

Pina Sabatino

# IL GROUP COACHING

Sviluppare il potenziale dei piccoli gruppi  
in formazione



Metodi, strumenti e buone pratiche

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## 25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta  
*Responsabile collana AIF*

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

Pina Sabatino

# **IL GROUP COACHING**

Sviluppare il potenziale dei piccoli gruppi  
in formazione

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mio figlio Jacopo,  
che ogni giorno illumina la mia vita*





# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Stefano Gheno</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Pina Sabatino</i>	»	15

## Parte I

### Il coaching: aspetti fondamentali

<b>1. Le basi del coaching</b>	»	23
1. Alle origini del coaching	»	23
2. Il coaching: definizione e caratteristiche	»	25
3. Tipologie di coaching e ambito di applicazione	»	28
4. Il profilo e le competenze del coach	»	31
5. La pratica del coaching	»	35
5.1. Prima della sessione: dalla diagnosi al contratto di coaching	»	35
5.2. La sessione di coaching	»	37

## Parte II

### Il group coaching

<b>2. Che cos'è il group coaching</b>	»	45
1. La metodologia	»	45
2. Destinatari, aree di intervento e modalità di erogazione	»	46
3. Rapporto tra group coaching, facilitazione e formazione	»	49
3.1. Group coaching e formazione	»	49
3.2. Group coaching e facilitazione	»	53
<b>3. Le competenze</b>	»	56
1. Le competenze del group coach	»	56
2. La gestione dei gruppi in formazione	»	57

3. Le fasi di vita di un gruppo e le attività	pag.	59
4. Gli adulti che apprendono	»	62
5. Gli stili di apprendimento	»	65
6. Le tecniche di facilitazione dei gruppi	»	67
7. La facilitazione nella gestione del conflitto	»	70

### **Parte III**

#### **Come funziona il group coaching**

<b>4. Sviluppare un percorso di group coaching</b>	»	75
1. L'incontro con il cliente e l'individuazione del macro obiettivo	»	75
2. Il colloquio con i partecipanti	»	78
3. Il contratto	»	81
4. Prima di iniziare... gli aspetti organizzativi	»	82
4.1. Il setting	»	82
4.2. I supporti didattici	»	84
4.3. Le mappe mentali	»	88
<b>5. Il group coaching in pratica</b>	»	90
1. La prima sessione	»	90
2. Le cinque fasi della sessione	»	93
2.1. L'obiettivo da raggiungere	»	93
2.2. Le alternative tra cui scegliere	»	97
2.3. La definizione del piano d'azione	»	98
2.4. Gli ostacoli da superare	»	101
2.5. La chiusura della sessione e i compiti a casa	»	103
3. La fine del percorso di group coaching	»	104
<b>6. Incidenti di percorso</b>	»	106
1. Possibili situazioni da gestire	»	106
2. Non ce la farò mai: le convinzioni limitanti	»	106
3. Devo farlo: le tolleranze	»	108
4. Lo faccio domani: la procrastinazione	»	109
5. Tra il dire e il fare: le discrepanze tra intenzioni e comportamento	»	111
6. Che fatica!: il calo di energia	»	112
<b>7. Valutare l'efficacia del group coaching</b>	»	114
1. Perché valutare	»	114
2. Cosa e come valutare	»	155
<b>Conclusioni</b>	»	119
<b>Appendice</b>	»	121
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	125

# Prefazione

di Stefano Gheno<sup>1</sup>

## Il coaching, cioè formare davvero

*“Siamo all’inferno adesso, signori miei, credetemi e... possiamo rimanere, farci prendere a schiaffi, oppure aprirci la strada, lottando, verso la luce, possiamo scalare le pareti dell’inferno un centimetro alla volta.*

*Io però non posso farlo per voi, sono troppo vecchio... sapete con il tempo, l’età, tante cose ci vengono tolte, questo fa parte della vita. Però questo tu lo impari solo quando quelle cose le cominci a perdere.*

*Scopri che la vita è un gioco di centimetri e così è il football, perché in entrambi questi giochi... il margine di errore è ridottissimo: mezzo passo fatto in anticipo o in ritardo e voi non ce la fate, ... Ma i centimetri che ci servono sono dappertutto, sono intorno a noi... in questa squadra si combatte per un centimetro, ... perché sappiamo che quando andremo a sommare tutti quei centimetri il totale allora farà la differenza tra la vittoria e la sconfitta”.*

Si tratta di uno stralcio del discorso che il vecchio coach Tony D’Amato (Al Pacino) fa alla sua squadra prima della partita decisiva del campionato NFL, nel celebre film di Oliver Stone (1999), Any Given Sunday (Ogni maledetta domenica).

