

MANUALI/FrancoAngeli

Luisa Adani, Marina Fabiano

DIVENTARE COACH

Pratiche e strumenti
per attivare percorsi di coaching
passo dopo passo



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Luisa Adani, Marina Fabiano

DIVENTARE COACH

**Pratiche e strumenti
per attivare percorsi di coaching
passo dopo passo**

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Pre-Prefazione , dedicata agli scettici, a quelli che dicono: “Coaching? Non ne ho bisogno, grazie”	pag.	9
Prefazione , di <i>Luisa Adani</i> e <i>Marina Fabiano</i>	»	13
1. Storia del coaching	»	17
1.1. Il futuro del coaching	»	18
1.2. Introduzione al coaching	»	18
1.3. Le fasi del processo di coaching	»	21
1.4. 15 domande per introdursi nel coaching	»	24
2. Ancor prima di iniziare: l'accordo e il contratto	»	39
2.1. La riservatezza ed il rapporto fra coach-commit- tente-coachee	»	40
2.2. Prima del prima	»	42
2.3. Pronti... partenza... VIA!	»	44
2.4. La fase di riscaldamento	»	45
2.5. Altre questioni da chiarire	»	50

3. Primo incontro: la fotografia della situazione attuale	pag.	53
3.1. La storia del coachee	»	54
3.2. Il feedback iniziale	»	60
3.3. La prima bozza degli obiettivi	»	62
3.4. Nel frattempo... tra una sessione di coaching e l'altra	»	65
3.5. ABC del linguaggio comune	»	66
3.6. La scaletta dell'incontro	»	70
4. Secondo incontro: la ricerca dell'obiettivo	»	73
4.1. La misura dell'obiettivo	»	74
4.2. Cosa fare se l'obiettivo è sfuggente	»	81
4.3. Riflessioni sulla relazione fra coach e coachee	»	82
4.4. Esempio	»	84
5. Terzo incontro: alternative e scelte per prendere decisioni	»	87
5.1. Le azioni efficaci	»	87
5.2. Per ogni persona, la sua via al cambiamento	»	89
5.3. Come bussola una scatola di obiettivi	»	92
5.4. Competenze organizzative e relazionali	»	92
5.5. Esempio concreto di una sessione di coaching	»	95
6. Quarto incontro: definire ed eseguire il piano	»	101
6.1. Come stimolare il coachee nella ricerca delle sue scelte?	»	102
6.2. Elementi di attenzione	»	104
7. Quinto incontro: il feedback costruttivo	»	115
7.1. A che punto sei?	»	116
7.2. Il feedback positivo e il feedback negativo	»	117
7.3. Formazione in affiancamento e a seguito	»	123
7.4. Altre competenze del coach e del manager-coach	»	124
8. Ultimo incontro: la valutazione e il commiato	»	127
8.1. Gli strumenti di valutazione	»	127
8.2. Salutarsi con un arrivederci	»	132

9. Diventare coach: da dove partire?	pag. 137
9.1. Le competenze fondamentali del coach e del coaching	» 140
9.2. Etica del coach	» 145
9.3. Chi allena l'allenatore?	» 149
Appendice 1. Documenti operativi	» 155
Appendice 2. Offerta/proposta/contratto	» 171
Appendice 3. Situazioni appiccicose	» 177

Pre-Prefazione

*Dedicata agli scettici, a quelli che dicono:
“Coaching? Non ne ho bisogno, grazie”*

“Davvero? Dovrei ascoltare l’opinione di un’altra persona? È l’ultima cosa che mi occorre, grazie tante!”

Questa è stata la mia prima reazione, la ricordo molto bene, quando mi informano che il mio direttore generale, sobillato dal nostro HR avveniristico, ha deciso di iniziare un certo esperimento a base di nuove tecniche manageriali chiamate “coaching”. Sono parte di questa organizzazione da molti anni, stiamo andando benino, anno dopo anno, senza l’aiuto di alcun consulente esterno. La nostra storia d’azienda racconta casi di discreto successo, magari non eclatanti ma quanto basta per avere i conti economici a posto. La nostra strategia futura, certo è ambiziosa, ma via, non è indispensabile arrivare a quei risultati in cinque anni, anche sette o dieci saranno accettabili. Siamo andati bene per così tanto tempo, perché correre? A quale scopo affiancare i cosiddetti “coach” a noi manager collaudati? Perché mai dovremmo lavorare insieme? E poi, quel termine: “coach”. Mi viene in mente l’allenatore della squadretta di calcio che ci addestrava a scuola. Strillava: “Di corsa! Più veloci! Non rallentare! Dacci dentro!”

