale, in cui la relazione è biunivoca e fortemente finalizzata.

Il *coaching*, o *executive coaching*, in realtà va ben oltre ogni genere di attività "formativa". Esso nasce per offrire al cliente un *percorso* di mutamento e di ap-

prendimento, sufficientemente ampio, strutturato e finalizzato, guidato verso il raggiungimento di obiettivi che si collocano al confine tra la sfera personale e quella professional-organizzativa. Inoltre il *coaching* si basa sull'assunto che ogni persona ha un proprio potenziale di sviluppo da esprimere e che tale potenziale deve avere uno "spazio" al fine di poter essere sperimentato e infine applicato nella vita di lavoro. La necessità di offrire un supporto esperto e personalizzato è dunque intrinseca al concetto di *coaching*, ed è fondamentale che esso sia inserito nel contesto della riservatezza professionale che solo la deontologia professionale e l'obbligo del segreto professionale del consulente psicologo iscritto al proprio ordine professionale può garantire.

Il percorso di *coaching* è altresì reso possibile attraverso non uno o pochi incontri sporadici (come avviene purtroppo troppo spesso nelle classiche attività di formazione), bensì per mezzo di un programma prestabilito in cui sono visualizzabili gli step intermedi e l'obiettivo finale da raggiungere. "La filosofia del *coaching* si basa sull'assunto secondo il quale il cliente (il coachee) possiede un potenziale inespresso... In certo modo, questa pratica di intervento organizzativo assomiglia ad una maieutica nella quale lo sviluppo è generato dal cliente attraverso un particolare dispositivo strutturato a partire da un saper-fare e un saper-essere del coach" (ANGEL, AMAR, 2005, p. 19).

In molti si sono chiesti le ragioni del successo di tale attività. Io credo che una di queste sia il fatto che il coaching nasce e si sviluppa in un momento storico-culturale in cui ai manager ed ai professional di alto livello è richiesto un costante e sempre maggiore sforzo di adattamento propositivo e propulsivo a realtà organizzative che risultano sempre in cambiamento ed aperte al confronto ed alla competizione. Inoltre il tempo-spazio del lavoro è mutato. I tempi dell'azione organizzativa sono diventati sempre più rapidi (BAIER, 2004; HELFRICH, HÖLTER, ARZHENOVSKIY, 2013), ma non è soltanto una questione di timing: le scelte e le decisioni da assumere sempre più rischiose e difficili, e tutto ciò è collocato nel contesto dell'elevata turbolenza delle situazioni organizzative e dell'incessante spinta al miglioramento del servizio e/o del prodotto. Anche nel contesto della pubblica amministrazione numerosi punti di riferimento tradizionali e schemi d'azione consolidati sono venuti meno e, nel contempo, sia lo Stato, sia i cittadini-utenti, richiedono, spesso, "prestazioni impossibili", intrise come sono di velocizzazione, risoluzione di problemi complessi, presenzialismo, adesione ai valori e agli stili dell'amministrazione, raggiungimento degli obiettivi ad ogni costo per mezzo di risorse limitate (se non scarse), e capacità di adattamento repentino agli improvvisi mutamenti di scenario.

In altre sedi ho evidenziato la sottile "sindrome" della *solitudine manageriale* (CASTIELLO D'ANTONIO, 2005) che coglie numerosi dirigenti posti ai vertici delle piramidi organizzative, costringendoli ancora di più ad assumere rischi e prendere decisioni da soli e privi di confronto. Altre persone che si trovano a vivere in tale situazione

tendono a manifestare momenti di forte incertezza, oppure, al peggio, situazioni psicologiche di ansietà e di confusione (anche queste, naturalmente, tenute ben nascoste agli occhi del “teatro organizzativo” circostante). Vi sono poi le cosiddette *configurazioni alla John Wayne*, individuabili nei soggetti super-sicuri, aggressivo-competitivi, rampanti, instancabili ed apparentemente privi di qualunque insicurezza: configurazioni che non predispongono per una prognosi favorevole sul futuro della vita (e delle prestazioni) di tali persone che possono causare con una certa facilità danni enormi all’organizzazione in cui operano. Molte di queste persone, se non supportate, finiscono con il vivere il lavoro nella forma del “*workaholism*” (CASTIELLO D’ANTONIO, 2010, 2011), ma sono anche, potenzialmente, attivatori di mobbing e di situazioni malsane (v. SFORZA, 2005).

