


Luci e ombre

Andrea Castiello d'Antonio



Il coaching è molto diffuso e impiegato nell'ambito organizzativo. Ma quali ne sono le origini? E quale figura professionale può metterlo in pratica?

Una delle recenti “novità” che sono state introdotte nel mondo della gestione e sviluppo delle persone al lavoro, classico campo applicativo della psicologia, è ciò che è stato denominato *coaching*, termine ormai entrato nell'uso comune anche in Italia. In realtà, non si tratta davvero di una novità, poiché le sue radici sono antiche e risalgono a impostazioni, metodologie e filosofie applicative della psicologia del secolo scorso. “Fare coaching” può essere da alcuni considerato un lavoro semplice, basato quasi unicamente sull'esperienza personale del coach e sulla sua capacità di offrire consigli. Il coaching, per essere efficace, oltre che metodologicamente corretto, richiede un ampio ventaglio di capacità personali, prime fra tutte la disponibilità umana nell'ascolto, nella comprensione e nella riflessione (anche auto-critica) circa le vicende narrate e vissute dal cliente (chiamato *coachee*). Il saper impostare e gestire una relazione professionale basata sull'empatia e sulla sensibilità interpersonale emerge come secondo fattore, insieme all'accorto bilanciamento tra il voler essere di aiuto e di consiglio-supporto e il lasciare che il coachee ricerchi ed individui in autonomia la propria strada di crescita. Infine, proprio come accade nella psicoterapia, non è

del coaching

pensabile impegnarsi in una relazione di coaching se non si è fortemente motivati, autenticamente centrati nel ruolo e se non si ha una forte consapevolezza di se stessi, dei propri pregi e difetti. Ma, al di là delle qualità personali del coach, al fine di condurre adeguatamente le *coaching conversation*, è sicuramente necessario possedere alcune competenze scientifico-professionali di base e specialistiche, al fine di fare di questo *mestiere* qualcosa di più e di diverso dalla somministrazione di “buoni consigli” (si veda il Box: “L’identità professionale del coach”).

Vediamo, dunque, per fare un po’ di chiarezza, quali sono le origini del coaching, tenendo conto che oggi esistono due facce applicative e speculari, quella psicologica e quella empirica, aziendal-pragmatica, e che la seconda tende costantemente a facocitare la prima.

LE ORIGINI

Il coaching, nell’ambito della psicologia, affonda le sue radici nella consultazione, nel developmental counseling e nel supporto psicologico offerto agli executive nel Nord-America dagli anni ’40 in avanti (da cui il concetto di executive coaching). Diversi studiosi ritengono che il coaching sia sempre esistito e sia

sempre stato attuato nella pratica professionale degli psicologi dell’organizzazione, anche se è solo negli ultimi tempi che ha assunto una notorietà così ampia. Si possono richiamare gli insegnamenti di Carl Rogers, di Rollo May, degli psicologi della cosiddetta Terza Forza statunitense (così denominata perché s’inseriva tra il Comportamentismo e la Psicoanalisi), della tradizione del sostegno psicologico e della relazione di aiuto, ma molti affermano che la fortuna del termine sia dovuta, soprattutto, al suo carattere “non psicologico”, che rassicura chi vive nelle organizzazioni (Bunning, 2006).

La seconda faccia del coaching è quella pragmatica, del “fare coaching” e del “tutti possono essere coach”. Essa si richiama all’idea di *inner game* svi-



Ancora oggi, il coaching è visto spesso come una “pratica professiona- le” del tutto avulsa da approcci concettuali, teorie di riferimento e metodologie

luppata da Tim Gallwey (1974) e applicata dall'autore prima al tennis, poi ad un'infinità di altri sport e attività, compresi il lavoro e lo stress. Gallwey, che negli anni '60 era “coach”, a capo dell'Harvard University Tennis Team, seguì gli insegnamenti del Guru Maharaj Ji e da ciò derivò la sua idea di base: nel tennis,

il primo nemico da affrontare è dentro noi stessi ed è necessario sviluppare la concentrazione e l'osservazione non giudicante al fine di implementare la performance. Pur non volendo sminuire il percorso di ricerca interiore di Gallwey, sostenere che il coaching organizzativo derivi dal ruolo del coach nel tennis è inesatto.

