

Emanuela Del Pianto

La potenza del coaching

Modelli e strumenti per incrementare
l'efficacia di un percorso di coaching

Prefazione di Anna Maria Giannini



FrancoAngeli

MANAGEMENT

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Emanuela Del Pianto

La potenza del coaching

Modelli e strumenti per incrementare
l'efficacia di un percorso di coaching

Prefazione di Anna Maria Giannini



FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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.

*A i miei nonni,
Hans Sigismund (Opa), Ella e Fernanda
per tutte le volte che li ho dimenticati
e le poche volte che li ho ricordati*

*... e a tutti coloro che, leggendo questo libro,
si sentiranno di aver ricevuto qualcosa.*

Indice

Ringraziamenti	pag.	11
Prefazione , di <i>Anna Maria Giannini</i>	»	13
Perché questo libro	»	15
1. Cosa rende “potente” un percorso di coaching	»	17
1. Le virtù del coaching, parafrasando Martin Seligman	»	18
1.1. Saggezza e conoscenza	»	19
1.2. Coraggio	»	19
1.3. Amore e umanità	»	19
1.4. Giustizia	»	20
1.5. Temperanza	»	20
1.6. Spiritualità e trascendenza	»	20
2. La potenza del processo	»	21
3. La potenza della relazione coach/coachee	»	23
4. La responsabilità del coach nelle sessioni/nel processo	»	27
4.1. Nei confronti di se stesso	»	27
4.1.1. La concentrazione	»	27
4.1.2. La fluidità	»	28
4.1.3. Dialogo interno con se stesso	»	30
4.2. Nei confronti del coachee	»	30
4.2.1. L’atteggiamento positivo	»	31
4.2.2. La resilienza	»	33
4.2.3. L’aspirazione alla “felicità”	»	35
5. L’acronimo COACH, parafrasando Karen Lawson	»	38

2. Il ruolo del tempo nel coaching	pag.	41
1. La potenza del momento presente nel coaching	»	42
1.1. Il tempo del coach e del coachee	»	43
2. Lo strumento giusto al momento giusto	»	45
2.1. Un esempio di strumento ideato dal coach	»	53
3. Lo shadow coaching: un amplificatore della potenza del coaching	»	69
1. Cos'è lo shadow coaching	»	69
1.1. La sua caratteristica diagnostica	»	70
2. Le due funzioni dello shadow coaching	»	71
2.1. Il coach lavora “ <i>nell</i> 'ombra”	»	71
2.2. Il coach lavora “ <i>sull</i> 'ombra”	»	71
3. La potenza del feedback nel processo	»	76
4. Un modello di team coaching potenziato dallo shadow coaching	»	78
4.1. Il momento consulenziale con il capo	»	79
4.2. La presentazione del coach al team (da parte del capo)	»	80
4.3. I 2 incontri di shadow coaching	»	80
4.4. Il momento del feedback	»	81
4.5. L'attivazione del coaching individuale con il capo e del team coaching con il gruppo dei collaboratori	»	81
4.6. I momenti di monitoraggio in riunione	»	82
4.7. La riunione finale	»	82
4. Il coach che lavora su di sé per rendere più potente il suo agire	»	85
1. Un allenamento continuo	»	85
2. L'importanza della supervisione	»	86
3. Un chiaro/scuro del coach: la soglia tra coaching e leadership	»	88
5. Una storia vera della potenza del coaching dopo un terremoto	»	91
1. Com'è nato il progetto	»	91
2. La storia del primo gruppo: l'acronimo ART COACHING	»	92

Appendici

Appendice 1 – Le competenze distintive del coach in AICP pag. 109

Appendice 2 – Una lista di potenziali domande che il coach
può fare a se stesso quando è operativo in uno shadow
coaching » 113

Bibliografia » 115

Ringraziamenti

Per prima voglio ringraziare l'insostituibile Flavia Zampa, psicologa dello sviluppo e coach, che, come sempre, ha fatto sì che questo libro potesse assumere la forma che ha. Ogni volta, ma anche ora, desidero ringraziarla per la sua disponibilità, perizia nel trovare le fonti e nell'aiutarmi a riprodurre graficamente gli schemi. E, infine, per il suo sorriso che rende ogni volta piacevole e rasserenante la mia esperienza di scrivere.

