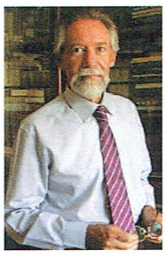
LM LEADERSHIP& MANAGEMENT

EXECUTIVE COACHING

Andrea Castiello d'Antonio
Professore straordinario di psicologia del lavoro e clinica, Università Europea di Roma

Il coaching rappresenta uno degli approcci più innovativi che si sono manifestati di recente nell'area dello sviluppo del capitale umano nel mondo del lavoro. Il coaching organizzativo ha radice remote e solide anche se fin troppo spesso, ancora oggi, esso è sbrigativamente collegato al concetto di "allenamento sportivo" e all'opera di divulgazione portata avanti dallo statunitense, allenatore di tennis, Timothy Gallwey. L'equivoco nasce dal fatto che Gallwey – che era sicuramente un "coach", cioè un insegnante di tennis a capo dell'*Harward University Tennis Team* - nel corso degli Anni Sessanta abbandonò la sua attività per seguire gli insegnamenti di un guru, Maharaj Ji. Al ritorno negli USA, e sulla base di tale esperienza, Gallwey si persuase che il vero e primo "nemico da affrontare" in una competizione sportiva non fosse l'avversario, bensì se stessi. Per combattere questa speciale battaglia è indispensabile sviluppare la concentrazione e l'osservazione non giudicante di sé, perché solo in questo modo si riesce a implementare la prestazione sportiva agonistica e la capacità globale di muoversi sul campo di tennis e, in un certo senso, "giocare" con tutto se stessi. Da qui deriva l'idea della "battaglia interna" che ciascun agonista deve affrontare, e da questa idea Gallwey trasse anche il titolo del suo primo libro divenuto ben presto un best seller negli USA (*The Inner Game of Tennis*. Random House, New York, 1974). A questa pubblicazione seguirono molti altri libri pubblicati da Gallwey nel corso degli anni successivi, sempre sulla medesima falsariga come, ad esempio, *The Inner Game of Golf* (1981), *The Inner Game of Music* (1986) e *The Inner Game of Stress* (2009). In tutti questi testi l'idea centrale ruota intorno al concetto della battaglia con se stessi e dell'utilità di poter disporre di un "personal coach" che aiuti il soggetto a "vincere" le proprie stesse fragilità. Ma il coaching, nella veste di *Managerial Counseling*, cioè di consulenza al management, ha radici ben più remote ed ancorate alla psicologia clinica, sociale e di consultazione. Si tratta di numerose derivazioni che si collocano all'interno della consulenza manageriale e organizzativa, coinvolgendo il *Developmental Counseling* e il supporto psicologico offerto agli *executive* di medio-alto livello nel contesto nordamericano dagli Anni Quaranta in avanti. E' esattamente da qui che deriva il concetto e la prassi di "*Executive" Coaching*, cioè del coaching rivolto in primo luogo ai manager e ai leader che operano all'interno delle organizzazioni complesse. Si deve anche notare che tale esigenza si sviluppò all'indomani della seconda guerra mondiale, cioè nel momento in cui stavano rientrando in patria gli ufficiali che avevano combattuto nei diversi teatri operativi: queste persone necessitavano di essere supportati nel reinserimento all'interno delle organiz-



Andrea Castiello d'Antonio: Professore straordinario di psicologia del lavoro e clinica, Università Europea di Roma. Consulente di management, organizzazione e sviluppo delle risorse umane. Psicologo delle Organizzazioni, Counselor e Executive Coach, Psicologo Clinico, Psicoterapeuta, e Psicodiagnosta. Dal 1978 si occupa di psicologia clinica, psicoterapia e psicologia del lavoro. Oltre all'attività professionale ha svolto ricerche e studi, in diversi settori della psicologia applicata e ha pubblicato, oltre a centinaia di articoli, 17 volumi. Ho ricoperto diversi incarichi scientifico-professionali in ambito nazionale e internazionale.