Tornando alle impostazioni squisitamente psicologiche del coaching, anche in tale area applicativa si trovano tutte le declinazioni teorico-metodologiche che caratterizzano la storia della psicologia: ciò significa che il coaching può essere condotto secondo un'impostazione psicodinamica, comportamentista, psicosociale, cognitivista, cognitivo-comportamentale, costruttivista, psicoanalitica e socio-dinamica. Lo stesso “stile” professionale del coach può variare dalla tendenziale prescrittività alla non direttività, dalla centratura sull'individuo e sulle sue caratteristiche psicologiche a quella sui compiti organizzativi e sui risultati da conseguire, dall'analisi delle qualità perso-

nali all'analisi dell'efficacia prestazionale, e così via.

Il coaching ha inoltre delle strette relazioni con una serie di attività limitrofe quali il career development, il career counseling, il mentoring, il bilancio di competenze, il management e la leadership counseling, la consulenza al ruolo, l'empowerment, il career guidance, l'orientamento professionale e talune impostazioni di outplacement. Appare pertanto necessario inquadrare il coaching all'interno di tali orizzonti di riferimento al fine di posizionarlo in modo corretto nelle applicazioni della psicologia a supporto dell'essere umano al lavoro. Eppure, ancora oggi, il coaching è visto spesso come una “pratica professionale” del tutto avulsa da approcci concettuali, teorie di riferimento e metodologie, cosa che peraltro impedisce di valutarne seriamente efficacia ed efficienza. In effetti, sembra che al momento attuale vi sia poca attenzione alla valutazione dei risultati del percorso di coaching e che tali risultati, se monitorati, tendano a rimanere al

L'identità professionale del coach

Vi è molta confusione sull'identità professionale del coach e, in termini operativi, su chi può effettuare il coaching. È forse possibile individuare due impostazioni di base, quella nord-americana, in cui il coaching è spesso una delle funzioni del manager ed è quindi delegato al responsabile diretto del team, sia esso un dirigente di apice o un capo intermedio (Peterson e Hicks, 1996), e quella europea, in cui il coach è prevalentemente un consulente esterno all'impre-

sa, chiamato dalla direzione a svolgere un'azione di consiglio, formazione e supporto a quadri intermedi e manager. In quest'ultima accezione, il coaching è considerato un'azione professionale specialistica che necessita di persone dotate di specifiche competenze (Looss, 1991). E qui si apre un ulteriore campo di dibattito, poiché, per alcuni, il coach deve essere uno psicologo esperto e adeguatamente formato al ruolo specifico, mentre, per altri, per “fare coaching” è sufficien-

te seguire un corso ad hoc, a prescindere dal tipo di laurea posseduto. Inoltre, essendo il coaching un'attività che non ha una regolamentazione giuridica, di fatto, chiunque, se vuole, può autodefinirsi “coach”. Al di là di tali problematiche, il coach dovrebbe possedere un ampio e approfondito ventaglio di competenze professionali, oltre che un'esperienza significativa di vita di lavoro nelle organizzazioni complesse, che gli permetta di comprendere lo stato soggettivo del coachee e

chiuso delle organizzazioni che li producono: si intendono, naturalmente, “risultati affidabili”, e non le generiche dichiarazioni di utilità dei percorsi di coaching che sono declamate dai fornitori che propongono il servizio alle imprese.