La risposta che offre il *coaching* è, probabilmente, solo una delle tante risposte che sarebbe possibile offrire in una situazione simile. E non è detto nemmeno che sia la più appropriata, dato che all’orizzonte vi è sempre il rischio di trasformare un disagio socialmente diffuso e culturalmente imposto in un disagio individuale che va, in qualche modo, “trattato”. D’altro canto, la proposta è elaborata nei termini dell’offerta di una consulenza individuale, dimensionata per rispondere alla situazione di crisi così frequentemente vissuta dai manager delle prime linee e dai professional esposti a progressive ed incombenti assunzioni di responsabilità. Si tratta di una risposta che ha le potenzialità per soddisfare le aspettative sia dell’organizzazione, sia del soggetto ponendosi, per così dire come un supporto psicologico-organizzativo offerto alla persona per vivere meglio la vita di lavoro, per convivere nel modo più positivo e felice possibile con i tanti distress che il lavoro pone ed impone.

### **Esperienze e scelte organizzative**

Nel momento in cui il *coaching* – con tutte le sue differenziazioni e distinzioni – “è caduto” (per così dire) nella rete della vita organizzativa, è successo che sono emerse numerose modalità sia nell’offerta del servizio di *coaching*, sia nella strutturazione operativa dei percorsi.

In tale conteso, elementi quali la fiducia della direzione delle risorse umane nel *coaching*, la capacità di impegno e di spesa, la cura con la quale si decide di seguire i propri talenti, rivestono un ruolo speciale. Dare vita a percorsi di coaching non è un affare semplice, né alla portata di qualunque organizzazione! È qui possibile soltanto offrire alcune situazioni a mo’ di esempio per dare l’idea della moltitudine di strade che è possibile percorrere – naturalmente, ognuna porta con sé metodologie ed impostazioni specifiche -.

Si può iniziare indicando le situazioni “accentrate” in cui è la stessa Direzione del Personale che decide chi, come e quando inviare nei percorsi di coaching, stabilendo-

ne anche i tempi di esecuzione. In altri ambienti organizzativi la decisione è presa di concerto con i responsabili delle linee che sono ascoltati e con i quali si discutono, ad esempio, le valutazioni prestazionali e di potenziale dei singoli soggetti al fine di capire cosa è meglio fare. Ancora, potrebbero essere i diretti interessati a proporsi come coachee, motivando adeguatamente la propria richiesta. In altri casi la possibilità di un'esperienza di coaching è offerta – oppure prescritta – a tutti coloro che si trovano in situazioni di transizione gerarchica, di cambiamento di ruolo e/o di posizione di lavoro. Infatti, è proprio nelle situazioni di cambiamento che il coaching può rappresentare un potente supporto al riorientamento della persona e alla positiva assunzione delle nuove incombenze manageriali o professionali.

Generalmente, qualunque sia la strada che si sceglie, il percorso è scandito da alcune fasi canoniche che sono: (1) la definizione degli obiettivi, (2) l'analisi delle richieste specifiche del coachee, (3) la strutturazione del programma e la sua attivazione, (4) il controllo in itinere, (5) la verifica finale.

È dunque evidente che l'idea del coaching provenga da quel vasto insieme di conoscenze e competenze basate sul consiglio psicologico, sulla consultazione e sulla consulenza individuale volte alla "cura" (intesa in senso lato) della persona, al "sostegno" della persona in fase di difficoltà esistenziale, sociale, emotiva o organizzativa, ed alla chiarificazione. Le più recenti conoscenze in tema di *empowerment* e di *auto-sviluppo* ben si conciliano con l'ipotesi di uno "sviluppo" umano che è continuo e che non termina con l'entrata nell'adulità (sulla nascita del *career counseling* negli USA v. POPE, 2003).

Ora, all'interno di questo quadro di riferimento, emerge con forza la centralità della figura professionale del *coach*. Vediamo allora "chi è" che oggi realizza il *coaching* organizzativo e "come" tale forma di consulenza individuale può essere messa in pratica (essendo i due aspetti fortemente connessi).