È un discorso che frequentemente viene definito “motivazionale”, spesso utilizzato all’interno di interventi formativi per stimolare l’orgoglio competitivo, ma anche la collaborazione, la corresponsabilità, il senso di sacrificio all’interno di gruppi reali di diverse organizzazioni di lavoro. Del resto frequentemente lo sport viene utilizzato in modo analogico per lo sviluppo di gruppi di lavoro, lo spirito di squadra – in fondo – presenta sem-

1. Docente di psicologia delle risorse umane, Università Cattolica di Milano; fondatore di Well At Work e Associati.

pre le stesse caratteristiche, sia che si tratti di una squadra di football (per noi italiani, di calcio), sia un gruppo di venditori o un team di progetto.

Io però vorrei attirare la vostra attenzione, non tanto sulla squadra, quanto sul coach. Il discorso di Al Pacino, infatti, contiene alcuni elementi che mi paiono utili per introdurre questo volume. La squadra degli Sharks si trova in una situazione critica, tanto per motivi esterni (la non eccezionale posizione in classifica), quanto interni (la scomparsa del vecchio proprietario ed il subentro alla guida della società della figlia di questi). Alla situazione complessivamente poco rosea si sommano – evidentemente – i problemi di ogni singolo membro della squadra ed al coach D'Amato viene chiesto di lavorare su entrambi i livelli, come lo fa?

Innanzitutto aiutando ciascuno dei membri del team a compiere un esame di realtà, severo (“siamo all’inferno”), ma non privo di speranza (“possiamo scalare le pareti dell’inferno”). Quindi sottolineando la responsabilità di tutti e di ciascuno, qualora decidessero di percorrere questa “scalata”. Infine, proponendo quello che potremmo definire uno dei caposaldi del coaching: accompagnare, non sostituire (“io però non posso farlo per voi...”).

Nell’interpretare il suo personaggio in questo ultimo discorso, Al Pacino, sembra tradurre la convinzione espressa da Timothy Gallwey, il capitano del team di tennis della Harvard University, considerato lo “inventore” del coaching, secondo cui lo scopo di un bravo coach non è tanto quello di fornire un contenuto tecnico ai propri atleti (o coachee), quanto quello di aiutarli a depotenziare gli ostacoli interni che rendono difficile una buona performance.

A chi – come me – si rifà al modello del self-empowerment (Bruscazioni e Gheno, 2000) nel proprio lavoro scientifico e professionale, la lettura che Gallwey (1974) fa del ruolo del coach non può non riecheggiare il depotenziamento delle difficoltà storiche soggettive – quelli che chiamiamo “killer” psicologici – che ci permette di procedere lungo il percorso di apertura di una nuova possibilità.

Il coach dunque è, innanzitutto, un facilitatore del processo di empowerment della persona e il coaching è una metodologia (o meglio una costellazione di metodologie) di supporto per sviluppare le potenzialità dell’individuo, affinché possa in modo del tutto autonomo individuare i propri traguardi personali e/o professionali, per poi pianificare e attuare le azioni necessarie a raggiungere i propri obiettivi.

In questa prospettiva il coaching non rappresenta “solo” un approccio formativo. O meglio si tratta di un approccio formativo globale, in cui l’apprendimento di contenuti, o lo sviluppo di competenze, è – di fatto – un obiettivo secondario, funzionale a raggiungere il vero obiettivo che è di apprendimento metodologico.

Il coachee, nel rapporto con il suo coach apprende “ad apprendere”, cioè a riconoscere in quanto gli accade ed in ciò che è proposto come accadi-

mento dal suo coach quegli elementi che, da un lato permettono di sviluppare le potenzialità del coachee stesso, dall'altro di rafforzarne la capacità di cambiamento attraverso un potenziamento del protagonismo positivo e della responsabilità.

In questo approccio metodologico affiora un presupposto antropologico che vede la motivazione a realizzarsi e dunque ad agire a tal fine anche in condizioni difficili se non ostili (Rogers la chiamerebbe tendenza “attualizzante”), che rappresenta il principale fattore critico di successo di qualsiasi percorso di coaching.