ASPETTI DI UTILITÀ E RISCHI

Diversi studiosi e professionisti si sono chiesti il motivo per cui il coaching abbia incontrato una risposta così positiva da parte delle persone a cui è destinato. In sintesi, sono generalmente riconosciuti i seguenti elementi di attrattività e utilità: a) l’attenzione dedicata completamente al soggetto e la possibilità che ha quest’ultimo di usufruire di una relazione di sostegno protetta e riservata; b) la possibilità di discutere non solo di argomenti professionali ed organizzativi, ma anche di problematiche personali, familiari e sociali collegate al lavoro; c) il superamento della condizione di solitudine organizzati-

le vicende organizzative che lo riguardano. Pertanto, le competenze professionali sono sicuramente di genere psicologico (del lavoro e clinico), organizzativo, sociodinamico, relative alle teorie della leadership e alla dinamica dei gruppi. Inoltre il coach dovrebbe essere esperto della “relazione di aiuto” e della consulenza di processo (Schein, 1999; 2009). Considerando il coaching da tale punto di vista, non dovrebbero esserci dubbi circa l’identità professionale: laureato in psicologia, abilitato alla professione ed esperto di psicologia del lavoro e di psicologia

I percorsi di coaching

Il coaching, inteso come “percorso”, prevede una serie di tappe che iniziano con la fase diagnostica: coach e coachee aprono la relazione professionale, fissano gli obiettivi e procedono ad un assessment della situazione psicologico-organizzativa attuale in cui si trova il cliente. Con la restituzione e la discussione della fase diagnostica si dà avvio al percorso di coaching che, orientativamente, copre un arco di tempo di almeno sei mesi (potendosi estendere anche per anni), con cadenze di incontro minimo bisettimanali. Il termine del percorso dovrebbe essere concordato e caratterizzato da una puntuale analisi dei risultati raggiunti e delle aree di esplorazione ancora aperte, ed è spesso consigliabile proporre al coachee un momento di follow-up a distanza di alcuni mesi dalla chiusura del percorso di coaching. Tutto ciò sempre e co-

munque rispettando l’assoluta riservatezza che deve caratterizzare la relazione tra coach e coachee.

Si tratta, dunque, di un impegno rilevante sia per il coach sia per il cliente. Un impegno etico, professionale e umano per il coach, che deve trattare questioni spesso molto delicate e non confinate ai soli aspetti lavorativi ed organizzativi. Sulla base di ciò, e considerando anche la fase diagnostica iniziale (che, per legge, è affidata esclusivamente allo psicologo), si comprende perché la figura del coach deve essere rappresentata da un esperto psicologo con competenze organizzative e cliniche. È, inoltre, innegabile il carattere globalmente “terapeutico” – preventivo e riabilitativo – dei percorsi di coaching, e l’impegno che il coach assume per migliorare lo stato complessivo di benessere psicologico-organizzativo del suo cliente.



Le applicazioni del coaching, in Italia, sono state precocemente intrise di approssimazioni, banalizzazioni e insidie

va che caratterizza in particolare le persone collocate ai vertici delle piramidi aziendali; d) il sostegno psicologico che è offerto al coachee soprattutto nelle fasi di ristrutturazione, downsizing (ridimensionamento aziendale), riprogettazione organizzativa, fusione e accorpamenti di imprese; e) il sostegno psicologico ai manager che vivono in situazioni lavorative altamente competitive e imprevedibili; f) l'offerta, di carattere formativo, diretta allo sviluppo di competenze di genere relazionale e gestionale, e focalizzata sulle modalità globali di vivere la vita organizzativa.