Innanzitutto, si è diffusa l'opinione secondo cui il *coach* può essere sia una persona esterna, sia interna all'organizzazione, anche se è evidente che il *coaching*, nella sua forma iniziale nasce come forma di consulenza che un professionista esperto ed esterno all'organizzazione eroga a soggetti individuati dal committente. Ma nel momento in cui è emersa l'idea del "manager come *coach*" si sono sviluppate opinioni divergenti sull'opportunità di far svolgere il *coaching* da soggetti interni. Il vantaggio di far intervenire questi ultimi, che sono tipicamente professionisti-tutor, oppure manager di altre linee rispetto a quella del coachee, è che si tratta di persone che ben conoscono la realtà peculiare del sistema; ma in tale direzione il *coaching* si avvicina al tutoring e al mentoring, attività sulle quali esiste una precisa letteratura di riferimento, soprattutto in lingua inglese, i cui concetti portanti appaiono però assai sfumati e confusi nella realtà italiana. Lo svantaggio è facilmente comprensibile ed è soprattutto centrato sulla questione della fiducia e della riservatezza: il *coachee* si

deve rivolgersi ad un collega di lavoro, cioè ad una persona che non ha un *ruolo terzo* ed indipendente; una persona che può essere a conoscenza di fatti ed informazioni di lavoro, e che potrebbe un domani utilizzare ciò di cui verrà a conoscenza in modo non corretto. Talvolta, per ovviare a tale problema tutt'altro che secondario è scelto come coach un ex dirigente dell'azienda (tali pratiche sono perlopiù diffuse nelle imprese, non nella p.a.), ma il problema rimane tale e quale.

Il coach dovrebbe dunque, sempre, essere esterno. Esattamente come l'assessor che valuta il potenziale di sviluppo delle risorse umane.

La questione è un'altra, a mio avviso, e dovrebbe essere risolta differenziando in modo assai netto e preciso la "funzione" di *coach* che il capo diretto può esercitare verso i propri stessi collaboratori, dal "ruolo" di *coach* che è e dovrebbe rimanere collegato alla presenza di un professionista esterno.

Gli altri interventi – cioè quelli di mentoring e di *tutoring* – possiedono una loro specificità (v. PASSMORE, PETERSON, FREIRE, 2013) che dovrebbe essere ben nota ai manager delle risorse umane. Infatti, allorché la persona chiamata ad intervenire è il superiore diretto della risorsa – o, meglio, un professionista di una linea adiacente – l'attività si dirige verso il mentoring (il mentore è rappresentato dal classico collega anziano e saggio, motivato ad insegnare e a dare consigli al soggetto junior).

Un secondo fronte di dibattito è rappresentato dalla domanda circa le *competenze specifiche* deve possedere il coach, professionista esterno. Angel & Amar (2005) ritengono, ad esempio, che il coach debba possedere:

- (I) una solida maturità personale e professionale; equilibrio personale ed esperienza di vita;
- (II) un percorso professionale pertinente all'incarico;
- (III) una esperienza significativa rispetto al mondo del lavoro;
- (IV) una conoscenza specifica delle "relazioni di aiuto" (v. Schein, 1999, 2009), collegate all'area delle scienze umane e/o della clinica;
- (V) una solida etica professionale. Inoltre, il coach dovrebbe aver compiuto:
- (VI) una formazione specifica sul coaching;
- (VII) un percorso terapeutico, o di sviluppo personale;
- (VIII) una supervisione sulla propria pratica professionale.

Aggiungo che tutto ciò è richiesto *anche* al fine di salvaguardare la stessa organizzazione a fronte di usi errati o impropri di forme di "*pseudo-coaching*". Mentre alcune organizzazioni optano con sicurezza verso il professionista esterno, esperto in psicologia del lavoro, altre si accontentano di coinvolgere "consulenti di gestione di risorse umane" o formatori dai curriculum più diversi. All'estremo opposto vi sono esperienze in cui sono scelti psicologi organizzativi che abbiano anche competenze di genere "clinico", e ciò non dovrebbe sorprendere più di tanto se si pensa alla quantità e qualità di psicopatologia che è diffusa nel nostro mondo del lavoro (CASTIELLO D'AN-

TONIO, 2003; 2013a). Eppure vi è anche chi – in ottica che si può (forse) denominare “pragmatica” - ritiene utile rivolgersi ai consulenti aziendali de-specializzati, persone che sono competenti nei grandi settori della vita organizzativa (finanza, produzione, marketing), non legati all’esperienza/competenza in ambito di gestione e sviluppo delle risorse umane. In tal caso si opta per una sorta di “coach-conoscitore aziendale”, non meglio specificato.

La questione è molto delicata in quanto incide fortemente sulla qualità e sull’efficacia del servizio di coaching, e su quali prevedibili risultati l’intervento potrà attestarsi. La scelta che viene effettuata in tale situazione risente certamente della filosofia e della cultura organizzativa, determinando anche, nello specifico, quali tipologie di problematiche il *coachee* potrà ragionevolmente discutere con il suo *coach*.