Voglio ringraziare anche Maria Teresa Arcidiaco, attualmente Presidente AICP, ma anche mia carissima amica, perché ha creduto in questo libro fin dal primo momento e continua a sperimentare, nella sua attività professionale di coach, la potenza del coaching.

Ringrazio Daniela Grimolizzi per i suoi preziosi feedback e per i suoi apprezzamenti, che so essere autentici.

Ringrazio Giorgio Giancarlo Renzulli, psicologo del lavoro e delle organizzazioni e coach, che ha visto tanto della mia anima e continua a vedere al di là di quanto molti di noi possano percepire.

Ringrazio Luisa Fedato, con cui condivido la vita da una vita, per gli stimoli e le riflessioni che continua a fornirmi.

Ringrazio Anna Maria Giannini, professore ordinario presso la facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma, per aver dedicato tempo e impegno con generosità nello scrivere la prefazione di questo libro.

Ringrazio Donna Karlin per tutti gli interessanti stimoli, riflessioni e strumenti che ogni volta che viene in Italia porta a chi, come me, partecipa ai suoi corsi.

Desidero, infine, ringraziare il mio gatto rosso Sole che, mentre scrivevo, ogni tanto veniva a strusciarsi e a piazzarsi sul computer e sui fogli, con le movenze di Garfield e con la determinazione e la pervicacia di un vero gatto.

Prefazione

di Anna Maria Giannini*

Il tema del coaching è di grande attualità. Tuttavia la letteratura sugli aspetti metodologici e sull'analisi dei risultati non è molto ampia.

Il coaching viene usato in molti contesti e ha destato e continua a destare molto interesse.

Questo volume ha il pregio di descrivere in modo molto chiaro e articolato, non soltanto gli aspetti di metodo, bensì anche alcune dimensioni legate alla crescita e al cambiamento che possono essere attivate in questo percorso.

Il libro ha inizio con la citazione di un film molto significativo: *L'uomo che sussurrava ai cavalli*, la storia di Monthy Roberts: un film che suscita molte emozioni, che coinvolge, che porta lo spettatore su un piano diverso rispetto al tema della comunicazione: la ricchezza e le sfumature degli aspetti di comprensione, di sintonia, di aiuto.

L'esordio apre la strada ad un percorso che il volume segue in modo chiaro e organico: un viaggio nel mondo dei significati del coaching e delle sue potenzialità alla luce del grande e significativo tema del cambiamento.

Il titolo: *La potenza del coaching* richiama apertamente le potenzialità di efficacia e applicabilità di questo metodo e la trattazione rispetta pienamente le aspettative, vengono infatti declinate con pregevole sistematicità le aree di applicazione e gli ambiti in cui si possono ottenere notevoli risultati.

Con grande ricchezza di esempi sono presentati i singoli passaggi ed illustrati gli esercizi e le tecniche, con particolare attenzione ad evidenziarne esiti e ricadute.

* Professore ordinario presso la facoltà di Medicina e Psicologia e dell'Università La Sapienza di Roma.

Il volume ha, inoltre, il pregio di essere scritto con un linguaggio accattivante, ricco di esempi, di “vignette” tratte dall’esperienza e conduce gradualmente ad appropriarsi di tecniche anche complesse evidenziandone le potenzialità e l’efficacia.

I concetti di base sono tratti dalle discipline psicologiche ma nel volume si riscontra grande attenzione a presentare gli strumenti per quelle parti e quegli aspetti che possano essere trattati anche da chi non è psicologo, naturalmente ad un livello e con tecniche che non sono proprie degli atti tipici dello psicologo.

Nei suoi obiettivi di sostanza e di forma il coaching delinea percorsi utili ad incrementare l’autoefficacia in specifici contesti, con un’attenta osservazione delle proprie potenzialità e risorse.