zazioni produttive civili, facilitando la ricollocazione nei ruoli di responsabilità direzionale. La seconda radice di ciò che oggi è denominato coaching è collocata in una corrente di psicologia americana, la cosiddetta *Third Force*: la denominazione di "terza forza" vuole indicare che tale impostazione psicologico-clinica e sociale si è inserita in un campo scientifico e professionale dominato da due grandi correnti che sono il *Comportamentismo* e la *Psicoanalisi*. All'interno della terza forza, o *psicologia umanistica*, si sviluppò un fortissimo interesse alle attività di sostegno psicologico, di facilitazione, di sviluppo del potenziale umano, basate sul concetto della "relazione di aiuto". Tutto ciò si è condensato nell'opera di consulenza, consultazione, consiglio, sostegno, chiarificazione che, nel suo insieme, rappresenta il counseling psicologico-organizzativo rivolto ai manager e ai leader. Probabilmente la fortuna del temine "coaching" – che richiama il concetto operativo di allenamento e di addestramento - è dovuta al carattere "non psicologico" della parola che rassicura chi vive nelle organizzazioni; ma da un diverso punto di vista si potrebbe sostenere che, in realtà, il "coaching" sia sempre esistito e sia sempre stato attuato nella vita organizzativa, ad esempio nelle vesti di ciò che è oggi, specificamente, il mentoring.

Cosa è l'*Executive Coaching*? Esso nasce per offrire al cliente un *percorso* di mutamento e di apprendimento, sufficientemente ampio, strutturato e finalizzato, guidato verso il raggiungimento di obiettivi che si collocano al confine tra la sfera personale e quella professional-organizzativa. Pertanto non è un'attività di "formazione", non pone il soggetto in un contesto sociale, offrendo invece un ambiente di sviluppo protetto e riservato, in cui la persona può esprimere se stessa in un modo che non sarebbe possibile realizzare in un gruppo di formazione. Il coaching, in pressoché tutte le sue forme e declinazioni (che sono davvero numerose e possono facilmente indurre una certa confusione nei non addetti ai lavori) 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. Il coaching nasce proprio sulla base della necessità di offrire un supporto esperto e personalizzato, inserito nel contesto dell'etica e della deontologia professionale. Esso è reso possibile attraverso non uno o pochi incontri sporadici, bensì per mezzo di un "percorso" sufficientemente strutturato e sapientemente guidato verso il raggiungimento di obiettivi sfidanti, in un momento storico in cui ai manager e ai leader è richiesto uno sforzo di adattamento propositivo e propulsivo mai visto nei decenni precedenti sugli scenari organizzativi.

In una situazione nella quale i punti di riferimento tradizionali vengono meno e, nel contempo, le organizzazioni chiedono sempre di più e chiedono, spesso, *prestazioni impossibili* intrise di velocizzazione, risoluzione di problemi complessi, presenzialismo, adesione ai valori e agli stili d'impresa, raggiungimento degli obiettivi ad ogni costo e capacità di adattamento repentino agli improvvisi mutamenti di scenario, la persona implicata in tutto ciò non può non presentare qualche momento di confusione, indecisione, incertezza, oppure, al peggio, situazioni psicologiche di ansietà e di depressione. Sono note le cosiddette *configurazioni alla John Wayne* dei soggetti super-sicuri, aggressivo-competitivi, rampanti, instancabili ed apparentemente privi di qualunque insicurezza, configurazioni che però non gettano le basi per una "prognosi" favorevole sul futuro della vita (e delle prestazioni) di tali persone, né sulla salute organizzativa dei team che dirigono. Un secondo esempio di disagio diffuso nel mondo del lavoro è rappresentato dal *workaholism*, la dipendenza da lavoro in cui così tanti manager rimangono intrappolati. Ma an-

che senza considerare tali generi di questioni, sarebbe sufficiente notare la solitudine manageriale che caratterizza coloro che sono collocati ai vertici, rendendo di fatto impraticabile il confronto, il dialogo arricchito dal feedback, e lo sviluppo di se stessi. La risposta elaborata nei termini dell'offerta della "consulenza individuale" appare pertanto appropriata e ben dimensionata per rispondere alla situazione di crisi così frequentemente vissuta da manager e da leader (ma non solo) esposti a progressive ed incombenti assunzioni di responsabilità e di rischi, e costretti ad operare con risorse limitate e, il più delle volte, inadeguate a far fronte alle richieste dell'organizzazione. La filosofia del coaching si basa sull'idea di riuscire a disancorare le qualità e le potenzialità inespresse della persona per mezzo di un approccio fondamentalmente maieutico in cui il coachee è il gestore del proprio percorso, generatore della propria evoluzione, e responsabile del cammino che intende realizzare (concetto della *ownership*).