Considerate le molteplici sfaccettature del ruolo del coach incentrate sulle attività di consiglio, formazione e supervisione, la maggior parte degli esperti che si sono pronunciati sulle competenze del coach concordano nel richiedere sia competenze di genere “conoscenza & sapere”, sia competenze del tipo “saper fare & saper essere”. Tra le competenze “professionali” sono presenti la conoscenza del mondo del lavoro e della vita di lavoro, dei ruoli e della loro dinamica, della struttura e delle funzioni organizzative. Inoltre è indispensabile sapere come funzionano i gruppi di lavoro, come si manifestano le funzioni di *leadership* e di *management*, cosa significa la *followership*, ed avere precise idee circa le tante modalità (sane o insane) di vivere la realtà organizzativa. Vi è poi il blocco delle competenze teoriche e tecniche che permettono la conoscenza del cliente in quanto essere umano, fondate sulla conoscenza delle teorie psicologiche (della personalità, della motivazione, del comportamento e dell’intelligenza) che fanno luce sulla struttura e sulla dinamica della mente umana. In sintesi, le competenze professionali richieste sono di genere organizzativo, psicologico, sociodinamico, manageriale e relative al cosa è (e al come gestire) una relazione professionale di supporto, sviluppo, consiglio e consulenza individuale.

Le “capacità personali” del *coach* – cioè le sue qualità soggettive - sono a mio avviso basate sulla presenza della reale ed autentica motivazione a questo genere di lavoro, un lavoro che implica una notevole dose di abilità nell’ascolto, nella riflessione, nell’auto-critica, nel saper accogliere e comprendere punti di vista diversi, accettando l’inevitabile difficoltà che ognuno prova nel momento in cui si pone in un’ottica di cambiamento migliorativo. La sensibilità interpersonale e l’empatia sono requisiti indispensabili sia per capire, sia per evitare di caricare il *coachee* di ulteriori elementi ansiogeni e stressanti. Il coach dovrebbe infine essere una persona che conosce bene se stesso ed i propri limiti, comprese le proprie, inevitabili, aree di fragilità: questo genere di conoscenza rappresenta una caratteristica fondamentale in ogni relazione di consulenza e di aiuto a carattere psicologico.



### Sui percorsi di coaching

Tornando alle situazioni non ben precisate nelle quali il coach è caratterizzato semplicemente come una *risorsa esterna* all'organizzazione, le possibilità che si incontrano sono molte: la consulenza può, infatti, essere affidata a formatori, esperti di *career counselling*, orientatori ed altre figure professionali che hanno sviluppato competenza nell'ambito dello sviluppo del cosiddetto *capitale umano*. Ma nell'ambito della consulenza esterna sono oggi presenti, anche nelle vesti di *coach*, ex direttori e gestori del personale, i quali tendono ad impostare il percorso sulla base della loro pregressa esperienza in qualità di *H. R. manager*, facendo sorgere numerosi dubbi sulla professionalità specifica che dovrebbe essere attivata. In ultimo, ma non per ultimo, nel classico panorama caotico italiano non potevano mancare né i "consulenti generalisti" – persone che si propongono in ambito risorse umane ma che operano (o hanno iniziato ad operare) in altri contesti, come ad esempio quelli ingegneristici, informatici, e del credito – né i giovani ed inesperti neolaureati, in possesso del loro bravo "certificato" di *coach* – magari di *business coach*, una etichetta che appare più saldamente legata al mondo degli affari - rilasciato da una delle numerose scuole di formazione che sono nate sull'onda del nuovo *business*.

Qualunque impostazione o procedura l'organizzazione committente riterrà di scegliere, il percorso di coaching risentirà non solo degli elementi fondamentali sopra detti, ma anche di numerose variabili esterne di genere sociale, organizzativo, manageriale e culturale; tra tutte, riveste una certa rilevanza la autentica convinzione e il reale investimento in termini di credibilità e di investitura che il vertice organizzativo sarà in grado di testimoniare, in sintonia con lo staff del settore delle risorse umane.

