



LE DIVERSE FACCE DEL COACHING

Origini ed evoluzione del coaching

Una definizione univoca, didattica di coaching non esiste: coaching è una parola usata ancora troppo spesso in modo errato o per definire diversi modelli di formazione o di addestramento delle persone. La maggior parte dei dizionari e motori di ricerca definisce come coach il “tecnico incaricato di allenare una squadra sportiva; anche preparatore tecnico, allenatore personale di un singolo atleta”. Solo in seconda battuta parla di un professionista che aiuta a sviluppare la propria personalità e a riuscire nella vita, negli studi e nel lavoro e precisamente recita: “Processo di sviluppo delle capacità, risorse e competenze di una persona gestito da un professionista qualificato (*coach*), attraverso l'individuazione degli ambiti di potenziale crescita e la definizione di un programma finalizzato al raggiungimento di obiettivi personali o professionali”.

Innanzitutto, il coaching è un metodo ancora poco conosciuto in Italia, introdotto poco più di una decina di anni fa dalle multinazionali; non a caso, quindi, quando si parla di coaching quasi sempre si fa riferimento al corporate, all'executive, al business Coaching, ossia a quelle branche del coaching che riguardano il mondo del lavoro. La versione Life, ossia quella branca del coaching che viene utilizzata in tutti gli ambiti della vita quotidiana, in Italia quasi non esiste. Inoltre, esistono diversi modi di essere coach, a seconda del tipo di supporto che necessita il cliente, in base alla situazione in cui ci si trova e ai risultati che si vogliono raggiungere.

Storicamente la parola ha origine dal termine francese “coche”, carrozza (derivato a sua volta dall'ungherese Kocsis e più precisamente da un villaggio magiaro Kochs a 70 km a nord ovest di Budapest, dove venivano fabbricate carrozze di qualità). Nel sedicesimo secolo viene usato per definire qualsiasi carro o carrozza guidata da un cocchiere. Si può quindi dire che il coach è letteralmente un veicolo che trasporta una o più persone da un luogo di partenza (lo stato attuale) ad un luogo d'arrivo (stato desiderato).

Questo spiega una prima caratteristica fondamentale del coaching: le metodologie sono orientate al risultato piuttosto che incentrate sul problema da risolvere. Il coaching quindi non è una relazione di “aiuto” tra esperto e paziente, ma è un supporto immediato, facile e concreto che si basa sulla definizione di obiettivi efficaci, non astratti, direttamente verificabili e/o misurabili, raggiungibili attraverso l'accurata definizione di un piano di azione.



Stabilite le strategie da adottare e le azioni da mettere in atto, il resto del processo di coaching si basa sulla pratica. Il cliente deve agire, deve tradurre pensieri e desideri in azioni concrete.

Se non c'è azione non c'è coaching. Se l'obiettivo non viene raggiunto, se non vi è un miglioramento delle performance del soggetto, allora il processo di coaching è stato inefficace.

Più in generale quindi, possiamo dunque dire che il coaching è il processo attraverso il quale si aiutano individui e gruppi di persone a raggiungere il massimo livello delle loro capacità di performance grazie alla consapevolezza dei propri limiti e barriere, focalizzando le proprie risorse interne, le proprie forze e identificando le strade migliori, le azioni più efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo. Le metodologie del coaching sono quindi fortemente centrate sulla soluzione; tendono ad incentivare lo sviluppo di nuove strategie di pensiero e di azione, piuttosto che cercare di risolvere conflitti e deficit del passato.

Tornando all'evoluzione del coaching, Socrate viene considerato come il 'Padre Ispiratore', l'antesignano, del Coaching. La maieutica da lui fondata (che poi altro non significa che arte della levatrice, intesa come colei che fa nascere, alleva e custodisce i bambini), è in sintesi l'arte di far venire alla luce, attraverso il dialogo, ciò che è già proprio della persona, la consapevolezza della verità che è già dentro di lui.

Proprio come una levatrice il filosofo di Atene intendeva "tirar fuori" all'allievo pensieri assolutamente personali, a differenza di quanti volevano imporre le proprie vedute agli altri con la retorica e l'arte della persuasione.

Socrate filosofava con le persone dialogando e ponendo loro domande, anziché facendo discorsi e tentando di convincerle; interrogava i suoi interlocutori stimolandoli a una continua crescita nella conoscenza, senza mai forzare o suggerire risposte. Il metodo di Socrate consisteva infatti in un dialogo fatto di brevi domande in modo da spingere l'interlocutore a cercare dentro di sé le risposte e quindi la verità, determinandola in maniera il più possibile consapevole e autonoma.

