

Linee Guida
per lo Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni
nella Pratica del *Coaching* Organizzativo

a cura di: Silvana Dini
Grazia Geiger
Alessandra Rosicarelli
Ida Sirolli

MAPPA DEL DOCUMENTO

1.	<i>Introduzione</i>	Pag. 3
	<i>Definizioni</i>	Pag. 3
	<i>Finalità</i>	Pag. 4
	<i>Articolazione del documento</i>	Pag. 4
2.	<i>Valori</i>	Pag. 5
3.	<i>Competenze</i>	Pag. 8
	<i>Area di competenza: Business & Organizzazione</i>	Pag. 8
	<i>Area di Competenza: Psicologia (Generale & del Lavoro e delle Organizzazioni)</i>	Pag. 10
	<i>Area competenza: Coaching</i>	Pag. 12
4.	<i>Il processo di Coaching</i>	Pag. 15
5.	<i>Metodi</i>	Pag. 16

1. Introduzione

Il *Coaching* in ambito organizzativo nasce oltreoceano, in America, negli anni '70. Tim Gallwey (1974), psicologo dello sport, sembra sia stato infatti il primo *Coach* a trasferire la sua competenza dall'ambito sportivo al contesto aziendale, seguito rapidamente da altri *Coach* come *John Whitmore*, *David Hemery* e *David Witaker*.

La psicologia ha dato quindi il suo contributo al *Coaching* Organizzativo fin dalle origini. Ne sono testimonianza le pubblicazioni presenti nell'archivio *on line Psycholit*, che riporta *abstract* relativi a studi e ricerche specifiche, nonché gli articoli pubblicati su due riviste con il supporto della divisione 13 dell'APA (American Psychological Association). La Divisione 13, APA in particolare, cura la rivista *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.

Negli anni '80, con i programmi di sviluppo sulla leadership realizzati prevalentemente negli USA, si consolida una vera e propria commistione tra i due mondi: sportivo e di *business* (P. Zeus e S. Skiffington, 2005). Ed è sempre in questi anni che gli interventi di *Coaching* si intensificano negli Stati Uniti e cominciano a diffondersi nel resto del mondo. L'incremento costante della diffusione del *Coaching*, attestato da ricerche longitudinali (inserire eventuali fonti), è da attribuirsi principalmente al successo ottenuto proprio in ambito organizzativo: le aziende constatano, infatti, che gli interventi di *Coaching* sono efficaci per il miglioramento dei risultati conseguiti dai loro manager. È accaduto quindi che il *Coaching*, pur non essendo nato come metodologia di sviluppo organizzativo, sia stato ben presto mutuato, vista la sua natura performante e realizzativa, tra gli interventi in uso nelle Organizzazioni, per favorire processi di cambiamento individuale e di team.

In Italia dagli anni '90, i progetti di *Coaching* vengono sviluppati da figure professionali di differente derivazione disciplinare, tra cui quella psicologica. Assunto principale delle Linee Guida è considerare che la preparazione di base dello psicologo (del Lavoro e delle Organizzazioni in particolare) sia integrata con una formazione adeguata rispetto ai processi organizzativi, di *business* e alle metodologie di *Coaching*, e che consenta, quindi, di offrire un contributo professionale distintivo. Per questi motivi, quando in questa sede parliamo di psicologia, ci riferiamo in modo specifico all'ambito della psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, che ha, come finalità, quella di favorire il potenziamento delle persone inserite in contesti organizzativi e la loro efficacia di ruolo, in relazione agli specifici obiettivi e strategie aziendali.

Definizioni

Le Linee Guida approfondiscono le specificità del *Coaching* in ambito organizzativo. Definiamo il *Coaching* Organizzativo individuale come un programma di allenamento, di sviluppo e di cambiamento, finalizzato al potenziamento (*empowerment*) della persona che opera nell'Organizzazione e al suo rafforzamento nel ruolo (*role effectiveness*).

In ambito organizzativo, i processi di *Coaching* vengono denominati con accezioni diverse, in relazione alle specifiche esigenze della committenza aziendale che incrociano destinatari (differenti *target* di popolazione aziendale) e obiettivi (sviluppo della leadership, miglioramento della performance, sviluppo competenze specifiche etc.):

- ✓ **Executive Coaching** - programmi finalizzati a rafforzare *target* con responsabilità di direzione (Amministratore Delegato, Direttore Generale, Direttori etc.)
- ✓ **Corporate Coaching** - programmi finalizzati a rafforzare *target* predefiniti sui quali l'Organizzazione decide di investire (*middle management*, persone chiave, talenti etc.);
- ✓ **Business Coaching** - programmi finalizzati a rafforzare *target* più direttamente implicati nei risultati di *business* (*General Management*, Responsabili di *Business Unit*, Area Commerciale, *Account*, etc.);
- ✓ **Career Coaching** - programmi finalizzati ad accelerare lo sviluppo di carriera;
- ✓ **Performance Coaching** - programmi finalizzati al miglioramento delle prestazioni;
- ✓ **Targeted Coaching** - programmi finalizzati allo sviluppo di competenze specifiche e comportamenti ad esse coerenti.

Finalità

Il presente documento si rivolge allo psicologo che pratica il *Coaching* nei contesti organizzativi, al potenziale committente Azienda che si trova nelle condizioni di formare *Coach* interni o di scegliere il consulente *Coach*, al *Coachee*¹ che si trova nelle condizioni di scegliere il consulente *Coach* e allo psicologo che sceglie di formarsi e crescere in questo ambito professionale.

L'intento delle Linee Guida è offrire alla comunità degli psicologi un contributo di:

- ✚ definizione del profilo valoriale e di competenza del *Coach* che opera nei contesti organizzativi
- ✚ qualificazione della domanda e dell'offerta del *Coaching* Organizzativo in Italia
- ✚ indirizzo nella progettazione dei percorsi formativi destinati alle persone di formazione psicologica che intendono garantire efficacia professionale nei contesti organizzativi.