Ad un livello diverso di analisi esistono numerosi fattori di genere tecnico che, nel loro insieme, rappresentano le vere e proprie condizioni di successo dello specifico programma di coaching attivato con il singolo soggetto: per la sua rilevanza, si deve qui menzionare la formulazione iniziale del contratto, o patto di lavoro, tra il *coach* ed il *coachee*. Infatti, non tutti gli attori organizzativi sono preparati e/o ben predisposti a partecipare ad una iniziativa così nuova e per certi versi atipica com'è il *coaching*. Le persone possono accedere al *coaching* con numerosi pregiudizi e timori che possono rendere opaca l'esperienza nel suo complesso o, almeno, rendere difficili i "primi passi" del percorso.

Non va dimenticato che il coaching – a differenza di qualunque altra attività di "formazione" chiama il soggetto ad una forte esplicitazione di se stesso. È proprio per tale motivo che nel cosiddetto "contratto iniziale" tra coach e coachee si definiscono lo spirito della consulenza e le sue finalità, gli ambiti di riflessione e di azione, il genere di rapporto che l'istituto committente intrattiene con il *coach*, ed il segreto professionale che lega quest'ultimo all'utente (cliente diretto). È soltanto sulla base di tale primo passo che, successivamente, si può entrare nel merito del percorso, iniziando dagli

aspetti logistici (tempi e modalità degli incontri), incentivando la responsabilizzazione ed il coinvolgimento del *coachee*.

Nella pratica, il *coaching* chiama il *coachee* ad una presa in carico molto netta, a ciò che oggi si definisce *ownership*, vale a dire l'assunzione in prima persona della buona riuscita dell'impegno preso. Ciò condurrà il *coachee* ad attivarsi e ad impegnarsi in ciascuna fase del percorso e a porre in luce autocritica il proprio, globale, "modo di essere", per dirla con Carl Rogers (1980).

È dunque centrale stabilire i confini e le cornici, gli impegni reciproci, la disponibilità professionale del coach e la disponibilità operativa del *coachee*. Da tale punto di vista è significativa l'esistenza della domanda di coaching da parte della persona stessa: l'esistenza di tale necessità rappresenta una forma di garanzia del successo del percorso. Sarebbe molto diverso se fosse presente soltanto una motivazione di genere "estrinseco", cioè non condivisa dal *coachee* medesimo (come avviene allorché al coaching sono indirizzate persone che non ne hanno fatto richiesta ma, soprattutto, non ne avvertono la minima necessità).

Dal mio punto di vista ho sempre sottolineato la rilevanza della prima fase del percorso di coaching intesa come fase dell'*assessment* psicologico-organizzativo (CASTIELLO D'ANTONIO, 2013b): si inizia tipicamente il percorso di *coaching* con il costruire il quadro globale della situazione in cui si trova il *coachee*, ciò che rappresenta la fase esplorativa e "diagnostica" e che dovrebbe essere ben valorizzata dal coach psicologo (anche con l'ausilio di test e questionari specifici). Come si può ben intuire, tale fase di valutazione psicologico-organizzativa iniziale è del tutto trascurata e non realizzata dai consulenti che non sono psicologi (che, in ogni caso, non potrebbero esercitarla per divieto di legge), i quali tendono ad entrare immediatamente nel vivo delle questioni concrete, dando subito suggerimenti e consigli.

Effettuata la fotografia dello stato attuale e delle problematiche emergenti del soggetto – fase a cui si associa la definizione degli obiettivi di lungo termine, a loro volta segmentati in step operativi sul breve e medio termine – si introduce la metodologia specifica di *coaching* che il professionista adotta. Mentre agli occhi del *coachee* ciò che emerge con più chiarezza è, ad esempio, la definizione del piano di azione collegato ad un piano di sviluppo personal-organizzativo, il *coach* gestisce – o dovrebbe gestire – il percorso sulla base delle sue personali convinzioni teoriche e metodologiche. Infatti, esistono numerose impostazioni scientifiche rispetto al coaching che vanno dagli orientamenti sistemici, psicodinamici, relazionali ed evolutivi, a quelli comportamentali, cognitivisti, umanistici e basati sulla (relativamente) nuova visione della *Psicologia Positiva*. Ognuno di tali orientamenti si basa, a sua volta, sulle grandi correnti di pensiero psicologico presenti oggi nel mondo.

A questo punto ci si potrebbe domandare per risolvere quali specifiche situazioni critiche - sia di genere personal-professionale, sia di genere organizzativo-funzionale

- il *coaching* risulti utile e sicuramente da preferire alle altre ipotesi praticabili, quali i classici interventi di formazione in aula, o di sviluppo sul campo.