Ciò che rende possibile tale mossa verso la propria realizzazione personale è il vedere l'esito della propria azione, il coachee cioè si allena a cambiare agenda, attraverso un apprendimento dal fare, secondo le piste suggerite dal suo coach. Il passo successivo sarà dunque quello di generalizzare le proprie esperienze, applicando in modo estensivo i nuovi schemi comportamentali appresi.

Il coaching è dunque una “vera” formazione, intesa sì come processo di facilitazione dell'apprendimento, ma anche – e soprattutto – come il processo che “dà forma”, cioè restituisce una forma nuova a ciò che si possiede.

## **Apprendere dall'esperienza: coaching e “possibilitazione”**

Lo ricorda David Kolb (1984): si impara soprattutto dall'esperienza, ma cosa significa esperienza? Il pedagogista americano ponendo al centro del proprio “ciclo” l'esperienza attiva e l'osservazione-riflessione, ci suggerisce che l'esperienza non è il mero “fare”, ma diventa risorsa d'apprendimento quando il fare è accompagnato da un giudicare. In altri termini, ciò che permette di apprendere dall'esperienza è – in questa prospettiva – la riflessione su di quest'ultima.

Si esce così dalla prospettiva lungamente praticata dell'allenamento-addestramento, cioè la ripetizione acritica di schemi appresi attraverso un sistema di rinforzi, secondo il più puro dettame comportamentista. Certo non si vuole negare il valore dell'agito, ma lo si vuole completare con la capacità del tutto umana della riflessione su di esso.

Coerentemente a ciò possiamo riconoscere alcuni orientamenti chiave, significativi nel coaching sia per il coach, che per i suoi coachee.

Innanzitutto un approccio orientato alla persona, che concretamente significa riconoscere e rispettarne valori, bisogni e, aggiungerei, desideri. Il coaching è in effetti un lavoro formativo sui desideri del cliente che – per dirla alla Tino Faussone – a noi piacciono “farli veri”<sup>2</sup>.

2. Tino (Libertino) Faussone, un operaio specializzato schivo e realista, nemico dell'astrazione, che presenta però tratti quasi di assoluto, è il protagonista del romanzo “La

Quindi, l'individuazione di piste per il coachee che, sperimentate efficacemente e verificate attraverso specifici indicatori di performance, rappresentano il veicolo primario dell'apprendimento. Apprendimento che si configura quindi come processo di apertura di nuove possibilità, attraverso l'acquisizione di nuovi schemi comportamentali e abilità, nonché grazie al depotenziamento degli schemi personali disfunzionali.

Ancora, la trasferibilità di quanto esperito ed appreso, la nuova possibilità per sé d'essere e d'agire, nella realtà lavorativa (qui sta il focus sullo sviluppo personal-professionale), in virtù di un processo di facilitazione in cui il coach si mette al servizio della persona cliente, spingendola ad agire i comportamenti appresi fino alla loro interiorizzazione.

Infine, un approccio one to one: il soggetto in formazione è la persona cliente, secondo una modalità di facilitazione dell'apprendimento individualizzata. Qui risiede la principale originalità del modello e della metodologia presentati in questo libro dall'autrice, che vedono questo approccio formativo individualizzato utilizzare il gruppo come risorsa di apprendimento. Il gruppo può diventare risorsa perché – seguendo ancora una volta il contesto teorico-applicativo del self-empowerment – si tratta di un “gruppo dei forti”, fondato cioè su di un'alleanza promozionale, anziché difensivo-collusiva (Ghenò, 2010).

## **Il libro che vi accingete a leggere**

Ciò premesso, concludo segnalando alcuni punti che mi paiono particolarmente degni di nota in questa prospettiva di lettura del group coaching come metodologia empowering.

Il primo riguarda appunto il gruppo come catalizzatore e amplificatore del processo di coaching. Il coach nel group coaching utilizza il gruppo come risorsa e guida questo utilizzo entrando e uscendo da ruoli operativi diversi. Si tratterà quindi di valorizzare il gruppo sia come fonte di esperienza, sia come occasione di paragone circa l'esperienza del coachee, in un processo di estremo dinamismo (l'autrice parla suggestivamente di “danza a tre”, tra coach, coachee e gruppo). Interessante mi pare la questione di quale “musica” guidi e permetta tale danza: siamo convinti che

chiave a stella” di Primo Levi. La citazione si riferisce alla presentazione che Faussonne fa di sé: “... perché sa, se io faccio questo mestiere di girare per tutti i cantieri, le fabbriche e i porti del mondo, non è mica per caso, è perché ho voluto. Tutti i ragazzi si sognano di andare nella giungla o nei deserti o in Malesia, e me lo sono sognato anch'io; solo che a me i sogni mi piace farli venire veri, se no rimangono come una malattia che uno se la porta appresso per tutta la vita, ...” (Levi, 1978, p. 4).

al fondo giochi un grande ruolo l'aiutare e l'essere aiutati del gruppo, figli ambedue della stessa matrice generativa che sembra essere la principale costituente di questo tipo di gruppo.