Viene evidenziato molto chiaramente il perimetro di azione e gli strumenti di chi può praticare il coaching e le metodiche sono presentate con attenzione al suddetto perimetro.

Il libro è ricco di suggerimenti, di passaggi riferiti non soltanto agli ambiti del lavoro ma a contesti tipici in cui si sviluppa il bisogno di cambiamento.

Molto interessante il concetto di shadow coaching, con particolare interesse ad elementi come il silenzio e la capacità di osservare e restituire.

Particolarmente bella ed emozionante l’esperienza effettuata dopo il terribile terremoto de L’Aquila facendo tesoro dell’apprendimento della straordinaria e antica arte del tombolo, un’esperienza di volontariato che ha portato questi metodi al servizio di chi doveva ricostruire la propria vita dopo l’incredibile distruzione portata dalla devastazione che quei territori hanno subito.

Quando si scrive una prefazione ci si chiede: perché le persone dovrebbero leggere questo libro? Le mie risposte sono diverse: è scritto con chiarezza, è costruttivo, presenta strumenti utili e li descrive nei dettagli, conduce per mano all’uso di una metodologia interessante, si legge con interesse, fa il punto della situazione su una metodologia attuale e dalle straordinarie potenzialità. È scritto con attenzione al lettore e, infine, è scritto con grande coinvolgimento emotivo e con il chiaro obiettivo di mettere a disposizione di chi legge l’esperienza dell’Autrice, esperienza in una attività professionale di ottimo livello maturata negli anni in vari contesti e coltivata con grande attenzione e passione.

Perché questo libro

Negli ultimi anni della mia esperienza come coach, mi sono resa conto dei risultati sorprendenti che può produrre un processo di coaching. La mia sorpresa e la mia contentezza, quando questo accade, sono le emozioni che mi hanno condotto a riflettere molto sul perché accade, perché il coaching può essere così potente?

Ad un certo punto, mi è venuto il desiderio di condividere queste mie riflessioni con tante altre persone, che non fossero soltanto altri coach, magari all'interno di una comunità di pratica tra pari. Mi riferisco, quindi, a tutti i lettori che avranno voglia e, spero, piacere nel leggere questo libro, che oltre a dare del significato, il mio significato, alla potenza del coaching, fornisce idee, metodi e strumenti. Questi ultimi, o almeno alcuni di essi, non sono solo dedicati ai coach, ma alle persone che vogliono lavorare su di sé per sperimentare un maggior benessere e uno stato d'animo più sereno.

Scrivere questo libro mi ha anche divertito, perché, attraverso la riproposizione, sotto nuove vesti, di modelli già consolidati e attraverso la creazione di acronimi, ho sperimentato io stessa nuovi punti di vista, “giocando” con le idee di altri che hanno generato in me, a loro volta, nuove idee e che mi fa piacere condividere con voi.

Mi è venuto anche in mente, nel formularne la struttura, che sarebbe stato utile per i lettori conoscere qualcosa in più sullo shadow coaching, di cui la letteratura italiana ancora non parla, mentre è più consueto all'estero. Io lo pratico e, quando questo accade, trovo che aggiunga valore e potenza al percorso di coaching, o a qualunque altro intervento di sviluppo, che ne possa conseguire. I potenziali committenti che lo leggeranno potranno così conoscere, con maggior dettaglio, gli obiettivi e la metodologia, oltre che la valenza, che lo shadow coaching comporta.

Il framework di questo testo è focalizzato sia sul coaching individuale che sul group e team coaching e sul mio modello di coaching in team, già pubblicato in precedenti libri (vedi anche p. 59). L'accento è anche posto sul lavoro continuo che il coach deve fare su se stesso, per poter operare in sé la stessa trasformazione che, nelle sessioni di coaching, facilita il coachee ad attivare.