Lì ove esiste una motivazione autentica del soggetto ad intraprendere il percorso di coaching (al di là della tipologia dei problemi emergenti), il risultato è invariabilmente uno sviluppo delle capacità di auto-osservazione, di consapevolezza, di critica propositiva e di autostima ragionevolmente dimensionata nel contesto delle potenzialità personali e delle opportunità o dei vincoli organizzativi. Credo che sia proprio la dimensione dello sviluppo della consapevolezza che debba essere sottolineata almeno in riferimento alle impostazioni di coaching di genere psicodinamico, sistemico-analitico ed esistenziale (BRUNNING, 2006; CASTIELLO D'ANTONIO, 2013c; CASTIELLO D'ANTONIO, D'AMBROSIO MARRI, 2013; KETS DE VRIES, KOROTOV, FLORENT-TREACY, 2007; LOOSS, 1991). Dunque: in quali casi il soggetto trae vantaggio dal *coaching*? Sicuramente in tutte le situazioni nelle quali le problematiche da discutere e da risolvere non possono essere socializzate in un gruppo di formazione, sia per opportunità organizzativa, sia per motivi di riservatezza. Poi nei casi in cui si ha la necessità di una guida esterna, un consiglio esperto, un confronto non episodico bensì continuo, che offra la possibilità di affrancarsi dallo stato di *solitudine organizzativa* nella quale troppo spesso i manager e i professional finiscono per rinchiudersi (o essere rinchiusi). Rilevanti sono quindi i casi in cui l'orizzonte mentale del soggetto si confonde, emerge l'ansia delle prestazioni e della competizione, la paura di non farcela a sostenere il ruolo e di dover, comunque, andare avanti, magari facendo finta di nulla e cercando di mostrare di se stessi sempre e soltanto la parte formale, adattata all'ambiente, e di successo. Ma il coaching risulta utile anche nelle situazioni in cui, per forza o per opportunità, sia stato accettato un incarico superiore alle proprie forze, si stia tentando una strada impervia e nuova, ci si stia "mettendo alla prova" assumendosi rischi e responsabilità cui non si era abituati.

Per concludere su tale aspetto, vi è inoltre una moltitudine di situazioni nelle quali il coaching è intrapreso a valle delle valutazioni delle prestazioni, delle competenze o del potenziale, indirizzandosi pertanto verso il recupero ed il rafforzamento dei classici punti di debolezza collocati nelle vaste aree dell'accertamento e sviluppo delle abilità umane al lavoro. Frequentemente il *coaching* si inizia a causa di una carenza specifica collocata, ad esempio, nella funzione di gestione delle relazioni interpersonali o di pianificazione del lavoro; come si è detto sopra, in alcune organizzazioni sono gli stessi superiori ad indicare le risorse che secondo loro hanno necessità di supporto e a stabilire con le stesse un'ipotesi di obiettivo prestazionale da raggiungere.

Infine, il vantaggio del *coaching* può essere ben visualizzato nei casi in cui si propone un consiglio e un "accompagnamento" a coloro che sono inseriti in ruoli o posizioni organizzative di elevata criticità: in tali situazioni il coaching si affianca e si integra con le attività di formazione al ruolo pianificate nel momento in cui la risorsa è in fase di transizione organizzativa.

Il *coaching* non si rivolge soltanto ai manager di età lavorativa avanzata. Per le persone più giovani, che si collocano "al limite" tra carriera professionale e manageriale, il *coaching* è l'occasione di riflessione, sviluppo e fortificazione in un contesto che pone sfide immediate, fornendo anche un supporto nel superamento dei momenti di stress lavorativo dovuti alle richieste del superiore o alla competizione interna. L'incoraggiamento a provare e sperimentare, al fine di risolvere problemi concreti e consolidati, si coniuga con l'aiuto nel visualizzare in modo sistemico la struttura organizzativa, i ruoli e le reciproche responsabilità. L'analisi dei problemi e la volontà di miglioramento del giovane coachee sono spesso collegate ai *feed-back* costruttivi che riceve dai superiori ed alla valutazione prestazionale: ciò lega fortemente il *coaching* al miglioramento continuo del rendimento sul lavoro.