Questa lettura, ed è la seconda considerazione che propongo, risulta estremamente coerente con la fortuna che sta avviandosi ad avere anche nel nostro paese l'approccio del coworking. La Pais, sociologa attenta osservatrice del fenomeno, in una recente intervista, segnala come si possa notare "una affiliazione a un modo di pensare il lavoro, una vicinanza fra le persone che prescinde dalla condivisione degli spazi: i coworkers tendono a sentirsi parte di una community. Inoltre, intessendo reti di relazione si creano anche nuove opportunità di lavoro alle quali, stando chiusi in casa propria, da soli, non si avrebbe accesso. Spesso il lavoro c'è, ma domanda e offerta non si incontrano. Il coworking stesso diventa una forma di business, uno spazio di progettualità che viene coltivata"<sup>3</sup>. Il lavorare insieme dunque sviluppa creatività e innovazione, potremmo dire che questo fatto si coglie anche nel group coaching, ove evidentemente l'innovazione che si sviluppa è relativa al cambiamento atteso nel e dal coachee.

La terza considerazione riguarda il gruppo che nell'aiutare lo sviluppo altrui, scopre e si dà uno strumento di auto-aiuto al proprio sviluppo. Lo sguardo va a proposito alla lettura della generatività che ha sviluppato Dan McAdams presso il Foley Center della Northwestern University, in Illinois. Per l'autore la generatività è il tratto distintivo di un'adultità matura, che si esprime nel lasciare un'eredità alle altre generazioni, innanzitutto nell'esercizio delle funzioni parentali o di mentoring, ma anche – potremmo aggiungere leggendo il volume di Sabatino – attraverso l'accompagnare un altro come sé in un pezzo del proprio percorso di vita. Il lavoro di McAdams si riferisce principalmente all'espressione della generatività in ambito sociale e comunitario, ci pare però che il principio non differisca quand'anche ci spostiamo nell'ambito professionale e organizzativo. Del resto già molta letteratura psicoanalitica ha evidenziato il nesso generativo tra lo sviluppo umano e l'esperienza del lavorare.

Vado a concludere con una quarta considerazione. Il gioco del coaching in gruppo vede una dinamica permanente tra i due livelli dell'individuo e del gruppo. Ciò necessita di un grande rigore metodologico, per evitare di colludere con l'uno o l'altro livello, ma anche di una grande sensibilità ecologica. Il coachee in questo approccio è un individuo, ma sempre e comunque in relazione, mai estraneo al contesto in cui il coach lo accompagna.

Così arriviamo alla crucialità del ruolo del coach e alla expertise che gli è richiesta, così ben descritta dall'autrice.

3. Si veda l'intervista fatta da Giulia Cerqueti: [www.famigliacristiana.it/articolo/ivana-pais-una-grande-opportunita-di-business.aspx](http://www.famigliacristiana.it/articolo/ivana-pais-una-grande-opportunita-di-business.aspx).

Il libro che vi accingete a leggere è un'ottima guida di questa professionalità e della prassi da essa attuabile, vi troverete un dettaglio delle competenze richieste, ma anche il suggerimento circa il percorso progettuale ed operativo da intraprendere per chi voglia sperimentare quest'approccio metodologico.



# Introduzione

di Pina Sabatino

*Il vero segreto dell'apprendimento è avere sempre una mente da principiante perché nella mente di un principiante ci sono molte possibilità, nella mente di un esperto, poche.*

Shunryu Suzuki

Con il passaggio dall'era industriale all'era post industriale si è venuto delineando un contesto socio-economico sempre più complesso caratterizzato da crescente turbolenza e rapidità di cambiamento.