Le Linee Guida per lo Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni nella pratica del *Coaching* Organizzativo sono state redatte in continuità e coerenza con i principi espressi nel codice deontologico dell'Ordine degli Psicologi Italiani.

Articolazione del documento

Il presente documento si articola in tre parti. La prima definisce i valori, ossia i principi di fondo che guidano ed ispirano lo psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni che pratica il *Coaching*; la seconda definisce le competenze distintive del *Coach* Organizzativo, descrivendone capacità e conoscenze; la terza, infine, orienta il lettore riguardo il processo di *Coaching* e offre cenni sui metodi utilizzati nelle pratiche professionali.

Le capacità/conoscenze sono raggruppate in tre macro-aree di competenza:

¹ Per *Coachee* si intende la persona che è inserita in un percorso di *Coaching*.

- ✚ **Business ed Organizzazione:** risponde alla necessità di comprendere le logiche di *business* e le strategie dell'Organizzazione, all'interno delle quali i *Coachee* danno il loro contributo di risultato.
- ✚ **Psicologia (Generale & del Lavoro e delle Organizzazioni):** caratterizza il contributo dello psicologo in termini di conoscenza dei meccanismi che regolano l'integrazione e lo sviluppo degli individui nel proprio contesto organizzativo e le relative dinamiche relazionali.
- ✚ **Coaching:** attiene alle capacità e conoscenze specifiche del processo e dei metodi di *Coaching*.

2. Valori

Per valori intendiamo riferirci a quei principi di fondo sui quali si innestano le motivazioni a sviluppare talune competenze e a rafforzarle nel tempo.

I valori così intesi sono le nostre personali guide, le stelle polari dell'agire, che orientano e danno la direzione alla tensione di crescita, alle scelte personali e professionali del *Coach*.

Nel profilo valoriale dello psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni che pratica il *Coaching* Organizzativo, distinguiamo cinque valori: Responsabilità, Cura della Competenza, Unicità della Persona, Miglioramento di sé, Qualità delle Relazioni.

✓ **Responsabilità**

Il *Coach* Organizzativo agisce con rigore metodologico e disciplina, è consapevole del proprio sistema di credenze, valori e bisogni; conosce i propri limiti e i risvolti che essi hanno nell'esercizio del *Coaching*.

Il *Coach* accetta incarichi rispetto ai quali ha competenza; sa riconoscere le situazioni per le quali richiedere consulenza, supervisione o proporre altri percorsi più mirati, garantendo la massima efficacia del suo contributo. È il valore della responsabilità che porta il *Coach* a stabilire regole di corresponsabilità con tutti gli attori coinvolti nel programma di *Coaching*; tali regole vengono messe in pratica in fase di esplorazione delle esigenze della committenza aziendale, in fase di definizione degli obiettivi del programma, nella relazione tra committente, *Coach* e *Coachee*, rispetto alle modalità di sviluppo del *Coaching* e in ultimo, nella fase di verifica dei risultati. Il *Coach* concorda preventivamente le opportune regole con tutti gli attori coinvolti e si impegna a rispettarle. In casi in cui sia richiesta la diffusione di informazioni personali a terzi, il *Coach* osserva sempre la normativa vigente relativa alla raccolta, tutela e diffusione dei dati personali e il Codice Deontologico degli Psicologi Italiani, anche per ciò che attiene al segreto professionale (CDPI, art.11).

Parimenti il valore della responsabilità contiene un risvolto personale e sociale. Il *Coaching* è un intervento finalizzato anche al miglioramento della qualità della vita professionale e personale del *Coachee*, che a sua volta contribuisce a generare un miglioramento del livello di benessere degli individui, dei gruppi e delle comunità nelle Organizzazioni. Tale consapevolezza da parte del *Coach* rinforza il senso di responsabilità, la trasparenza e la chiarezza nei confronti di tutti gli attori coinvolti.

✓ **Cura della Competenza: la qualità del servizio**

Il *Coach* Organizzativo cura e sviluppa la propria formazione professionale in modo costante per fornire una prestazione qualificata, rispondente alle richieste dei clienti e con standard di qualità sempre elevati. Investe nell'aggiornamento professionale, per seguire gli sviluppi del *Coaching* in termini di *best practice*, conoscenze, tecniche.

Include nella sua sfera d'interesse e di competenza, la comprensione degli scenari evolutivi dell'Organizzazione e le caratteristiche di contesto in cui si inserisce il percorso di *Coaching*. E' attento al rapporto costi/benefici e alla qualità complessiva del servizio che propone e realizza. Ricerca e valorizza il *feedback* dei colleghi, le opportunità di valutazioni del proprio operato (*feedback* del *Coachee*, dell'Azienda committente, analisi dei risultati del *Coaching* etc.) e utilizza percorsi di supervisione. Per lo psicologo che pratica il *Coaching* nelle Organizzazioni, la Cura della Competenza è naturalmente ancorata al processo di acquisizione di autoconsapevolezza, funzionale ad un contributo professionale distintivo e alla efficacia dei risultati.

✓ **Unicità della persona: comprensione e rispetto dell'altro**

Questo valore si traduce in una costante attenzione da parte del *Coach*, favorisce nel *Coachee* lo sviluppo di una maggiore conoscenza di sé e di un atteggiamento di maggiore comprensione dell'altro. È ciò che consente al *Coach* di rafforzare progressivamente competenza ed efficacia nell'esplorare con il *Coachee* differenti alternative di azione, evitando di "controllarne il risultato" e di essere nel ruolo di *Coach* eccessivamente focalizzato sulla soluzione del *Coachee*. E' il valore del rispetto dell'altro e della sua unicità che guida lo sviluppo della competenza dell'ascolto da parte del *Coach*, per la profonda convinzione che il *Coachee* è portatore della "sua" migliore lettura, interpretazione, scelta, decisione.