Allo stesso modo, oggi, il coach non giudica, non dà consigli né ricette, ma ascolta con mente aperta affiancando il coachee per far emergere verità e consapevolezza personale. Un uomo si apre veramente solo quando non si sente sotto esame, quando non ha paura di giudizi e sentenze.

Da Socrate a Platone e nel corso dei secoli, questa filosofia si è tramandata in ambiti accademici: nel XIX secolo in Inghilterra gli studenti universitari verso la fine del proprio percorso utilizzavano il termine coach per indicare i migliori tutor, dando loro titolo rispettoso e autorevole.

Negli Stati Uniti il termine coach si è sviluppato molto in ambito sportivo. Questo si dice sia grazie ad un professore universitario di Harvard, nonché giocatore e istruttore, Tim Gallwey, che – negli anni '70 - pubblicò un libro, "The Inner Game of Tennis" dove sosteneva che "L'avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che abbiamo dall'altra parte della rete". Tim notò che



i giocatori si auto-correggevano quando gli venivano poste delle domande aperte invece di offrirgli dei suggerimenti su come migliorare. Allo stesso tempo notò anche che, i giocatori che ascoltavano e applicavano i suggerimenti per migliorare provenienti dall'allenatore e insistevano e continuavano a provare senza mai interrogarsi se fosse giusto o meno, vedevano le loro prestazioni peggiorare.

Per questi contenuti, Gallwey, è stato definito un Pioniere del Coaching.

Secondo Gallwey è necessario tenere conto degli ostacoli personali interni e sviluppare la fiducia nelle proprie capacità di apprendere in modo naturale dalla propria esperienza diretta. Solo riconoscendo e minimizzando le interferenze interne e rafforzando la propria autoefficacia l'atleta può esprimere una performance ottimale.

A partire dai primi anni '80, il coaching inizia ad assumere un concetto più ampio e generalizzato, entrando nelle aziende, nella gestione del personale e nella crescita dei talenti, nella motivazione di squadre e gruppi di lavoro.

La diffusione nel mondo business avviene grazie a John Whitmore, ex pilota automobilistico che, terminata la carriera sportiva e diventato consulente aziendale, decise di applicare i modelli del coaching di Gallwey al business, istituendo l'ancor oggi famosissimo modello GROW. Grazie alla diffusione del modello di Whitmore, negli anni '80-90 il coaching si diffonde dapprima nelle grandi multinazionali americane, per poi diffondersi all'inizio del nuovo millennio anche in Europa.

I repentini cambiamenti della vita moderna, l'aumento smodato dello stress, l'esigenza sempre più crescente di eccellere non solo nel lavoro, ma in ogni ambito, la frenesia del tempo che scorre inesorabile, ha portato sempre più a diffondersi il cosiddetto life coaching, un sostegno per gestire al meglio le emozioni, il proprio tempo, la propria vita in generale.

Non si tratta di una terapia, ma un sostegno utile per ritrovare sé stessi, per migliorare il rapporto di coppia o con i figli, per ritrovare stimoli e motivazione. Le tecniche hanno l'obiettivo di migliorare il giudizio che l'utente ha su sé stesso, di aiutarlo a sfruttare al meglio le proprie motivazioni e di migliorare la capacità comunicativa e relazionale.

In altre parole facilita le persone ad elaborare programmi concreti di auto-sviluppo ed auto-efficacia attraverso la definizione e il raggiungimento di obiettivi concreti ed è estremamente utile in momenti di cambiamento o di passaggio attraverso le diverse fasi della Vita.

La PNL ed il coaching

Una tappa importante per il coaching è segnata dall'incontro con la Programmazione Neuro-Linguistica (PNL), disciplina fondata negli anni '70 da Richard Bandler e John Grinder. Grazie allo studio di terapeuti eccellenti dell'epoca, come Virginia Satir e Milton Erickson, Bandler e Grinder iniziarono



a sostenere che attraverso un differente utilizzo della linguistica si possa ottenere una risposta differente dalla neurologia, permettendo così di modificare comportamenti, convinzioni o condizioni non funzionali. La PNL si occupa di studiare come modificare (*programmazione*) il modo in cui rappresentiamo le nostre esperienze attraverso la neurologia (*neuro*), così da poter comunicare più efficacemente con noi stessi e con gli altri (*linguistica*).

La PNL è il processo attraverso cui scoprire come pensiamo, come comunichiamo e come agiamo, così da poter cominciare a farlo in modo più fluido e fruttuoso.