Come potete immaginare, non sono per nulla favorevole a qualsivoglia iniziativa che possa modificare lo status quo delle solite note

attività quotidiane. Però sono sempre stato un buon giocatore di squadra e se questa è la decisione dei miei dirigenti, allora va bene. Dopo tutto, cosa mi costa provarci?

Il primo approccio con il “coaching” è dunque un incontro introduttivo dei consulenti-coach. È informale, sembra quasi una semplice occasione per socializzare, finché inizia il dialogo. Sento parlare di “costruire relazioni” e di “proattività”, e penso che noi le abbiamo già quelle competenze. Le argomentazioni sul coaching spiegano che non è intenzione dei consulenti controllare l’organizzazione, e che non c’entra alcun pensiero di scarso rendimento da parte della direzione. Vorrei ben vedere! Proseguendo con i modelli di coaching, sono impressionato dal fatto che questa nuova professionalità lavora a fianco di leader e alti dirigenti, tra l’altro, non solo del middle management. Capisco che il coaching non è intrusivo o critico o giudicante. Piuttosto, assiste l’evoluzione motivazionale ed organizzativa. Non è che la motivazione mi manchi, ma mettere le mani nell’organizzare ed eseguire ciò che mi motiva appare interessante. Il progetto prende forma. L’approfondimento man mano mi porta a provare più curiosità che rifiuto, non stiamo parlando di nebulosa teoria ma di attività pratiche legate al nostro ruolo. E poi, questi consulenti non sono per niente boriosi. Va bene, decido di provarci.

Scelgo il mio coach in base alle sue precedenti esperienze e al suo modo di presentarsi. Se devo scegliere qualcuno per accompagnarmi in questa avventura, deve essere un tipo rapido e diretto. Questa persona dovrà essere capace di starmi dietro dannatamente veloce, voglio proprio vedere.

Il primo incontro di coaching si basa su cose pratiche: queste sono le regole dei nostri incontri, la riservatezza dei contenuti (*ma io non ho proprio nulla da nascondere!*), la durata di ogni sessione (*ah! Bene, non ho mica tempo da buttare*), il fatto che si parla di argomenti a mia scelta e dei miei obiettivi (*eh! Certo! Di chi altri, sennò?*). Ascolto, cerco di non aprirmi troppo. Per qualche ragione, sto costruendo un muro di difesa.

Al secondo incontro resto impressionato dalla percettività del mio coach. Ciò che penso di aver nascosto così bene è già in bella vista. Mi illudo da solo negando l’esistenza di problemi quali il troppo lavoro e quando dire no alle nuove iniziative. Nascondendolo, creo solo un ostacolo. Ci vuole del coraggio, lo ammetto, ma riconoscendo

il fatto posso scovare il modo di eliminare il problema. Cosa potrebbe accadere nel peggiore dei casi? Lo scopro presto.

Quella settimana organizzo un incontro con il mio capo e gli parlo del mio carico di lavoro. Invece di sentire parole sminuenti, come mi sarei aspettato, scopro che capisce il mio punto di vista, il suo apprezzamento per ciò che faccio e il suo entusiasmo nel volermi aiutare. Iniziamo stabilendo un piano per rinforzare il mio approccio ai miei compiti consueti e valutare con rigore i nuovi progetti in arrivo. Questo piano è anche la base del lavoro con il mio coach. Mentre le sessioni di coaching proseguono, la mia produttività migliora, così come la mia relazione con i collaboratori. Sono strabiliato dai cambiamenti che posso vedere nei miei comportamenti con i colleghi. L'atmosfera è più rilassata e comunicativa.

Immagino la varietà di risposte date dai miei colleghi a questo esperimento di coaching, siamo tutti diversi, dopo tutto. Ma risulta presto evidente quanto questa esperienza sia positiva per tutti. Il coaching ha incoraggiato la mia voce più nascosta a venire fuori, ha spinto di lato il mio atteggiamento difensivo e mi ha insegnato a fare piuttosto che rimuginare sulle presunte difficoltà. Non sono più scettico di fronte alle nuove iniziative, ma le analizzo con razionalità. Ho capito che ascoltare fino in fondo può offrire degli scorci imprevedibili al solito panorama, quello che guardiamo, senza vederlo, dalla solita finestra.

Testimonianza di un manager “convertito”

Prefazione

Questo libro non vuole essere un trattato, non vuole disquisire su cosa è o non è il coaching, ma vuole essere uno strumento pratico, un manuale semplice e agile, completo nei riferimenti e ricco di strumenti, questionari e check list. Si propone da guida per chi desidera utilizzare il coaching, che si tratti di un coach, di uno specialista di risorse umane oppure di un manager, chiunque ritenga importante sostenere e sviluppare i propri clienti ed i collaboratori.