È ancora il valore del rispetto dell'altro, strettamente connesso con il valore dell'Unicità della persona, che rinforza e rende naturale esplicitare con trasparenza e chiarezza le caratteristiche, le possibilità ed i limiti del *Coaching*; evidenziare al *Coachee* e alla committenza il contributo distintivo del *Coaching* rispetto ad altre tipologie di intervento (consulenza, formazione, *mentoring*, *counseling*, psicoterapia, etc.); riconoscere situazioni critiche e gestirle con rispetto e professionalità. Ciò affinché chi si avvicina ad un programma di *Coaching* possa, fin dall'inizio, avere tutti gli elementi per scegliere se aderirvi o meno e per iniziare a costruire una relazione di fiducia con il *Coach*.

✓ **Miglioramento di sé: miglioramento continuo**

Lo sviluppo del *Coaching* è funzione della crescente domanda di rafforzamento del sé, allo scopo di fronteggiare le sfide in atto nei contesti organizzativi.

Nel *Coaching*, il miglioramento di sé è un valore che si traduce nell'agire e trasmettere nella relazione con il *Coachee* e nel rapporto con la committenza, l'atteggiamento positivo riguardo ai processi di automiglioramento. Con la profonda convinzione che ciascuno possa attivare processi di consapevolezza, elaborazione, cambiamento, di sviluppo di competenze e di modifica dei comportamenti, contribuendo attivamente in prima persona al rafforzamento della propria efficacia nel contesto in cui opera.

Questo valore dà al processo di *Coaching* i connotati di un intervento di "spinta in fiducia" (*confidence boost*) più che di un intervento focalizzato a "colmare lacune", "risolvere problemi" (*gap filler*). È ancora questo valore che guida il *Coach* nel processo attraverso il quale il *Coachee* identifica le sue azioni di miglioramento, le sue personali strategie di valorizzazione. Nel *Coaching*, questa fiducia nella possibilità di migliorare se stessi alimenta la costante sfida ad "alzare progressivamente l'asticella", uscire dalla propria *comfort zone* e, seguendo la metafora sportiva, realizzare nelle sessioni di *Coaching*, come nella preparazione atletica, lo spostamento continuo del traguardo.

✓ Qualità delle Relazioni: costruire fiducia

Per il *Coach* che opera nelle Organizzazioni, il valore della qualità delle relazioni si rinforza e si autoalimenta sessione dopo sessione. Ciò accade sia per l'energia che il *Coach* trasmette e riceve nello sviluppo della relazione con il *Coachee*, sia perché "l'area relazionale" può essere considerata come una "palestra" molto frequentata nei processi di *Coaching*.

Questo valore sollecita il desiderio di essere autentico nelle relazioni e nella relazione con il *Coachee*, di portare nella relazione se stessi, con le proprie capacità cognitive e con le proprie emozioni, di essere rigorosamente professionale e al tempo stesso empatico nel modo di vivere lo scambio con l'altro, in una parola, sviluppare con il *Coachee* una solida *partnership*.

Il *Coaching* è decisamente alimentato dalla fiducia nella possibilità di migliorare la qualità delle relazioni reciproche in uno specifico contesto e su questo si innesta e si sviluppa la competenza del *Coach* nel dare e ricevere *feedback* tra tutti gli attori coinvolti nel programma di *Coaching* (*Coachee*, responsabile del *Coachee*, committente etc.). Nel processo ciò consente al *Coachee* di rafforzarsi nella capacità di dare e ricevere *feedback* positivi e *feedback* negativi in modo costruttivo, consolidare nel tempo una rete di rapporti fondati sulla fiducia, costruire e acquisire fiducia nelle proprie risorse e in quelle dell'altro. In questo modo anche il *Coachee*, potrà riconoscere, sessione dopo sessione, la forza e la potenza dello scambio, del dare e dell'avere nelle relazioni, del saper chiedere e offrire aiuto e supporto all'altro, che sia collega, capo, cliente.



3. Competenze

In questa seconda parte delle Linee Guida intendiamo riferirci alle competenze come all'insieme delle capacità, qualità, conoscenze ed esperienze osservabili nel comportamento del *Coach* correlate alla sua efficacia di performance.

Di seguito descriviamo il profilo di Competenze dello Psicologo che pratica il *Coaching* in ambito organizzativo esplorando tre Aree di Competenza: **Business & Organizzazione**, **Psicologia (Generale & del Lavoro e delle Organizzazioni)** e **Coaching**. Ciascuna Area di Competenza viene declinata in termini di capacità e conoscenze.

Area di competenza: Business & Organizzazione

I *Coach* che operano nelle Organizzazioni devono possedere strumenti per comprendere le logiche di *business*, la complessità degli assetti e modelli organizzativi, le strategie all'interno delle quali i *Coachee* producono la loro performance. Sono in grado di comprendere i meccanismi di funzionamento dell'Organizzazione, le dinamiche di potere e i processi organizzativi all'interno dei quali i *Coachee* ricoprono il loro ruolo. Sono attenti nel comprendere i cambiamenti e le sfide che l'Organizzazione sta fronteggiando, ossia il contesto con le sue opportunità e vincoli nel quale il *Coachee* sviluppa competenze e progredisce nella carriera. La competenza dei *Coach* in quest'area specifica dà la necessaria credibilità nei confronti dei *Coachee*, dei loro *manager*, degli interlocutori HR, della committenza in generale, al fine di fondare un reale rapporto di *partnership*.