Non si può nascondere, a mio avviso, l'ipotesi che nel coaching, proprio come nella psicoterapia, funzioni anche un potente "fattore specifico", che ha poco a che fare con l'orientamento teorico-metodologico specifico del coach e molto, invece, con il setting basato sull'ascolto empatico, con la qualità della relazione interpersonale e con l'autentica condivisione delle tematiche e delle problematiche in esame. Un secondo aspetto di utilità ruota intorno alla positiva accoglienza riservata a tale attività da parte delle organizzazioni

committenti. A fronte dei risultati, non sempre eccellenti, dei programmi di formazione manageriale, il coaching – qui inteso come *formazione uno-a-uno* – sembra garantire un impatto maggiormente centrato sulle necessità del singolo individuo, meno dispersivo e meglio organizzato. Insieme a questo, l'attività di consulenza-formazione centrata sulla persona consente all'organizzazione di scegliere in modo puntuale i destinatari e di programmare i percorsi di coaching in stretto collegamento con le dinamiche aziendali (ad esempio, in relazione a promozioni, avvicendamenti, affidamenti di nuovi incarichi).

Vi è, però, da evidenziare un lato potenzialmente "oscuro" del coaching, vale a dire l'uso che le organizzazioni possono farne, come di un sistema che cerca di "riparare" il disagio individuale, senza attuare interventi socio-organizzativi. Delegare (per così dire) all'esterno la responsabilità gestionale dell'organizzazione e delle persone che vivono in essa è sempre stato un pericolo reale che corrono tutte le attività di formazione e sviluppo delle risorse umane, soprattutto se affidate totalmente a consulenze esterne all'impresa.

Le applicazioni del coaching in Italia sono state precocemente intrise di approssimazioni, banalizzazioni e insidie, causate dalla tendenza a vedere tale attività come uno dei tanti "prodotti da vendere" alle imprese da parte delle agenzie di consulenza. Ciò ha provocato l'improvvisa comparsa di moltitudini di presunti coach e la creazione di innumerevoli associazioni che propongono corsi a pagamento e relativi diplomi finali. Soprattutto per i giovani neolaureati, alla ricerca di qualificazioni per meglio presentarsi al mondo del

lavoro, tale situazione può costituire una pericolosa deviazione rispetto ad un serio percorso di costruzione della propria identità professionale, offrendo inoltre il miraggio di un lavoro semplice e ben remunerato. Ma, come si è detto, oltre ai giovani che possono facilmente essere attratti e illusi dal "fenomeno coaching", sul terreno si sono lanciate le figure più diverse, dai tuttologi e a chi si ricicla sul versante "risorse umane", determinando una specie di inquinamento e di immediato sovrappopolamento. Il tutto in un contesto culturale in cui appare "normale" che chiunque possa qualificarsi come "consulente" di gestione e sviluppo delle risorse umane, pur non avendo alcuna esperienza, conoscenza e/o capacità per svolgere davvero un ruolo di consiglio specialistico ed esperto.

Il coaching rappresenta, dunque, un prezioso supporto psicologico-organizzativo che le imprese possono offrire ai propri collaboratori, ma a condizione che esso sia realizzato in scienza e coscienza.

Riferimenti bibliografici

- BRUNNING H. (2006), *La manutenzione del capo. Executive Coaching* (trad. it.), Ananke, Torino, 2009.
- GALLWEY W. T. (1974), *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York.
- LOOSS W. (1991), *Coaching per manager* (trad. it.), Franco Angeli, Milano, 1993.
- PETERSON D. B., HICKS M. D. (1996), *Leader as Coach*, Personnel Decisions, Minneapolis.
- SCHEIN E.H. (1999), *La consulenza di processo* (trad. it.), Raffaello Cortina, Milano, 2001.
- SCHEIN E. H. (2009), *Le forme dell'aiuto* (trad. it.), Raffaello Cortina, Milano, 2010.

Andrea Castiello d'Antonio, psicologo clinico e psicoterapeuta, Professore straordinario presso l'Università Europea di Roma, si interessa di psicodiagnosi in area clinica, organizzativa e forense. Dalla fine degli anni Settanta si occupa di psicologia del lavoro, svolgendo attività di consulenza organizzativa, e ha pubblicato numerosi volumi e articoli in tema di gestione e sviluppo delle persone al lavoro.