Mi ha fatto piacere anche raccontare l'esperienza "potente" di un percorso di coaching, abbinato all'apprendimento dell'arte del tombolo, con alcune signore de L'Aquila, reduci e, inizialmente, "distrutte" dal terremoto del 6 aprile del 2009. Questa esperienza di group coaching, interamente di volontariato, è stata gratuita solo economicamente, perché in realtà ha rappresentato un regalo bellissimo, sia il modo in cui si è andata evolvendo e sia il suo successo finale. L'accostamento al tombolo si è rivelato molto pertinente, perché depositario di aspetti che collegano e, soprattutto, si assomigliano, tra il processo di costruzione di un lavoro di tombolo e il processo di costruzione di un percorso di coaching. Scrivendo questa esperienza, per voi che leggete, mi è venuto in mente che sarebbe bellissimo poterla replicare, magari in forme e modi diversi, per le popolazioni terremotate del centro Italia (agosto/ottobre/dicembre 2016), ovviamente attivando un numero maggiore di esperti e disegnando un processo customizzato per loro¹. L'esperienza de L'Aquila mi ha insegnato che occorre prima far passare la fase dell'emergenza e, infatti, in quel caso l'inizio di "Un momento tutto mio – Art coaching" è stato poco più di un anno e mezzo dopo.

Infine, in appendice, troverete le competenze distintive del coach in AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti) declinate sulla base del mio modello di competenze, già pubblicato (Del Pianto, 2008). Sono il frutto di un lavoro di gruppo e, attualmente, sono un riferimento importante da diffondere all'interno di tutta l'associazione, perché diventi pratica e, quindi, cultura comune.

Secondo Aristotele, la "potenza" è la capacità virtuale insita nelle cose di realizzarsi in forme determinate e, con questo libro, ho cercato di dare una forma determinata a qualcosa di impalpabile e quasi alchemico, ma potente, che si realizza nel processo di coaching.

¹ Per chi fosse interessato al progetto e volesse condividere qualche idea, può contattarmi a questo indirizzo mail: progettocoachingterremoto2016@gmail.com

1

Cosa rende “potente” un percorso di coaching

È opinione comune nelle aziende e presso le persone che hanno esperienza di coaching, ritenerlo molto efficace, interessante e pieno di sorprese. Aggiungerei, anche un po' rivoluzionario. Perché non suggerisce o impone ciò che si deve fare, ma si basa sul far fare e sul rispetto dell'identità dell'altro.

Ci può essere di aiuto, per comprendere questo concetto, la storia vera di Monty Roberts, “l'uomo che sussurrava ai cavalli”. Roberts ha scoperto un metodo per ottenere la fiducia di un cavallo selvaggio e lavorare con lui, perché accetti una sella e un cavaliere senza provare dolore o paura, che dura all'incirca 30 minuti. Il metodo che veniva usato precedentemente e, purtroppo ancora, dura almeno 3 settimane e condiziona l'animale a sentire e a sopportare un carico sulle spalle, stando legato. Poi, alternativamente, gli vengono legate le zampe per impedirgli di scalcciare. Dolore e sofferenza sono scontati per l'animale, perché l'uomo esercita il potere su di lui, nel senso di *potiri* “divenire padrone” o, se vogliamo, dall'etimologia greca *pào-mai* “entro in possesso”.

La rivoluzione di Roberts è stata quella di imparare il linguaggio del cavallo e comportarsi secondo lo stile di leadership che la femmina leader adotta nel branco. Quando un cavallo viene portato nel recinto per essere iniziato (lui usa questo termine, al posto di “domato”) il suo istinto sarà di scappare. Roberts lo lascia fare, anzi lo incoraggia. Lo manda lontano da sé, utilizzando segnali non verbali che ha osservato nel branco e che spingono lontano il cavallo. Quest'ultimo è sensibile ai messaggi relazionali e, in poco tempo, si rende conto che *l'uomo che sussurra ai cavalli*, si sta comportando come fosse un genitore e, quindi, non gli farà del male. Si sente, quindi, pronto per aprire le negoziazioni.

“Roberts ha imparato che quando il cavallo ha un orecchio drizzato in direzione dell’addestratore significa ‘Sono pronto a negoziare’; quando lecca e mastica significa ‘Possiamo arrivare ad un accordo’; e quando abbassa la testa e corre con il naso vicino al terreno, sta dicendo ‘ ti comprendo e mi fido di te e farò quello che mi chiedi’” (Deering, Dilts, Russel, 2004, p. 116).