Capacità

- ✓ **Visione strategica** - Il *Coach* riconosce gli impatti e le interdipendenze tra i differenti processi e programmi dell'Organizzazione Cliente, in modo specifico riguardo al tema "gestione e sviluppo delle Risorse Umane" promuovendo la coerenza tra tutti gli attori coinvolti nel processo di *Coaching*. Facilita la comprensione del business dell'Organizzazione committente, i suoi punti di forza, di debolezza, le criticità, le opportunità e le attuali minacce.
- ✓ **Attenzione alla Qualità e ai Costi** - Assicura standard di qualità professionali elevati nella relazione con ciascun interlocutore coinvolto nel processo, negli output previsti, nell'integrazione con i processi dell'Organizzazione, nel rispetto dei tempi concordati. Offre soluzioni sostenibili per l'organizzazione, atte a salvaguardare il giusto rapporto costi/benefici.
- ✓ **Valutazione dei risultati** - Propone, progetta, concorda e realizza il sistema di valutazione dei risultati ritenuto più efficace per il contesto e le specifiche del programma di *Coaching*, valorizzando i processi e gli indicatori esistenti nell'organizzazione che possono contribuire alla valutazione dei risultati del *Coaching*. Supporta l'Organizzazione Cliente nella individuazione di parametri da utilizzare nella valutazione del ritorno economico dell'investimento.

✓ **Partnership** - Costruisce con l'Organizzazione una solida relazione di *partnership*, operando come catalizzatore per le aspettative di risultato di tutte le parti coinvolte nel processo di *Coaching* (*Coachee*, Committente e *Sponsor*). Facilita la formalizzazione di obiettivi sfidanti, garantisce un continuo presidio del processo, previa una definizione di accordi trasparenti fondati sulla fiducia reciproca e riservatezza. Coglie e anticipa le opportunità di cambiamenti (di ruolo, organizzativi, di processo etc.) ed incoraggia e stimola il *Coachee* a fare altrettanto. In concreto, la capacità di costruire partnership si esprime nei comportamenti del *Coach*, il quale:

- riconosce e facilita l'esplorazione e l'analisi dei bisogni della committenza ed i fattori critici di successo
- esplicita alla Committenza/*Coachee*/*Sponsor* le peculiarità di un intervento di *Coaching*
- verifica con la committenza le condizioni di fattibilità del percorso di *Coaching* nel contesto specifico
- progetta il programma di *Coaching* valorizzando le caratteristiche migliori e distintive del contesto e della popolazione target
- cura nella progettazione criteri e modalità di adesione dei potenziali *Coachee* alla proposta di *Coaching*
- opera una verifica di *coachability* con i singoli potenziali *Coachee*
- concorda le modalità di lavoro (es. cadenza, durata e luogo degli incontri)
- accoglie con apertura e flessibilità i cambiamenti organizzativi e/o di ruolo del *Coachee* che possono presentarsi in corso d'opera
- gestisce con trasparenza ed efficacia gli aspetti legati alla doppia committenza (esigenze azienda/sponsor, esigenze *Coachee*).

Conoscenze

AREA ECONOMICO/FINANZIARIA

- Concetti economico-finanziari di base

AREA ORGANIZZAZIONE

- Logiche di posizionamento dell'Organizzazione nel/i mercati di riferimento
- Logiche e pratiche di Fusioni e Acquisizioni
- Processi di *governance* (relazioni di Gruppo, con la casa madre, etc.)
- Valori e cultura e sottoculture dell'Organizzazione
- Processi di re-ingegnerizzazione
- Processi di ristrutturazione e *downsizing*
- Principi e processi di management
- Sistemi professionali e modelli di competenze in relazione alla missione e alla struttura organizzativa
- Ruolo e processi gestiti dalla Direzione Risorse Umane

AREA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- Processo di pianificazione strategico e le sue relazioni con il processo di definizione degli obiettivi (*Balanced Score Card*)
- Metodi di analisi e presa di decisione (*Fishbone Method*)

AREA CHANGE MANAGEMENT

- *Best Practice* e Teorie di gestione dei processi di cambiamento
- Principi e prassi dell'Improvement Management (*Key Performance Indicators*)
- Processi associati alla Learning organization (*Best Practice Sharing, Knowledge transfer, sharing, management, etc.*)

AREA QUALITA'

- Principi di rilevazione della *Customer Satisfaction*

- Modelli di rilevazione qualità degli interventi formativi (*Kirkpatrick Model*)



Area di Competenza: Psicologia (Generale & del Lavoro e delle Organizzazioni)

Svolgere l'attività di *Coach* nelle Organizzazioni significa avere come obiettivo principale il potenziamento dell'efficacia della persona nel ruolo ricoperto o in vista di quelli che potenzialmente potrebbe ricoprire. Fattore critico di successo è che il *Coach* conosca e gestisca le dimensioni che regolano l'integrazione e lo sviluppo degli individui nel proprio contesto di riferimento.

La competenza psicologica permette al *Coach* di supportare il *Coachee* in un processo di scoperta e autoconsapevolezza su dimensioni critiche per il suo successo personale nell'organizzazione d'appartenenza, favorisce e catalizza i processi di sviluppo, di apprendimento e di cambiamento del *Coachee*, lo supporta nell'individuazione delle proprie risorse, nel riconoscimento dei punti di forza e delle aree di miglioramento, in vista dell'obiettivo da raggiungere.