Manager, quadri intermedi e professionisti che hanno usufruito dei programmi di *coaching* riferiscono generalmente valutazioni molto positive circa i benefici ottenuti (sia di carattere organizzativo-professionale, sia a livello personale): risultano evidenti i miglioramenti nelle relazioni interne, sia verticali, sia orizzontali, e nelle modalità di accettazione ed esecuzione degli incarichi, soprattutto se sfidanti. Si notano ricadute abbastanza rapide in termini migliorativi su taluni aspetti della gestione delle risorse umane, con l'avvio di azioni prima mai effettuate, e anche con il cambiamento di abitudini consolidate. La comprensione delle principali fonti e delle cause dei conflitti interpersonali con capi, colleghi e collaboratori pone la base per un effettivo cambiamento. In tale contesto sono ritenuti molto utili i piani di azione, gli "esercizi" di auto-miglioramento, l'incoraggiamento rispetto all'esposizione graduale in situazioni percepite difficili, gli obiettivi scalettati sul breve termine, ed i momenti di *check*.

### **Commenti conclusivi: luci ed ombre del coaching**

Naturalmente il coaching non rappresenta una panacea ed anzi, se maldestramente applicato, può causare danni notevoli: è necessario guardarsi almeno da due elementi sottilmente inquinanti che sono la *moda* e la *tuttologia*, anche al fine di evitare la situazione descritta una decina di anni fa di una sorta di *selvaggio west* in cui il *coaching* rischia di finire (SHERMAN, FREAS, 2004; v. anche BRINER, 2012; GRANT, 2000). Il primo aspetto da considerare è, dunque, la moda: in un'epoca in cui pare che tutti i soggetti socialmente "emergenti" abbiano il dovere di avere almeno un "personal trainer" – se non, addirittura, un "*personal shopper*"! - anche il *coaching* può divenire soggetto alle mode del momento, con le distorsioni che queste portano, soprattutto se vengono applicate per mezzo dei cosiddetti "tuttologi" (che in genere sono abili venditori, ma pessimi professionisti). I cosiddetti *coaching vendors* (i venditori, o fornitori, di coaching) stanno causando non pochi problemi alle organizzazioni committenti. Persino all'interno del coaching stesso sono nate modalità che appaiono, appunto, più come

“prodotti da vendere” che come serie metodologie con base scientifica: tra queste il coaching telefonico, il coaching via email e tutte le forme di *brief coaching*, cioè di percorsi molto brevi, racchiusi ad esempio in una manciata di sessioni.

Ma dovrebbe anche essere chiaro che *fare coaching* non significa semplicisticamente dare il “consiglio di buon senso” da parte di un consulente pseudo-amico, di un ex dirigente d’azienda in pensione che ribalta la sua esperienza personale sul *coachee*, di un giovane neolaureato alle prime armi che non sa di cosa parla, di un consulente general-generico che si getta famelicamente sul carro vincente ogni volta che passa... Fortunatamente si sta lentamente formando un buon corpo di evidenze scientifiche sulla validità del *coaching* inteso in modo corretto sia dal punto di vista professionale, sia dal punto di vista deontologico (ELLAM-DYSON, 2012), e numerosi colleghi psicologi coach, soprattutto di lingua inglese, sono oggi impegnati nel precisare teorie, metodologie e ambiti applicativi dell’*executive coaching* psicologico-organizzativo (v., ad esempio, BACHKIROVA, 2011; CAVANAGH, GRANT, KEMP; KETS DE VRIES, GUILLEN, KOROTOV, FLORENT-TREACY, 2010; PALMER, WHYBROW, 2007; STELTER, 2013).

### **Bibliografia**

- Bachkirova T. (2011), *Developmental Coaching*. Maidenhead: Open University Press / McGraw Hill.
- Baier L. (2004), *Non c’è tempo! Diciotto tesi sull’accelerazione*. Bollati Boringhieri, Torino, 2004.
- Biggio G. (2007), *Il counseling organizzativo*. Raffaello Cortina, Milano.
- Binetti P., Bruni R. (2003), *Il counseling in una prospettiva multimodale*. Magi, Roma.
- Briner R. B. (2012), Does Coaching Work and does Anyone Really Care? *OP Matters*, 17, 4-12.
- Brunning H. (2006), *La manutenzione del capo. Executive Coaching*. Ananke, Torino, 2009.
- Calvo V. (2007), *Il colloquio di counseling*. Il Mulino, Bologna.
- Castiello d’Antonio A. (2003), *Psicodiagnosi manageriale*. Franco Angeli, Milano.
- Castiello D’Antonio A. (2005), La solitudine manageriale. *Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane*, 490, 25-32.
- Castiello d’Antonio A. (2007), L’allenatore in ufficio. *Il Coaching. Mente e Cervello*, 5, 82-87.
- Castiello d’Antonio A. (2010), *Malati di lavoro. Cos’è e come si manifesta il Workaholism*. Cooper, Roma.