Viene descritta come un “atteggiamento” che consente di vivere una vita più felice, utile e produttiva e una “metodologia” che consente di “modellare” ovvero osservare e riprodurre i comportamenti efficaci delle persone che si sono distinte in determinati ambiti.

Alla base della PNL c’è la convinzione che le persone *non siano* i loro comportamenti o i loro pensieri e che perciò, quando queste imparano a cambiare il modo in cui pensano e si comportano, cambia anche la loro vita.

La PNL offre quindi tutta una serie di “strumenti” per generare un cambiamento costruttivo e maggiormente funzionale nell’essere umano. Per questo le abilità e gli strumenti della PNL sono sembrati particolarmente appropriati ad un’attività di coaching efficace.

Inoltre, la PNL, cerca di analizzare in maniera approfondita l’esperienza soggettiva, al fine di prenderne consapevolezza per stabilire obiettivi ben formati, mappare le risorse e modificare i comportamenti verso un risultato desiderato.

Unendo il focus tipico del coaching sul COSA sta facendo una persona o su COSA dovrebbe fare per raggiungere lo stato desiderato, con il focus della PNL che si concentra su COME farlo per raggiungere l’eccellenza del risultato, otteniamo un modello che possiamo rappresentare come un circolo virtuoso tra ciò che è necessario fare e come farlo, ovvero in altre parole, permette di raggiungere al contempo 2 risultati: imparare cosa fare e come farlo.

Un apporto molto importante al coaching viene fornito dal modello dei livelli neurologici di Robert Dilts, trainer, consulente e studioso di PNL.

Questo modello, utilizzato per spiegare come funziona la mente, prevede diversi “livelli di organizzazione” a cui corrispondono diversi livelli di pensiero e di modi di essere: conoscere meglio ciascuno di questi livelli fornisce una semplice chiave di lettura con la quale indagare noi stessi, chi ci sta intorno e anche un gruppo di lavoro, che non è altro che un profondo intreccio di relazioni tra persone che mirano ad uno scopo comune.

Secondo Dilts, è possibile descrivere e comprendere la vita di qualsiasi individuo in base al “sistema” in cui vive e questo sistema è suddiviso in livelli: ambiente, comportamenti, capacità, valori e convinzioni, identità e spiritualità.



Alla base di tutto c'è l'**ambiente** in cui l'individuo agisce e interagisce, tutto ciò che lo circonda. Assumono rilevanza il "dove" e il "quando" si verificano le situazioni in quanto i fattori ambientali influenzano le opportunità che si presentano dall'esterno, ma dettano spesso anche i limiti ai quali reagire. I genitori, il territorio, gli amici, le istituzioni del luogo e tanto altro ancora rientra nella categoria dei fattori ambientali che impattano sul sistema dell'individuo. A livello di coaching è dunque importante raccogliere l'informazione: *Dove, quando, con chi desideriamo raggiungere il nostro obiettivo?*

Il livello successivo è dato dai **comportamenti**, le azioni che compie l'individuo in famiglia, al lavoro, nella sua routine quotidiana. Come si comporta quando vuole o deve raggiungere un obiettivo. Il comportamento, quindi, rinvia alla domanda: *Quali azioni compiere per generare l'effetto desiderato?*

Ma i comportamenti sono spesso influenzati se non guidati dalle **capacità** acquisite dall'individuo, dalle sue abilità e competenze intese in senso lato come sapere e saper fare. Le capacità – che sono il terzo livello esaminato da Dilts - governano il modo in cui le azioni si compiono, il "come". Le capacità costituiscono un livello molto importante. Una delle presupposizioni della PNL è che noi possediamo delle "risorse"; si potrebbe anche dire che "possediamo delle capacità" e, tra queste, la capacità di imparare è la più essenziale perché condiziona anche le altre. A livello di capacità la domanda è: *Come fare? Che risorse utilizzare?*

Dal quarto livello Dilts scava più in profondità, nell'"io": analizza i **valori** e le **convinzioni** dell'individuo, che altro non sono che le motivazioni e le linee guida che ci spingono a prendere



determinate decisioni e a tenere determinati comportamenti; sono il “perché” delle nostre scelte. Una credenza o convinzione è un’affermazione personale che noi riteniamo vera. Cosciente o incosciente, guida la percezione che noi abbiamo di noi stessi, degli altri e del mondo in generale. Si può stabilire una differenza tra i fatti che percepiamo e le nostre "credenze interiori" su questi stessi fatti. Le nostre credenze hanno un’influenza determinante sulle nostre capacità. Contrariamente alla credenza, che è una frase dichiarativa, (ad esempio: nessuno mi ama), un valore è una parola che designa un elemento di livello elevato nella scala delle nostre motivazioni come l’Amicizia, la Salute o la Famiglia). Noi facciamo spesso riferimento ai valori senza esserne coscienti, per giudicare quello che è bene, buono, bello, dolce, forte, quindi per condurre la nostra vita. La parola chiave, quindi, è MOTIVAZIONE. Le credenze riportano alla domanda “Perché?” e i valori alla domanda “Per che cosa?”. Valori e Convinzioni possono essere un ottimo supporto ed essere quindi definite “potenzianti” oppure possono creare limiti, freni e alibi diventando così “depotenzianti”.