Capacità

- ✓ **Valorizzare la conoscenza di sé** - Lo psicologo che opera come *Coach* ha un vantaggio competitivo, rispetto ai *Coach* di diversa formazione, per la capacità di dare valore ai processi di conoscenza di sé. Sa innescare un percorso di esplorazione che facilita, da parte del *Coachee*, l'assunzione di consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento, anche quando sono in gioco elementi critici quali forti emozioni o il suo futuro professionale. Propone quindi l'utilizzo, ove non già previsto per prassi aziendale, di strumenti standardizzati (*test, questionari, Assessment Center, Feedback 360°, Leadership Profile*) integrandone l'utilizzo a strumenti qualitativi (*intervista, colloquio, osservazione, raccolta materiale organizzativo*) e garantendo coerenza tra questi strumenti e l'intervento di *Coaching*.
- ✓ **Riconoscere e gestire situazioni critiche** - Lo psicologo che svolge l'attività di *Coaching* è in grado di gestire situazioni critiche. Facilita il dialogo tra *Committente/Sponsor/Coachee* qualora nella definizione degli obiettivi del percorso ci fosse una non coincidenza tra le indicazioni della committenza ed i temi portati dal

Coachee. Lavora quindi in *partnership* con *Committente/Sponsor/Coachee* per conciliare in maniera trasparente le diverse prospettive e bisogni, affinché si possano raggiungere i risultati desiderati ed attesi da tutte le parti coinvolte. Ugualmente è in grado di identificare casi che rientrano in un quadro definibile come “critico”: disturbi della personalità (narcisistico, paranoide, *borderline*, schizoide etc.), abuso di sostanze stupefacenti, alcool o altri farmaci. La criticità è da ritenersi tale qualora il *Coachee* evidenzi un forte disagio che gli impedisca lo svolgimento normale delle sue attività o abbia ripercussioni gravi su collaboratori e colleghi. Allo stesso modo sa individuare situazioni che conducono a fenomeni di *mobbing*. Tale capacità si esprime nella chiarezza con cui il *Coach* ne discute con il *Coachee* per concordare insieme la linea di azione più adeguata, così come l’opportunità di avvalersi di un aiuto professionale specifico.

- ✓ **Valorizzare le strategie individuali di sviluppo** - Il *Coaching* è un percorso *con e per* il singolo nell’Organizzazione, che porta il *Coachee* a lavorare sul processo di responsabilità e consapevolezza, attraverso la sperimentazione di nuovi comportamenti che generano una nuova percezione di sé. Il percorso origina da ciò che la persona percepisce come esigenze, desideri, obiettivi nel contesto e nel ruolo in cui opera; valorizza i diversi modi di apprendere, “sentire”, provare, rischiare. Lo psicologo che sviluppa progetti di *Coaching* è facilitato nella possibilità di cogliere tempestivamente le caratteristiche del *Coachee* e di comprenderne l’assetto motivazionale, nell’attivare processi di sviluppo e di valorizzare la strategia individuale del *Coachee* per la costruzione del suo progetto di sviluppo. E’ in grado di dare supporto ai *Coachee* che devono attuare piani molto sfidanti e di impatto strategico sull’Organizzazione.
- ✓ **Visione sistemica** - Lo psicologo che sviluppa percorsi di *Coaching* nelle Organizzazioni ha gli strumenti adeguati per effettuare una lettura multidimensionale del ruolo del *Coachee* nel contesto organizzativo. Considera tutte le dinamiche in gioco (individuali, relazionali e organizzative) nella relazione con la committenza di progetto (HR, linee etc.) e con il *Coachee*; sa raccogliere, usare, gestire le informazioni e le collega tra loro per comprendere la specificità della persona nel contesto. Propone soluzioni mirate in fase di progettazione del programma di *Coaching* e sostiene il *Coachee* nel processo di cambiamento e nella gestione degli impatti sugli attori coinvolti (collaboratori, capi, pari, clienti interni, esterni etc.).

Conoscenze

- Modelli di Leadership
- Metodi di rilevazione del clima aziendale
- Sistemi e processi per valutare le *performance* e identificare le potenzialità delle persone (es. *Performance management*, *Assessment/Development Center*)
- Teorie e tecniche di negoziazione (gestione dei conflitti nelle relazioni organizzative)
- Fattori sociali ed il loro impatto sul comportamento individuale e di gruppo
- Fattori di benessere e di stress nelle Organizzazioni (*Burnout*, *Mobbing* etc.)
- Modelli di Funzionamento dei Gruppi
- Modelli di *Teamworking* e processi di sviluppo di *Teamworking*
- Fondamenti di Psicologia Generale
- Principali Teorie della Personalità
- Modelli Motivazionali
- Teorie dell’apprendimento degli adulti

- Le motivazioni e le difese verso il cambiamento
- Modelli e teorie delle Intelligenze Multiple
- Tecniche di creatività
- Tecniche di gestione dello stress
- Principali disturbi di personalità



Area competenza: Coaching

Questa area di competenza riguarda aspetti che connotano in modo sostanziale il *Coaching* Organizzativo e comprende quelle capacità e conoscenze che definiscono la sua specificità rispetto ad altre pratiche cui potrebbe essere assimilato (*counseling*, *mentoring*, *tutoring*, formazione, consulenza etc.). Alla base del *Coaching* Organizzativo troviamo soprattutto una forte competenza nel costruire e sviluppare la relazione di *partnership* con la committenza aziendale e con il *Coachee*, nel dare e ricevere feedback, nel far convergere le energie e le risorse migliori del *Coachee* sui risultati, nel facilitarne il suo sviluppo di competenze e di efficacia nel ruolo. Il *Coaching* non è una metodologia di trasferimento di competenze e di abilità, ma di potenziamento, allenamento e scoperta. Il *Coach* può dunque essere definito come il professionista del potenziamento dell'individuo nell'Organizzazione.

La relazione sviluppata tra Committente/Sponsor, *Coach* e *Coachee*, si fonda sul reciproco rispetto e sulla fiducia costruita sin dalla fase di definizione degli elementi contrattuali. Il *Coach* dunque, integrerà le competenze di *business*/organizzative e

psicologiche, sia attraverso un modo di essere e di stare nella relazione con il *Coachee*, sia attraverso le competenze, il processo e le tecniche di *Coaching*.