Ed è per questo che l'abbiamo pensato diverso dai tanti e interessanti libri pubblicati in Italia e nel mondo, che peraltro troverete menzionati: non teoria, quindi, ma pratica. La letteratura esaminata, davvero molto valida, consegna una visione profonda ed allargata del coaching come metodologia, dei presupposti che delineano le situazioni applicabili, delle teorie che sostengono la validità del metodo, offrendo casi e storie a convalida della bontà del sistema. Noi però, con approccio pragmatico, vogliamo seguire un intero percorso: dal momento in cui nasce l'idea del coaching come soluzione ad un problema/opportunità di una persona con la sua rarità da svelare (leader, manager, professionista o semplicemente persona curiosa) fino alla conclusione della vicenda.

Ci è venuto infatti il sospetto (che però è praticamente una certezza) che dopo mille letture, pur partecipando a corsi introduttivi o di approfondimento, chi ambisce a fregiarsi del ruolo di coach, dentro o fuori l'azienda, resti alquanto solo nel mettere in pratica ciò che ha appreso. Tra l'altro, questa difficoltà esiste sempre al termine di qualsiasi corso di formazione: **come agire dopo aver appreso la teoria ed essere certi di far bene?**

Questo testo ha un altro vantaggio: oltre a proporre un manuale pratico, parliamo di ciò che conosciamo e degli ambienti che frequentiamo. Abbiamo infatti un'altra certezza: fare il coach, seguire con intelligenza e metodo una persona, senza sostituirsi ad essa, non è cosa semplice, in quanto richiede conoscenze teoriche, ma anche sensibilità e capacità di ascolto. Riteniamo che, anche se sembra paradossale, un approccio pragmatico con delle chiavi di lettura chiare sia la strada giusta per scoprire **“il proprio modo di fare coaching”**.

Troppe certezze? Seguiteci.

Per noi il coaching è la pratica relazionale che permette al professionista (coach, manager, leader, imprenditore, insegnante e chiunque desideri accompagnare altre persone verso il traguardo rappresentato da obiettivi concreti e visibili) di interloquire con sapienza, usando la propria esperienza e le tecniche apprese, aiutando gli altri a spostarsi da un punto insoddisfacente ad un punto gradevole e di successo della propria esistenza professionale.

Il coach rappresenta il **manager** che sollecita i collaboratori al miglioramento delle prestazioni; il **leader** che guida la squadra, unita e brillante, al giusto mix tra obiettivi singoli e di gruppo; il **coach interno** all'azienda che supporta la comprensione tra linguaggi simili tuttavia diversi; il **consulente** che arricchisce la propria offerta professionale con competenze di sicura valenza; l'**insegnante** che trova nuove modalità per motivare i suoi allievi; **chiunque** abbia a che fare con altre persone e voglia avviare una relazione di supporto.

Per fare questo non basta seguire un corso o due, leggere molti libri, ascoltare molte esperienze, assistere a qualche sessione dal vivo. Tutto ciò è indispensabile, certo, ma poi, al momento del mettere in pratica, è utile avere una serie di strumenti che compendino l'intravisto, oltre ad un buon coach che inneschi l'avviamento. In realtà, neppure questo è sufficiente per diventare un ottimo coach, ma da qualche parte bisogna pur iniziare, e questo libro vuole essere un valido trampolino di lancio, oltre che un aiuto concreto.

Nell'impostare questo libro, l'abbiamo immaginato usato, letto e riletto, sottolineato, evidenziato, con appunti a margine, gli schemi fotocopiati, i suggerimenti riscritti. E se non siamo state esaustive, e in ogni caso siccome ci piacerebbe continuare il percorso che abbiamo intrapreso con chi ci leggerà, siamo disponibili a disquisire casi e situazioni, dare ulteriori consigli, e ascoltare i vostri punti di vista attraverso il sito/blog www.coachingstudio.it. Sito in cui troverete altro materiale interessante.

Luisa Adani e Marina Fabiano

Storia del coaching

La storia del coaching nasce nell'arena sportiva, ai tempi dell'antica Grecia, dove coach ben considerati (e pagati a peso d'oro) formavano gli atleti per le gare olimpiche.

(Carpenter, 2004)

L'applicazione del coaching nel mondo professionale è ben più recente. A parte la formula della formazione individuale di apprendistato esistente da centinaia di anni, la più vicina nel tempo era definita "counseling di sviluppo", la si applicava già negli anni '40 e la si è affiancata (tra gli anni '60/'80) al coaching sotto forma di consulenza organizzativa. In questa fase iniziale, i coach erano per lo più psicologi e consulenti organizzativi.