I valori e le convinzioni sostengo inoltre un altro livello neurologico, quello dell’**identità**, ovvero il “chi” sta dietro al perché, al come, al che cosa, al dove e al quando. L’identità è come si percepisce il proprio ruolo nel sistema, la propria mission di vita. La rappresentazione che ciascuno ha di sé stesso influenza tutti gli altri livelli logici. Noi mettiamo in causa i nostri comportamenti, l’acquisizione di nuove capacità, l’adozione dei nostri valori e delle nostre credenze misurandole attraverso la domanda: “è coerente con quello che sono?”. A questo livello, noi siamo in contatto con la nostra “missione” che è la rappresentazione di quello che vogliamo compiere nel mondo. Le parole chiave sono quindi “COERENZA INTERNA” E “MISSIONE” e la domanda è: “Chi sono io?”.

Infine, l’ultimo livello, si riferisce alla percezione che le persone hanno dei sistemi più complessi che ci influenzano, ma sui quali noi non abbiamo potere: viene genericamente chiamato **spiritualità**. Si tratta di quei sistemi non ben definiti che spesso danno uno scopo alle azioni, il fine ultimo e le domande da porsi sono: *Che senso ha la mia vita? Per quale motivo sto al mondo? “Per chi e per che cosa vivo?”*.

Siamo partiti quindi dall’ambiente per arrivare alla spiritualità, ma nulla toglie che possiamo analizzare l’individuo partendo dal suo “per chi” o “per che cosa” fai determinate azioni o percorsi. Questo significa voler avere un ruolo in questo sistema più ampio che delinea l’identità della persona. Ma l’identità si esprime attraverso valori e convinzioni, che a loro volta sono supportati da capacità, abilità e talenti acquisiti. Le capacità ovviamente determinano i comportamenti e le azioni che a loro volta saranno diverse a seconda dei fattori ambientali che circondano l’individuo.

La nostra mente, quindi, è un tutto organizzato in vari “livelli logici” e la funzione di ogni livello logico è quella di organizzare l’informazione al livello inferiore: un cambiamento effettuato ad un certo livello avrà delle conseguenze sui livelli inferiori, non necessariamente sui livelli superiori, ma in ogni



caso risulta impossibile risolvere un problema allo stesso livello nel quale è stato generato. I problemi sono spesso generati da una confusione tra i livelli logici.

Ecco quindi spiegato un modello “a doppio circolo” tipico del connubio tra coaching e PNL dove l’enfasi è posta in particolare sul cambiamento generativo, sul rafforzamento dell’identità e dei valori e sulla realizzazione di desideri ed obiettivi.

I diversi modelli di coaching

Il compito del coach è quello di fornire il supporto e la tutela che sono necessari ad assistere efficacemente i clienti nella loro evoluzione e crescita ai vari livelli di cambiamento, a seconda della situazione o delle necessità del coachee, fornendo il suo sostegno ad uno solo o a tutti i livelli e assumendo così ruoli diversi.

Se il supporto avviene a livello di **ambiente**, più che di coaching parleremo di **CARETAKING**. Dovendo intervenire sui fattori ambientali, è bene che il coach conosca l’ambiente in cui deve avvenire il cambiamento; ciò significa anche “frequentare” il contesto esterno, assicurarsi che ciò che è necessario al suo coachee sia disponibile e che dall’esterno non provengano distrazioni, interferenze o barriere. Il compito del caretaker è quello di “proteggere” il coachee fornendogli un ambiente che sia fonte di sicurezza e sostegno. Ad esempio, quando i buoni genitori organizzano per i loro figli uno spazio di gioco sicuro, nel quale possono divertirsi, sperimentare, lontani da oggetti o situazioni pericolose, stanno facendo appunto caretaking. Il caretaker si preoccupa quindi di quali risorse e supporti esterni necessita la persona e dove può procurarsele in modo da creare un contesto adatto a supportare le singole azioni atte al raggiungimento dell’obiettivo finale. Nel caso del caretaking, una performance ben riuscita oltre che nel definire uno stato presente e uno stato desiderato, consiste nel trarre vantaggio da tutte le possibilità offerte per affrontare le difficoltà dell’ambiente in cui si sta operando. Il caretaking, quindi, è di estremo aiuto nel creare opportunità ambientali, nel trarre vantaggio da esse e nel comprendere come affrontare i limiti ambientali.