Capacità

- ✓ **Orientamento al risultato** - Si intende come la capacità del *Coach* di attivare e far convergere le energie del *Coachee* sui risultati/obiettivi da lui definiti all'inizio del processo. Tale capacità si esprime nel mantenere sempre al centro del processo il *Coachee*, nel renderlo progressivamente consapevole di essere protagonista delle sue scelte e soluzioni, nel mantenere alta, al tempo stesso, l'attenzione sul risultato di performance che l'Organizzazione si aspetta. Il *Coach* è il garante del processo, supporta il *Coachee* nella focalizzazione puntuale dell'obiettivo, nella definizione di piani di azione particolarmente sfidanti che impattano più direttamente sul risultato di *business*, nella scelta dei tempi di realizzazione, delle risorse a disposizione, delle opportune modalità di attuazione e nella verifica di quanto implementato.

- ✓ **Facilitare lo sviluppo ed il cambiamento** - Per il *Coach* non esistono *gap* da colmare, bensì caratteristiche da rinforzare e potenziare, talenti da identificare e valorizzare. In questa prospettiva, il processo di *Coaching* ha la finalità di facilitare il *Coachee* nella scoperta sia dei propri punti di forza sia quelli da sviluppare, nella convinzione che egli sia il migliore esperto di se stesso e in grado di trovare la strada a lui più adatta per raggiungere i suoi obiettivi. In concreto, la capacità di facilitare lo sviluppo ed il cambiamento si esprime nei comportamenti del *Coach*, il quale:
 - incoraggia l'esplorazione di punti di vista e chiavi di lettura alternativi
 - facilita l'individuazione, la sperimentazione e la riflessione di comportamenti da poter mettere in campo
 - sollecita a sfidare e mettere in discussione schemi consolidati
 - accompagna nella ricerca di soluzioni innovative e realizzabili
 - supporta il processo di trasformazione delle idee in azioni
 - favorisce il continuo monitoraggio dei progressi e la valutazione degli ostacoli affrontati
 - aiuta a capitalizzare i successi ma anche gli errori
 - stimola il riconoscimento delle strategie da cambiare
 - sostiene nel modificare flessibilmente le azioni in corsa, nel caso in cui la situazione lo richiedesse

Nella fase finale del processo di *Coaching*, il *Coach* esprime tale capacità favorendo un nuovo processo autonomo ed indipendente da parte del *Coachee* che si inneschi e si mantenga attivo oltre il percorso stesso di *Coaching*, che identifichi continui nuovi fronti di miglioramento, che rafforzi il desiderio di alzare progressivamente lo standard della performance.

- ✓ **Sviluppare la relazione** - Il *Coach*, accoglie in modo autentico l'unicità del *Coachee*. Sa costruire un rapporto con il *Coachee* mantenendo sempre alto il livello di fiducia che permette l'utilizzo dell'empatia, dell'ascolto, della congruenza e del non giudizio, restituisce spazio d'espressione al *Coachee* affinché si possa sentire compreso, fidarsi e affidarsi. Il *Coach* non usa la relazione per mettersi in una posizione "dominante" e di "esperto", ma si pone in una relazione paritetica.

- ✓ **Dare e ricevere feedback** - Una delle capacità più d'impatto nel *Coaching* è quella di fornire feedback positivi, negativi pur sempre costruttivi, anche nelle

situazioni più sfidanti, sia per l'oggetto del *feedback* (es. situazioni che potrebbero avere ripercussioni sul futuro professionale del *Coachee*), sia per le caratteristiche stesse del *Coachee* (es. difficoltà nella gestione delle emozioni).

La capacità di dare e ricevere feedback si esprime attraverso la puntuale descrizione e restituzione al *Coachee* di comportamenti, atteggiamenti e stati emotivi osservati e percepiti, allo scopo di innescare il processo di consapevolezza, esplorazione, sperimentazione e consolidamento di nuovi comportamenti e facilitare da parte del *Coachee* l'individuazione di comportamenti funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. Il feedback efficace considera quindi anche le emozioni in gioco, le riconosce e le esplicita, è associato ad uno stile di comunicazione chiaro, trasparente, autentico che non "interpreta" e non esprime giudizi sulla persona. Asseconda e rispetta i tempi di elaborazione del *Coachee* e garantisce sempre il mantenimento di un clima costruttivo e di fiducia.

Conoscenze

- Evoluzione del *Coaching* e principali modelli, teorie e ricerche
- Il *Coaching* Organizzativo e il suo ruolo/impatto nelle organizzazioni
- Differenze con altre attività di sviluppo utilizzate nelle aziende (*counseling, mentoring, tutoring* etc.)
- Tecniche e strumenti di analisi delle esigenze di sviluppo dei singoli nelle Organizzazioni
- Modelli e teorie di Autosviluppo e *Empowerment*
- Il processo di *Coaching*, fasi e variabili critiche di successo
- I processi di comunicazione e relative tecniche (Ascolto Attivo, Comunicazione Empatica, Dare e Ricevere *Feedback*, Negoziazione, *Networking* etc.)
- Metodi di valutazione dei risultati del *Coaching*
- Gli strumenti di sviluppo e di cambiamento.



4. Il processo di Coaching

Il processo di *Coaching* varia a seconda del contesto in cui si opera (es. dimensioni dell'azienda, settore industriale, cultura aziendale etc.), in base allo specifico progetto di *Coaching* disegnato dal committente (valorizzazione dei talenti, sviluppo di carriera del *Coachee*, creazione di una cultura aziendale comune, miglioramento di capacità target etc.) ed in base anche, ai differenti tipi di approccio dei *Coach*, in relazione alla propria cultura di riferimento e formazione.