Le cause di tale complessità sono da ricercarsi in differenti fattori primo fra tutti la globalizzazione, fenomeno inarrestabile che ormai da tempo continua a mutare drasticamente la geografia economica mondiale, creando interconnessioni tra le varie parti del mondo, imprimendo una poderosa accelerazione agli scambi commerciali, alla circolazione di persone, all'allocazione dei capitali.

Sotto la spinta di una rivoluzione tecnologica senza precedenti, la globalizzazione abbatte ogni barriera spazio-temporale, rendendo il mondo sempre più piccolo e interdipendente: è in questo *villaggio globale* (Mc Luhan, 1968) che le aziende si trovano a fronteggiare *competitors* fino a poco tempo fa inesistenti (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) oggi in grado di guadagnare quote sempre più ampie di mercato.

Nella società dell'incertezza, tutto è permeato da "liquidità" e mutevolezza, tutto cambia velocemente, nulla è destinato a durare per sempre (Bauman, 2002). In questo scenario, *"qualsiasi forma deve essere duttile, qualsiasi situazione temporanea, qualsiasi configurazione suscettibile di ri-configurazione"* (Bauman, 2006).

Ciò vale anche per la strategia aziendale. In un contesto così turbolento per le imprese non è sufficiente saper cogliere in maniera tempestiva i cambiamenti e le tendenze evolutive in atto nel proprio settore. Fondamentale è infatti anche la capacità di rispondere efficacemente alle nuove richieste di mercato ridefinendo all'occorrenza piani e obiettivi stabiliti. Ne consegue che la stessa strategia diventa un processo in qualsiasi momento *"suscettibile di ri-configurazione"* e dunque in qualche modo continuamente "in progress".

In questo *"nuovo disordine mondiale"* (Jowitt, 1992) la possibilità di sopravvivenza di un'organizzazione risulta direttamente proporzionale al-

la sua **capacità di innovare**, di sviluppare cioè nuovi prodotti o servizi in grado di anticipare le richieste di un mercato in continua evoluzione.

Diversamente da quanto accadeva in passato, il valore di un'azienda non dipende più solo dai suoi **asset fisici** (impianti, macchine, stabilimenti), ma è determinato soprattutto da **elementi intangibili**, cioè da quello stock di conoscenze che l'organizzazione possiede nel suo insieme: competenze distintive, capacità operative, know-how, ecc. In una parola è il **capitale intellettuale** il vero patrimonio aziendale in grado di fare la differenza (Stewart, 1992).

Nel nuovo millennio la forza trainante del sistema economico è dunque rappresentata dalla **conoscenza** e dai soggetti che la generano e la trasferiscono in attività che producono valore per l'azienda in cui operano (Nonaka, 1997). Ne consegue che la sfida competitiva si gioca essenzialmente sulla capacità delle organizzazioni di valorizzare e sviluppare il proprio **capitale umano**, in particolare quei "*knowledge workers*" che fanno dell'innovazione una "*pratica continua*" (Drucker, 1993).

Se le persone sono il motore della competitività, la **gestione strategica delle risorse umane** rappresenta un imperativo categorico per tutte quelle aziende che intendono operare con successo sul mercato globale.

Di qui l'interesse delle organizzazioni verso tutte quelle leve gestionali in grado di attrarre, trattenere e motivare le persone.

Tra queste, un posto di primaria importanza spetta senz'altro alla **formazione**.

Da sempre considerata un driver strategico per lo sviluppo dei singoli e dell'impresa, la formazione vive oggi un momento di particolare attenzione da parte di quelle aziende alla ricerca di nuove metodologie in grado di facilitare lo sviluppo delle persone senza mai perdere di vista le esigenze dettate da una strategia aziendale in perenne mutamento. In un mercato caratterizzato dall'incertezza, **flessibilità è la parola-chiave**: ciò spiega la crescente tendenza delle imprese a decentralizzare i processi produttivi, esternalizzare alcune funzioni, avviare processi di terziarizzazione.

L'azienda diventa snella, leggera, flessibile nella produzione e, più in generale, nella sua stessa organizzazione. La New Economy esalta **modelli organizzativi** che riducono i livelli gerarchici e implementano metodi di coordinamento basati sull'interazione comunicativa e la condivisione della conoscenza ("*knowledge management*").

Non solo. Con il passaggio da un'economia centrata sulla produzione ad un'economia dei servizi ("*service economy*"), il contenuto del lavoro muta la propria componente principale: da fisica ad intellettuale. In una parola, il lavoro si fa immateriale (Lazzarato, 1997; Moulrier Boutang, 2002; Gorz, 2003), si contrae cioè l'aspetto erogativo mentre aumentano le attività di diagnostica, progettazione e gestione (Butera, 1997).