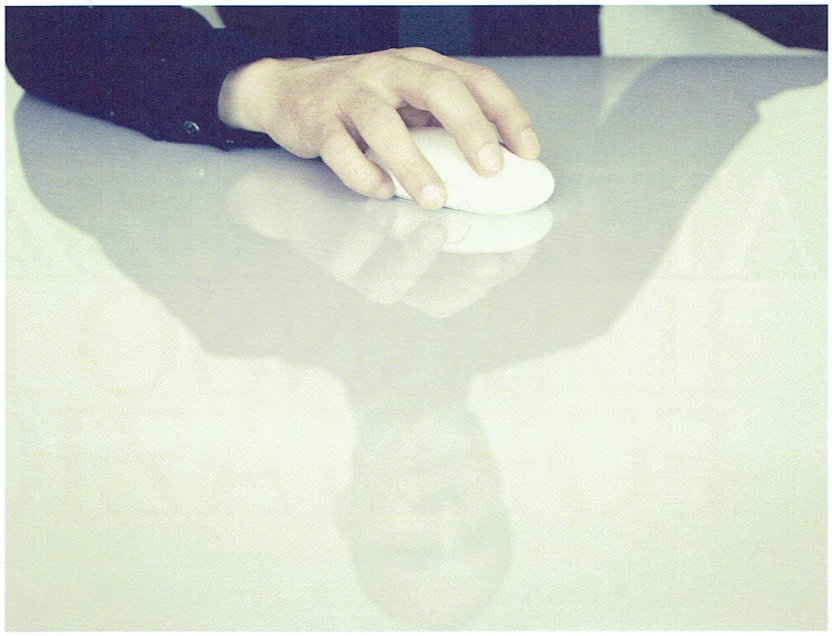
L'attuale panorama italiano (ma non solo) evidenzia una moltitudine di modalità diverse di coaching, e su tale questione può essere utile contribuire a fare chiarezza. Considerato che il coaching è purtroppo ben presto diventato uno dei tanti "prodotti da vendere" ai committenti organizzativi da parte delle agenzie di consulenza, è necessario distinguere le etichette commerciali con le quali il coaching è presentato dalle declinazioni scientifico-professionali. Una distinzione, in realtà, niente affatto semplice per coloro che non sono dei conoscitori del campo specialistico del *career counseling* e dell'*executive coaching*. Basti osservare che tra le tante designazioni generiche si trovano le seguenti: business coaching, coaching etico, coaching organizzativo, coaching psicologico, personal coaching, corporate coaching, wellness coaching, leadership coaching, performance coaching, skill coaching, management coaching, work-life coaching. E tra tutte queste ormai vi è anche l'executive coaching.

In realtà, il problema relativo al capire che genere di coaching sarà posto in essere può essere risolto soltanto superando le declinazioni commerciali e andando a vedere le caratteristiche teoriche e metodologiche dell'attività; ma anche in tal caso si deve sapere che esistono diversi modalità "serie" di fare coaching ed esse sono basate sulle grandi correnti della psicologia applicata. Un esempio di tali declinazioni è rappresentato dalla mia recensione pubblicata nel numero di luglio agosto 2015 (pp. 22-23) di questa Rivista dal titolo *Mindful leadership coaching* in cui è presentato un testo elaborato da uno dei maggiori esperti internazionali che vede l'executive coaching sotto il profilo della mindfulness. Altri approcci al coaching sono quelli sistemici, psicodinamici, psicoanalitici, comportamentali, cognitivo-comportamentali e, infine, evidence-based. Non a caso sulle diverse teorie e tecniche di coaching e consulenza di carriera sono stati pubblicati migliaia di contributi sotto forma di monografie e articoli (reperibili soprattutto in lingua inglese). Altre questioni che complicano l'attuale panorama dell'executive coaching ruotano intorno alle competenze professionali richieste al coach, al suo posizionamento interno o esterno (senz'altro preferibile, se non indispensabile!) rispetto all'organizzazione, alla valenza da assegnare agli obiettivi di sviluppo (l'ottica di sviluppo della performance organizzativa si contrappone all'ottica che privilegia lo sviluppo della maturità e della consapevolezza del coachee). Si tratta di questioni che coinvolgono anche la necessaria distinzione tra coaching, mentoring, counseling e formazione.