Ciò detto, trasversale a tutti gli interventi di *Coaching*, sono le principali fasi del processo, alcune premesse e modalità di lavoro. Infatti, come detto in precedenza, in ogni percorso di *Coaching* si lavora *per* definire e raggiungere l'obiettivo e non ci si focalizza *sul* problema, sono valorizzate le emozioni del *Coachee* e i suoi *feedback* che durante il percorso vengono considerati come risorse e leve motivazionali. I nuovi strumenti acquisiti faciliteranno la messa in azione di nuovi comportamenti. Il *Coach* offre una "consulenza senza consigli", fornisce il suo contributo nella formulazione di domande potenti, capaci di ristrutturare la comprensione e la lettura del contesto da parte del *Coachee*. Come affermato in precedenza, infatti, il *Coaching* non è una metodologia di trasferimento di competenze e di abilità, bensì di scoperta e allenamento delle proprie risorse, capacità e talenti. Il *Coach* può dunque essere definito come il professionista del potenziamento dell'individuo nell'ambito dei contesti organizzativi.

Di seguito lo schema semplificato delle principali fasi di un processo di *Coaching*.

Il committente decide di realizzare il progetto di *Coaching*



Il committente identifica *Coach* e *Coachee*



Il committente allinea *Coach* e *Coachee* su risultati attesi



Avvio del processo di *Coaching*



Realizzazione del processo di *Coaching*

La committenza aziendale rileva l'esigenza e l'opportunità di far leva sull'*empowerment* di individui o gruppi per contribuire al miglioramento delle *performance* e dei risultati di *business* e decide di avviare un progetto di *Coaching*.

Nella scelta del/dei *Coach* il committente può rivolgersi a consulenti *Coach* esterni o a *Coach* interni.

Il/i *Coachee* da coinvolgere nel programma vengono individuati sulla base delle specifiche di progetto (es. sviluppo di carriera di un manager, progetto di *change management*, progetto di valorizzazione dei talenti etc.).

Il committente promuove con il *Coach* e il *Coachee* la condivisione dei macro obiettivi, risultati attesi, tempi, reportistiche e modalità di svolgimento del percorso di *Coaching* (ad esempio promuove: primo incontro *Coach-Coachee-Committente*, riunione con le linee, riunione di *kick off* di progetto etc.).

Il processo può dirsi avviato solo quando *Coach* e *Coachee* sottoscrivono, nella prima sessione, il contratto di *Coaching*.

Il *Coach*, nelle prime sessioni, costruisce fiducia, condivide con il *Coachee* le aspettative della Committenza e lo supporta nella definizione degli obiettivi specifici/risultati del programma di *Coaching*.

Durante il percorso di *Coaching*, il *Coach* utilizza le sue competenze per favorire e catalizzare i processi di sviluppo, d'apprendimento e di cambiamento del *Coachee* per aiutarlo a:

- rafforzare l'autoconsapevolezza, attraverso l'uso di feedback di qualità
- individuare le proprie risorse, i punti di forza e le aree di miglioramento
- esplorare percorsi alternativi di tipo cognitivo e comportamentali, maggiormente funzionali rispetto al target
- costruire e monitorare il piano di azioni (azioni, tempi, risorse a disposizione, supporti, indicatori di misurazione dei risultati)
- identificare le resistenze al cambiamento
- riconoscere e gestire le proprie emozioni
- definire il proprio profilo motivazionale
- promuovere uno stile relazionale efficace

↓
Chiusura del processo e
valutazione dei risultati

Nella fase finale e nei momenti stabiliti del programma, *Coach* e *Coachee* valutano, nelle modalità definite all'inizio del processo, i risultati raggiunti. Se richiesto dal committente, *Coach* e *Coachee* preparano una relazione descrittiva dei risultati ottenuti.

Nella fase conclusiva, il *Coach* favorisce il *Coachee* nel consolidare i progressi realizzati, identificare nuove aree di miglioramento, mantenere attivo e gestire più consapevolmente un processo di miglioramento continuo.

5. Metodi

È utile sottolineare che, come un abito su misura, ogni percorso di *Coaching* risente anche della personalità del *Coach* e del *Coachee*, delle loro caratteristiche culturali e delle specifiche capacità professionali del *Coach* che valuta ad ogni istante, con sensibilità e competenza, quale approccio, metodo o tecnica risulti più opportuno e adeguato, sia per le peculiarità del *Coachee* che per la natura degli obiettivi da traguardare.

Al fine di fornire una prospettiva concreta del processo, di seguito elenchiamo alcuni metodi, tecniche e strumenti più usati e ritenuti efficaci nella pratica del *Coaching*.

- ✓ **Creare un clima favorevole** - Il *Coach* crea nelle fasi iniziali di ogni incontro un clima positivo, uno “stato”, che riguarda sia il proprio stato emotivo che quello del *Coachee*. Il *Coach* usa atteggiamenti, fa domande che sottolineano il suo interesse genuino verso la situazione contingente del *Coachee*, domande cosiddette “rompi-ghiaccio”, informali anche, al fine di stabilire un’atmosfera che disponga alla fiducia, alla apertura e allo scambio costruttivo.
- ✓ **Ascoltare con empatia** - È la condizione principe di ogni percorso di *Coaching*. Il *Coach* è “presente” rispetto a tutto ciò che il *Coachee* dice o fa: ogni parola, gesto, segnale, costituiscono, infatti, una informazione fondamentale per il *Coach*, che usa tali elementi per creare una intesa empatica, di fiducia e di comprensione. Stare in silenzio, assumere dati e informazioni, mostrare assenso e attenzione sottolineando, evidenziando, sintetizzando e riformulando contenuti che via via il *Coachee* va elaborando, sono tecniche di rinforzo positivo per il *Coachee*, che il *Coach* usa consapevolmente nella sessione.
- ✓ **Formulare domande potenti** - Costituisce la tecnica di base della sessione. È il metodo maieutico delle domande aperte (come, cosa, quando, dove, chi), che evita “i perché” considerati inquisitivi. Le domande così formulate sono un potente mezzo per stimolare nel *Coachee* disponibilità alla consapevolezza, apertura, riflessione. Domande creative, inusuali anche, cosiddette “potenti”, per il potere che assumono nel provocare una nuova possibilità di analisi, di lettura e di cambiamento di prospettiva.
- ✓ **Fare da “specchio” e sintetizzare** - Questa tecnica ha lo scopo di stimolare la consapevolezza cognitivo-emotiva del *Coachee* ed è funzionale al suo progredire nel percorso di *Coaching* per il raggiungimento degli obiettivi. Il *Coach* può assumere una postura simile a quella del *Coachee*, “restituire” verbalmente al *Coachee* e sintetizzare il contenuto del suo racconto sottolineando espressioni e termini da lui usati.