Nella New Economy non cambia solo la **natura del lavoro** ma anche le **competenze** per farlo (Rifkin, 1995).

La continua e rapida evoluzione del mercato e delle tecnologie, espone le conoscenze (in particolare quelle specialistiche) ad un alto rischio di obsolescenza: ne consegue che oggi per operare al meglio nel proprio contesto organizzativo, al lavoratore serve un set di *skill* continuamente aggiornate che garantiscano l'*employability* del suo ruolo professionale anche in un'ottica futura.

Oltre alle competenze funzionali ("*saper fare*"), sempre più premiate sono le *soft skill* ovvero quei comportamenti utili ad operare in modo efficace in qualsiasi contesto organizzativo. Questo spiega il progressivo ampliamento di quei contenuti relazionali, di creatività e di iniziativa personale (caratteristici della dimensione del "*saper essere*"), sempre più richiesti in tutti i ruoli aziendali, persino in quelli operativi (Negrelli, 2005). In altre parole quello che l'organizzazione chiede oggi al lavoratore non è tanto la mera esecuzione di compiti prestabiliti, quanto la capacità di interpretare il contesto e operare di conseguenza gestendo, organizzando, assumendosi responsabilità e rischi per conseguire gli obiettivi aziendali in modo del tutto autonomo e proattivo.

Come spiega chiaramente Accornero:

Nel secolo scorso i sociologi studiavano l'oppressione dovuta alla monotonia e alla ripetitività mentre adesso devono studiare l'ansia generata da variabilità e incertezze che stressano il lavoratore anziché abatterlo. Ieri il sintomo era la noia, oggi la frenesia. Ieri il problema era la rigidità, oggi la flessibilità. Molti lavoratori soffrivano l'uniformità, il livellamento e la massificazione dei compiti mentre oggi soffrono perché i loro compiti cambiano in fretta, crescono in fretta, evolvono in fretta (Accornero, 2001).

La pressante richiesta di flessibilità da parte dei nuovi modelli organizzativi presuppone nel lavoratore un'alta capacità di adattamento per scongiurare quel senso di disorientamento e frustrazione così ben descritto dal sociologo Accornero.

Se il mercato del lavoro costringe l'individuo a confrontarsi con ambienti, competenze e persone sempre nuove ecco allora che la *capacità di apprendere* acquista una valenza strategica poiché permette alla persona di progredire *lungo tutto l'arco della vita*. Ma è soprattutto "*imparare a imparare*" la capacità critica del lavoratore nella Knowledge Society in quanto consente di acquisire *un metodo* per apprendere efficacemente in contesti diversi e con finalità differenti aiutando l'individuo a fronteggiare la mutevolezza che caratterizza l'organizzazione globale.

Proprio come gli individui anche le aziende devono imparare ad apprendere.

Tanto più l'ambiente in cui si trova ad operare è complesso ed incerto, il ritmo a cui l'organizzazione impara rappresenta ormai l'unica fonte di van-

taggio competitivo (Senge, 1990). L'azienda diventa allora una “*Learning Organization*”, un'organizzazione che apprendendo sia dall'ambiente interno che da quello esterno è in grado di rispondere prontamente ai cambiamenti di mercato accrescendo di continuo la capacità di raggiungere i propri obiettivi strategici.

Da quanto fin'ora esposto, la complessità dell'attuale contesto lavorativo richiede un conseguente ripensamento anche del **ruolo della formazione** a cui spetta il compito di sviluppare e aggiornare il patrimonio di competenze dell'individuo sostenendolo nell'adattarsi velocemente ad un ambiente organizzativo soggetto a mutamenti vorticosi ed inarrestabili.

In particolare, la formazione è chiamata a promuovere concretamente la crescita dell'impresa e dei suoi collaboratori attraverso interventi che producano risultati concreti e misurabili. Questo ancor più in un momento in cui la tendenza al “*cutting-cost*” spinge le organizzazioni a ridurre drasticamente gli investimenti destinati allo sviluppo delle risorse umane a favore di altre voci di costo il cui beneficio risulta più tangibile.

In quest'ottica è il **cambiamento dei comportamenti** lavorativi l'indicatore chiave di una formazione efficace, credibile e in grado di creare concretamente valore per l'azienda.