- Castiello d'Antonio A. (2011), Leadership malata. *Psicologia Contemporanea* 228, 12-15.
- Castiello d'Antonio A. (2012), Luci e ombre del Coaching. *Psicologia Contemporanea*, 231, 76-80.
- Castiello d'Antonio A. (2013a), *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership*. FrancoAngeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2013 b), Coaching e coaching psicologico. *Qi. Questioni e Idee in Psicologia*, 7, 1-3. <http://qi.hogrefe.it/it/rivista/coaching-e-coaching-psicologico/>.
- Castiello d'Antonio A. (2013c), Coaching psicologico. L'obiettivo è lo sviluppo della consapevolezza. *Italia Oggi*, 42.
- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2013), Il coaching psicologico. Conoscerlo per utilizzarlo. *Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane*, 549, 10,11-18.
- Cavanagh M., Grant A. M., Kemp T. (Eds.). (2005). *Evidence-based Coaching*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
- Di Fabio A. (1999), *Counseling. Dalla ricerca all'applicazione*. Giunti, Firenze.
- Ellam-Dyson V. (2012), Coaching Psychology Research: Building the Evidence, Developing Awareness. *OP Matters*, 17, 13-16.
- Forti D., Patruno D. (2007), (a cura), *La consulenza al ruolo*. Guerini e Associati, Milano.
- Gallwey W. T. (1974), *The Inner Game of Tennis*. Random House, New York.
- Gallwey W. T. (1981), *The Inner Game of Golf*. Jonathan Cape, London.
- Grant A. M. (2000), Coaching psychology Comes of Age. *PsychNews*, 4, 4, 12-14.
- Helfrich H., Hölter E., Arzhenovskiy I. V. (2013), (Edited by), *Time and Management from a Cross-Cultural Perspective*. Hogrefe, Göttingen.
- Kets de Vries M. F. R., Guillen L., Korotov K., Florent-Treacy E. (2010), *The Coaching Kaleidoscope*. Palgrave Macmillan & Insead, London.
- Kets de Vries M. F. R., Korotov K., Florent-Treacy E. (Edited by). (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. New York: Palgrave Macmillan.
- Looss W. (1991), *Coaching per manager*. FrancoAngeli, Milano, 1993.
- May R. (1989), *L'arte del counseling*. Astrolabio, Roma, 1991.
- Martin P.R., Cheung F. M., Knowles M. C., Kyrios M., Littlefield L., Overmier J. B., Prieto J. M. (2012), (Edited by), *IAAP Handbook of Applied Psychology*. Wiley-Blackwell, 2012, London.

- Passmore J., Peterson D. B., Freire T. (2013), (Edited by), *The Psychology of Coaching and Mentoring*. Wiley-Blackwell, London.
- Palmer S., Whybrow A. (2007), (Editors), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practitioners*. Routledge, London.
- Perini M., Ronchi C. L. (2009), E' possibile aiutare un "grande capo"? Introduzione alla edizione italiana. In: H. Brunning, *La manutenzione del capo. Executive Coaching*. Ananke, Torino.
- Peterson D. B., Hicks M. D. (1996), *Leader as Coach*. Personnel Decisions, Minneapolis.
- Pope M. (2000), A brief History of Career Counseling in the United States. *The Career Development Quarterly*, 48, 194-211.
- Quaglino G. P. (1999), Counselling per la leadership. *FOR*, 38, 20-24.
- Rogers C. R. (1942), *Psicoterapia di consultazione*. Astrolabio, Roma, 1971.
- Rogers, C. R. (1962), *La terapia centrata sul cliente*. Martinelli, Firenze, 1970.
- Rogers C. R. (1980), *Un modo di essere*. Martinelli, Firenze, 1983.
- Schein E. H. (1999), *La consulenza di processo*. Raffaello Cortina, Milano, 2001.
- Schein E. H. (2009), *Le forme dell'aiuto*. Raffaello Cortina, Milano, 2010.
- Sforza G. (2005), *Il male di lavorare tra isolamento e solitudine*. Franco Angeli, Milano.
- Sherman S., Freas A. (2004), The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 82, 82-90.
- Stelter R. (2013), *A Guide to Third Generation Coaching*. Springer, Dordrecht Heidelberg, New York, London.
- Wildflower L. (2013), *The Hidden History of Coaching*. Open University Press / Mcgraw-Hill, Maidenhead.