- ✓ **Attivare “giochi di ruolo”** - Questa tecnica ha lo scopo di allenare il *Coachee* a “mettersi nei panni dell’altro” ed è utile quando l’obiettivo di potenziamento è connesso ad una maggiore consapevolezza da parte del *Coachee* dell’impatto dei suoi comportamenti sull’altro (collega, collaboratore, capo, cliente etc.) e viceversa. Il *Coach* infatti può favorire lo scambio dei ruoli, chiedere al *Coachee* di interpretare il ruolo dell’interlocutore, suggerire al *Coachee* di immaginare tale posizione (“se tu fossi al posto suo”), invitare il *Coachee* a “ricostruire” e a “ri-giocare” una specifica situazione realmente accaduta.
- ✓ **Assessment Center e Questionari di personalità**- Queste metodologie e strumenti (Disc, Myers Briggs, *OPQ Questionnaire* etc.) sono a volte utilizzati per supportare Committente, *Coach* e *Coachee* l’identificazione delle aree sulle quali il *Coachee* sarà impegnato a lavorare durante il percorso di *Coaching*. In genere, forniscono un *report* sul profilo di personalità o di potenziale del *Coachee* e ciò costituisce una base di discussione e di confronto per scegliere i comportamenti/atteggiamenti da potenziare.
- ✓ **Piano di Azione** - Il Piano di Azione svolge la funzione di *diario di bordo* della sessione. Il *Coach* per facilitare la costruzione e il monitoraggio del Piano di Azione, mutua le metodologie di *Project management* frequentemente utilizzate nei contesti organizzativi. Indipendentemente dalla modalità di formalizzazione, in genere in esso vengono riportati gli obiettivi, le azioni che il *Coachee* definisce per raggiungerli, i tempi e le scadenze rispetto ai quali il *Coachee* si impegna a realizzarle, le risorse che ritiene di avere a disposizione, i supporti (persone di riferimento, tool, fonti informative etc.) e, infine, gli indicatori di misurazione dei risultati.
- ✓ **Problem Solving**- Il *Coach* facilita il *Coachee* ad identificare i problemi (*problem setting*), a scomporli e a trovare soluzioni in modo flessibile e creativo. Alcune tecniche che possono essere utilizzate sono: la *Force field analysis* (fornisce una cornice di riferimento attraverso cui guardare le “forze”, ossia le variabili che influenzano positivamente o negativamente una situazione), l’Analisi costi-benefici ed il Diagramma causa - effetto (aiuta a risalire alle reali cause, e quindi ai reali problemi da risolvere).
- ✓ **Tecniche di creatività** - Spesso le tecniche di creatività vengono utilizzate nelle sessioni di *Coaching* perché per loro stessa natura facilitano la rottura di schemi di lettura consolidati e liberano energia per alimentare altre prospettive di soluzioni. Tra queste ne citiamo alcune: il *Brainstorming* (consiste, dato un problema, nel proporre liberamente soluzioni di ogni tipo che possono portare all’identificazione di una nuova soluzione del problema), le Mappe mentali (sono una forma di rappresentazione grafica del pensiero e fanno leva soprattutto sulle capacità creative personali, sulle risorse mentali non sempre esplicitate e sono particolarmente efficaci come strumenti di apprendimento e come supporto all’elaborazione del pensiero e alla creatività), il *Visioning* (il *Coach* utilizza questa tecnica per permettere al *Coachee* di visualizzare la situazione “a risultato raggiunto” o “il punto di arrivo” a cui egli ambisce) o la *Backward action* per facilitare l’identificazione, a ritroso, delle azioni da mettere in atto per realizzare il risultato voluto.
- ✓ **Valutare i risultati** - All’inizio del percorso di *Coaching*, il *Coach* concorda con *Coachee* e Committente le modalità più praticabili ed efficaci per la valutazione dei risultati. Le dimensioni oggetto della valutazione dei risultati possono essere: il

“gradimento” del *Coachee*, lo sviluppo di competenze, il miglioramento dell’Unità Organizzativa, i risultati di *performance* e di *business*. I parametri in base ai quali si misurano i risultati possono essere qualitativi (es. interviste o colloqui di feedback) e/o quantitativi (es. *Feedback 360°*, questionari, test etc.). Il cambiamento di comportamento percepito dal *Coachee* e/o dai suoi responsabili, colleghi e collaboratori può essere rilevato tramite interviste o colloqui di feedback o con metodi più strutturati come *Feedback 360°*, questionari, indagini di clima. I risultati di *business* o la *performance* del *Coachee*, possono essere misurati attraverso KPI (*Key Performance Indicators*) aziendali (es. risultati di vendita, *Customer Satisfaction Index*, efficienza dei costi, ritorni sugli investimenti etc.).