A questo punto l’uomo che sussurra ai cavalli si ferma e si volta, perché il messaggio del cavallo è “*sono pronto a seguirti, se smetti di scacciarmi*” e la scena si conclude con il cavallo che appoggia il naso sulla spalla dell’uomo, come farebbe con la cavalla dominante del branco. Roberts definisce questo processo come “join up”, che significa allearsi. La rivoluzione è quella di non reprimere, ma di consentire autonomia e liberazione.

L’approccio di Roberts è un approccio in forte contrasto con i metodi tradizionali e incarna l’esempio di una persona che vive, pensa e respira le proprie convinzioni. È congruente ad ogni livello del suo essere e il lavoro che sceglie di fare è coerente con quello in cui crede e aumenta sempre più competenze e abilità nel mettere in pratica le proprie convinzioni. “Infine, incarna così pienamente le sue convinzioni ed i suoi obiettivi, che paradossalmente, è in grado di oltrepassarli e di vivere nel mondo degli altri” (*ibidem*, p. 117). E questo accade in un percorso di coaching. Gran parte della sua efficacia risiede nel fatto che permette al coachee, attraverso degli strumenti, di entrare in contatto con il suo vero sé, mentre il coach impara a conoscere lo specifico linguaggio di quel coachee e, quindi, impara a connettersi con il suo involucro, ma anche con la sua essenza.

A livello scientifico, in Italia, non ci sono ancora conferme oggettive dell’efficacia del coaching, nel senso che non è ancora stato validato uno strumento che identifichi i risultati inconfutabili di crescita, che ne scaturiscono.

Ciò non toglie che l’esperienza racconta le sue notevoli virtù.

1. Le virtù del coaching, parafrasando Martin Seligman

Martin Seligman, il padre della psicologia positiva, in una ricerca trasversale, sia in senso temporale che spaziale, ha individuato 6 virtù che sono comuni a tutte le tradizioni sulla faccia della terra, in un lasso di tempo di 3.000 anni e sono:

- saggezza e conoscenza;
- coraggio;

- amore e umanità;
- giustizia;
- temperanza;
- spiritualità e trascendenza.

Prima ho parlato di virtù del coaching, perché ritengo che abbia nell'arco del suo processo la facoltà di palesare queste 6 virtù.

1.1. Saggezza e conoscenza

All'interno del coaching ci sono la saggezza delle parole, la saggezza dei silenzi, la saggezza del non dirigere ma far esprimere, la saggezza dell'allineamento tra ciò in cui si crede e il modo in cui si agisce. La conoscenza è una base della saggezza. Tra i suoi motori, troviamo per esempio: la curiosità, l'amore per il sapere, l'apertura mentale e le capacità critiche.

La curiosità apprezza l'ambiguità, perché non è chiusa rispetto alle esperienze diverse dalla propria. L'amore per il sapere è come una vocazione. Fa a meno del riconoscimento sociale, ma non fa a meno di ciò che procura uno stato di felicità. Chi conosce, sa di conoscere, ma sa anche di non conoscere tante cose ancora e la sua saggezza risiede anche in questa umiltà e nella capacità di cambiare opinione, di restare in ascolto e di sapere modificare la propria mappa del mondo, a fronte di una sollecitazione esterna convincente.

1.2. Coraggio

Il coraggio, nel percorso di coaching, significa il coraggio di affrontare il nuovo, di ascoltare e di aprirsi ad alternative diverse, di vedere nuovi orizzonti, lasciando il certo per l'incerto. È il coraggio di fare esperienza, invece che di pensare a cosa si dovrebbe fare o si potrebbe fare, senza farlo. Infine, è come se nel processo di coaching, si stimolasse il coraggio di vivere.

1.3. Amore e umanità

Se non ci fossero questi due ingredienti, non sarebbe possibile la relazione di coaching. Entrambe assolvono l'obiettivo di rendere la relazione pari-