Tra gli anni '80/'94, il campo del coaching ha cominciato a crescere rapidamente, espandendosi in nuove aree di servizio (life coaching, outplacement, career coaching, ed altre). Dal 1999 in poi abbiamo avvertito l'accelerazione della disciplina associata al vortice della complessità, parte integrata di sfaldamenti, reingegnerizzazioni, riorganizzazioni, fusioni, acquisizioni e trasferimenti. Tutte situazioni di difficile gestione comportamentale ed emotiva. Il ruolo del leader ha dovuto adattarsi a livelli sempre più critici di ambiguità, pressioni per ottenere risultati sempre più brillanti, in contesti globali. I manager al top dovevano dimostrare abilità specialistiche, strategiche e decisionali, ed anche eccellenti capacità relazionali per gestire le persone nel modo più efficace.

Dal 1995 ad oggi, il numero di ore di coaching è cresciuto in maniera esponenziale. Sono state pubblicate migliaia di pagine sul coaching, sono nate organizzazioni formative per i coach e per le aziende, si sono cominciate a leggere le prime ricerche sul mercato del coaching. Oggi la *International Coach Federation* stima 30.000 coach nel mondo (alla fine del 2007). Tuttavia, dato che l'arena è aperta e ricettiva, è difficile conoscere il numero esatto di persone che applicano le teorie del coaching. Attualmente i coach arrivano da esperienze e professioni ben diverse che non in passato, e spesso lavorano in modo indipendente.

1.1. Il futuro del coaching

I punti di vista confliggono. Il mercato è in crescita? C'è ancora spazio di manovra? Sembra che negli Stati Uniti, luogo di nascita del coaching, la metodologia sia entrata in una fase matura, il settore sia piuttosto saturo (dopo che scuole e coach si sono moltiplicati a dismisura), le tariffe si siano calmierate in modo abbastanza automatico, gli acquirenti abbiano le idee chiare a proposito delle professionalità che cercano per erogare il coaching secondo progetti di propria fattura. E in Italia? Siamo ancora nella fase di espansione: troppi professionisti ancora oggi ne ignorano il potenziale, troppe aziende stanno ora introducendo programmi di coaching in affiancamento ad altre formule formative. Perlomeno, c'è grande spazio per la diffusione di una filosofia di vita personale/professionale di sicuro successo.

1.2. Introduzione al coaching

In questi ultimi anni, dunque, anche in Italia si sente sempre più parlare di coaching, a volte in modo corretto altre improprio, secondo noi. Prima ancora di addentrarci nella metodologia e negli strumenti, e di percorrere fase per fase i diversi momenti del processo, vogliamo quindi con chiarezza sgombrare il campo da eventuali equivoci e delineare quali sono gli obiettivi, il campo di azione, le logiche e le regole dei percorsi di coaching.

Sempre secondo noi, rinforzate da autorevoli testimoni.

Secondo l'*International Coach Federation*, la maggiore aggregazione mondiale di professionisti del coaching, si tratta di una relazione di supporto tra coach e coachee che si evolve mantenendo costante il focus sul cliente. Il cliente (definito "coachee"), per realizzare i suoi obiettivi è accompagnato attraverso un percorso strutturato da un coach professionista, o da un manager opportunamente formato (nel caso si tratti di un rapporto interno all'azienda). Questo professionista si mette al servizio di una persona (o di un collaboratore), accompagnandola con una formula di incontro "one to one", a individuare i suoi obiettivi e identificare soluzioni e strategie di sviluppo.

Il coach quindi non si sostituisce mai alla persona, che mantiene piena autonomia e responsabilità delle proprie decisioni e azioni: propone piuttosto un metodo. In questo senso, come precisa Paolo Terni autore di *Coaching Leader*, uno dei testi italiani di maggior approfondimento della metodologia, «**il coaching è un processo che permette di acquisire e applicare precise competenze professionali grazie alla guida di un professionista qualificato, che segue una metodologia specifica caratterizzata da un accurato e rispettoso orientamento alla persona**».

Il coach non si sostituisce al cliente, il coachee, ma lo aiuta con metodo a soddisfare gli obiettivi che si è proposto

Per sottolineare con ancora maggior forza la centralità del "cliente", Silvia Tassarotti e Maurizio Varini nella loro *Guida al coaching* condividono e amplificano la definizione di John Whitmore, uno dei massimi esperti in questo campo, ritenendo che il coaching sia quell'azione che può «**liberare il potenziale di una persona massimizzandone la performance**».

Infine **il coaching insegna** semplicemente (si fa per dire!) **ad imparare**: costruisce infatti i tasselli di quel patrimonio di "cultura intrinseca" che aiuta a cogliere e acuire le proprie possibilità.

Il coaching è quindi un processo di sviluppo tagliato e cucito addosso alle capacità di crescita personali. È il metodo per estrarre dalle persone il meglio che esse nascondono. È il sistema per acquisire la consapevolezza delle proprie abilità e dei propri limiti, dove le