Fortunatamente appare oggi abbastanza limitato il ricorso a consulenti generalisti, così come l'impiego di risorse giovani ed inesperte che si improvvisano nelle vesti di "coach". Qualunque impostazione l'organizzazione riterrà di scegliere, il percorso di executive coaching risentirà di numerose variabili esterne di genere organizzativo, manageriale e culturale, in primis il reale e autentico investimento in termini di credibilità e trasparenza che il vertice organizzativo vorrà attivare. Ma esistono anche numerosi fattori di genere tecnico che, nel loro insieme, rappresentano le vere e proprie condizioni specifiche di successo dei programma di coaching e tra questi spicca, per la sua rilevanza, la formulazione iniziale del contratto, o patto di lavoro, tra il coach ed il coachee. Nel contratto iniziale si definiscono lo spirito della consulenza e le sue finalità, gli ambiti di riflessione e di azione, il genere di rapporto che l'organizzazione committente intrattiene con il coach, ed il segreto professionale che lega quest'ultimo all'utente (cliente diretto). Si passa quindi ad accordarsi sugli aspetti logistici, incentivando la responsabilizzazione ed il coinvolgimento del coachee, e stabilendo i confini, le cornici e gli im-

pegni reciproci. Il percorso di coaching dovrebbe sempre iniziare per mezzo dell'elaborazione della storia del soggetto e della situazione attuale, cioè attraverso una fase esplorativa e "diagnostica" effettuata anche con l'ausilio di test e questionari. E' quindi progressivamente concordato e formalizzato il piano di azione collegato al progetto di sviluppo personal-organizzativo, e per ogni singolo step - o singola fase del percorso - sono di volta in volta chiariti i risultati specifici che si intendono raggiungere, le azioni da intraprendere e gli output di collegamento delle diverse fasi.

In quali casi il soggetto trae vantaggio dal coaching? In generale, 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 aziendale, sia per motivi di riservatezza. Nello specifico, traggono vantaggio dal coaching coloro che avvertono la necessità di una guida esterna, un consiglio esperto, un confronto non episodico (che offre peraltro la possibilità di affrancarsi dallo stato esistenziale di solitudine organizzativa). Nei casi in cui 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 sempre la parte formale, adattata all'ambiente), prima che sopravvenga una situazione di crisi o di stress, il coaching può aiutare a fare chiarezza e disperdere un po' della confusione mentale nella quale si è caduti. Lo stesso vale 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. Vi è inoltre una moltitudine di situazioni nelle quali il coaching è intrapreso a valle delle valutazioni periodiche delle prestazioni, delle competenze e 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. 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



Al coaching è oggi riconosciuto un elevato grado di efficacia, e ciò sembra derivare da numerosi elementi: l'attenzione dedicata al coachee e la possibilità che ha quest'ultimo di usufruire di una relazione di sostegno protetta e riservata, la possibilità di discutere non solo di argomenti professionali ed organizzativi, ma anche di problematiche personali, familiari e sociali collegate al lavoro, il sostegno psicologico che è offerto al coachee soprattutto nelle fasi di ristrutturazione, downsizing, riprogettazione organizzativa, fusione e accorpamenti di imprese, il confronto globale sulle modalità di vivere la vita organizzativa e sulla qualità del *work-life balance*. ■

SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Castiello d'Antonio A. (2007), L'allenatore in ufficio. Il Coaching. *Mente e Cervello, 5*, 82-87.

Castiello d'Antonio A. (2012), Luci e ombre del Coaching. *Psicologia Contemporanea, 231*, 76-80.

Castiello d'Antonio A. (2014), Il contributo della psicologia positiva al coaching psicologico. *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 7, 1, 19-31.

Castiello d'Antonio A. (2015), *Interviste e colloqui nelle organizzazioni*. Raffaello Cortina, Milano.