Ne consegue che fare formazione oggi vuol dire abbandonare tutti quei metodi espositivi che trasmettono verticalmente le conoscenze e promuovono un apprendimento per ricezione difficilmente spendibile nel proprio lavoro. Occorre invece individuare **modalità più partecipative** che stimolino le persone a vivere l'esperienza formativa a livello razionale, emotivo e corporeo, facilitando quel processo di **acquisizione di conoscenze nuove e rielaborazione di esperienze pregresse** attraverso cui si realizza un apprendimento consapevole e duraturo.

Numerosi sono gli studi che sottolineano come le persone imparano meglio quando, piuttosto che subirlo passivamente, partecipano in modo attivo al processo di apprendimento (Kolb, 1984; Dewey, 1993; Lewin, 1972). Questo spiega perché gli attuali approcci del fare formativo evidenzino il ricorso sempre più massiccio a **metodologie “*experience based*”** in cui il soggetto, attivo protagonista, apprende attraverso la **sperimentazione di compiti e ruoli agiti solitamente in situazioni reali**. È infatti proprio lo sperimentare in prima persona che facilita il passaggio dalla dimensione del “saper fare” singole azioni a quella del “saper agire” all'interno di un certo ambiente: in altre parole, il trasferimento di quanto appreso nel contesto lavorativo.

Tramontata l'era della “*formazione apparente*” (Maggi, 1991) che coinvolge tutti indistintamente su percorsi “a catalogo”, è il momento della formazione “*utile e pertinente*” (Lipari, 2002) che nasce da specifiche esigenze organizzative e si traduce in un progetto di **apprendimento per-**

**sonalizzato**, che tiene conto delle differenze di ciascun partecipante quale portatore di una soggettività complessa.

È la formazione di “*Terza Generazione*” (Rotondi, 1994), una formazione “*on demand*” e “*su misura*” in cui al centro del processo di apprendimento c’è *l’individuo pienamente responsabile* del proprio sviluppo personale e professionale.

In questo nuovo paradigma il formatore “*opera in una logica ipertestuale in cui non esiste un percorso obbligato a priori, ma solo una variegata combinazione di strumenti e metodologie fra le quali poter scegliere a seconda dell’obiettivo da perseguire*” (Rotondi, 1994). In tal senso il formatore assomiglia sempre più ad un **facilitatore** il cui compito è quello di stimolare un apprendimento che coniuga i bisogni di appagamento della persona con le specifiche esigenze dell’organizzazione.

Di questa categoria fa parte il **coaching**, metodologia che allena l’individuo a sviluppare il proprio potenziale partendo dal presupposto che non può esistere cambiamento senza volontarietà e responsabilità.

Alla base dell’approccio del coaching c’è la convinzione che l’evoluzione della persona è possibile solo a patto che la stessa decida *volontariamente* di intraprendere un percorso di sviluppo e si assuma di conseguenza la *responsabilità* di agire i comportamenti necessari a traguardare la propria meta.

Obiettivo del presente lavoro è quello di esplorare una modalità di formazione a metà tra coaching e facilitazione, particolarmente indicata per piccoli gruppi: il **group coaching**.

Dal punto di vista metodologico, il group coaching è concepibile come un “*coaching individuale di gruppo*”.

A fronte di una macro area di lavoro comune a tutti, ogni partecipante individua il **proprio obiettivo di sviluppo** e stabilisce un piano di azioni da intraprendere per ottenere il risultato desiderato. Dunque, a differenza di quanto avviene nel team coaching dove le persone sono impegnate in un unico progetto comune, nel group coaching **obiettivi, modalità e tempi sono strettamente individuali** e ciascuno segue il proprio percorso di sviluppo.

Un’altra peculiarità del group coaching sta nel fatto che durante la sessione **ogni partecipante ha la possibilità di offrire il proprio contributo**, arricchendo di diversi punti di vista il processo di acquisizione di nuove competenze. In tal senso, ciascun individuo, proprio per la sua *diversità* rappresenta una risorsa preziosa in grado di facilitare la piena evoluzione dell’intero gruppo.

La sessione di group coaching consente di condividere metodi, idee e strategie, in un contesto fortemente collaborativo: in tal modo le persone imparano ad apprendere anche utilizzando modelli comportamentali altrui.

Non solo. Condividendo responsabilità e impegno nei confronti del gruppo, ciascun partecipante si sente ancora più motivato a intraprendere azioni sempre più sfidanti.