Il **COACHING TRADIZIONALE**, invece, agisce sul livello dei **comportamenti** in quanto aiuta le persone a realizzare o migliorare le proprie performance comportamentali. I coach sportivi, ad esempio, che aiutano gli atleti a trovare la consapevolezza delle proprie risorse e abilità per raggiungere prestazioni sempre migliori. In questo caso il coaching si basa sull’attenta osservazione dei comportamenti e il continuo feedback per migliorare i comportamenti in situazioni e contesti specifici.

A livello di **abilità** e competenze, più che di coaching, parliamo di **INSEGNAMENTO**. Questo modello si focalizza sull’acquisizione di abilità di pensiero, abilità cognitive in generale, senza focalizzarsi su comportamenti o azioni ben precise da mettere in atto. L’insegnante non aiuta a migliorare le



performance in atto, ma contribuisce all'apprendimento di nuove abilità, si concentra sul divario tra il "non so" ed il "lo so".

Passando al livello di **valori e credenze**, troviamo il **MENTORING**. Il mentore supporta le persone nel trovare le proprie competenze interne, scavalcando barriere e limiti interiori, superando le resistenze e interferenze inconse. Troppo spesso si confonde il mentore con colui che, avendo esperienza, ci dice cosa fare, come farlo e quando farlo. In realtà il mentore analizza la situazione insieme alla persona e la sprona a riflettere e a trovare le soluzioni migliori in linea coi suoi valori e credenze. In pratica il mentore usa la sua saggezza per aiutare qualcun altro a sviluppare la propria.

Lo **SPONSORING** invece è il modello che aiuta la persona a identificare e riconoscere la propria **identità**, il proprio ruolo nella vita, la propria mission. Molto spesso si tratta di un potenziale già insito nella persona che va fatto emergere per poi coltivarlo e salvaguardarlo. Questo termine ha origini molte antiche: deriva dal termine latino 'spondere' (promettere) e si usava per indicare una persona che si era assunta la responsabilità del benessere spirituale di un altro. Questo senso si collega perfettamente al modo in cui viene applicata nel coaching, trattandosi, infatti, di un processo di riconoscimento e attestazione delle caratteristiche essenziali di un'altra persona. Ciò implica la ricerca e la salvaguardia di condizioni, supporti e risorse che permettano la piena espressione della persona o del gruppo. Lo sponsoring, ma a dire la verità tutto il coaching con la "C maiuscola" come lo definisce Dilts, si fonda sul riconoscimento dell'altro, il riconoscimento della sua identità, delle sue capacità, di ciò che è in grado di fare e di offrire al mondo: tutti questi sono elementi che generano nel coachee una forte motivazione, che lo conducono ad esprimersi al meglio e ad usare nel modo più utile tutte le proprie risorse.

Infine, il **RISVEGLIATORE** che lavora al livello della **spiritualità**. E' la cosiddetta guida spirituale, che attraverso la propria integrità e congruenza aiuta la persona a ritrovare il suo posto nell'universo, il senso più profondo della sua vita, per chi e per cosa vive. Ai giorni nostri viene definito "spiritual coaching" o "coaching transpersonale" ed è sempre più in voga, soprattutto tra i manager, che vogliono ritrovare sé stessi e la loro missione di vita per poter migliorare poi anche le performance di business.

La capacità di assumere il ruolo più indicato a seconda delle esigenze e della situazione in cui si trova la persona da seguire, questo insieme di competenze tra loro complementari rendono il coach efficace in ogni occasione, in grado di aiutare qualsiasi persona a raggiungere il suo stato desiderato. Per ciascuna figura, il coach deve impostare un diverso tipo di relazione, utilizzare strumenti diversi, decidere quali utilizzare prima e quali solo in un secondo momento. I vari livelli, le varie figure e i relativi strumenti e supporti non si escludono a vicenda, ma anzi sono complementari l'uno all'altro in maniera fondamentale. I livelli più bassi supportano quelli più alti, e i livelli più alti forniscono una



struttura e una direzione per i livelli più bassi. Anche se presentati separatamente, gli strumenti e i ruoli si utilizzano al meglio combinati l'uno con l'altro.