

Approcci al coaching: metodologie a confronto (prima parte)¹

di Maurizio Bernascone, Maura Di Mauro, Paola Lunghi*

*“A volte bisogna rischiare,
fare altre cose.
Occorre rinunciare ad
alcune garanzie perché
sono anche delle
condizioni.”*

Tiziano Terzani

Il 13 febbraio 2012, all'interno del calendario eventi di AIF Lombardia, Sheyla Rega e Maura Di Mauro (l'una coordinatrice della Comunità di Pratiche di Coaching e l'altra partecipante) hanno organizzato un workshop dedicato al confronto degli approcci e delle metodologie del coaching. Questo articolo, scritto a più mani, ripercorre la nascita e lo sviluppo dell'idea; descrive la metodologia usata, mettendone in luce potenzialità e limiti; sintetizza i differenti approcci, le metodologie e gli strumenti usati dai singoli coach, le riflessioni emerse.

Nascita e sviluppo dell'idea

L'idea di un workshop dedicato al confronto degli approcci e delle metodologie del coaching è nata in quanto le Comunità di Pratiche di

¹ Nel prossimo numero verrà pubblicata la seconda parte di questa relazione, nella quale verranno esaminati il coaching con approccio Programmazione Neuro-Linguistica (PNL), e quello con approccio Self-Empowerment, e verranno tratte le conclusioni.

* **Maurizio Bernascone** è un Empowerment Coach (ICF) & Trainer (AIF); Responsabile dell'Area Coaching di RISFOR.

Maura Di Mauro è una Psicologa Sociale e del Lavoro; Formatrice, Consulente, Coach con approccio PNL ed Interculturale; autrice del libro "Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi" (2010, Franco Angeli).

Paola Lunghi è una Counsellor Organizzativo e Business Coach con approccio Analisi Transazionale.

Coaching (CPC) sono costituite da coach e counsellor che hanno diversi background formativi, e che all'interno della CPC confrontano e condividono i propri "sguardi", i propri strumenti e le metodologie con cui si approcciano alle proprie pratiche.

Sheyla Rega ha inoltre constatato che, all'interno del mercato del coaching francese, l'approccio metodologico del coach ha un peso diverso nelle dinamiche di scelta e di acquisto del coaching rispetto al mercato italiano.

Per confrontare alcuni approcci al coaching, Sheyla Rega e Maura Di Mauro hanno pensato di comparare il modo di lavorare di alcuni coach che utilizzano nelle proprie pratiche di coaching un approccio "puro" (non "inquinato" da altre metodologie) nell'affrontare un medesimo caso portato da uno stesso cliente/coachee.

A tal fine, hanno chiesto la collaborazione di Maurizio Bernascone (Coach ad approccio Self-Empowerment), Monica Giordani (Coach ad approccio Programmazione Neurolinguistica) e Paola Lunghi (Coach ad approccio Analisi Transazionale).

Ai tre coach è stato chiesto di essere video-registrati mentre gestivano una prima sessione (o le prime due sessioni) di coaching con uno stesso cliente. In questo modo il coachee e il caso portato costituivano delle variabili indipendenti, e si sarebbe potuto osservare come l'approccio al coaching usato dal coach variasse, secondo alcuni elementi e peculiarità della gestione, e come, eventualmente variassero i risultati della dinamica coach-coachee (variabili dipendenti).

La metodologia del workshop: potenzialità e limiti

Durante i primi incontri di definizione e discussione sulla metodologia che si sarebbe usata per gestire il workshop, si sono resi evidenti, e quindi si sono delineati, potenzialità e limiti della metodologia comparativa usata.

Le video-registrazioni, in quanto strumento di osservazione etnografica, consentono una registrazione audio e video su supporto digitale, e la possibilità di ri-osservare e analizzare a livello micro gli scambi comunicativi (sia in termini verbali che non verbali) anche attraverso l'utilizzo del *ralenty*, del *rewind* e del *forward*.

La ripetizione da parte di un coachee di una stessa sessione di coaching (anche se solo la prima) con tre coach, inficia di per sé il processo di cambiamento diacronico del coachee, così come lo sviluppo della dinamica relazionale coach-coachee. La metodologia del coaching, infatti, si sviluppa in uno spazio temporale attraverso le sessioni, all'interno delle quali si dovrebbero sviluppare dei cambiamenti, che conducono il coachee a svolgere determinate azioni. La dinamica interazionale coach-coachee diviene per questo scopo, e per i limiti della modalità proposta, una *fiction*, ovvero una narrazione che si caratterizza in parte per aspetti di realtà e in parte per aspetti di finzione.

Per tali ragioni, Maura Di Mauro si è resa disponibile a giocare il ruolo non solo di co-organizzatrice dell'evento, ma anche di coachee. Tra gli elementi di realtà che caratterizzavano la "fiction" video-registrata si possono rintracciare: il caso, sentito dalla coachee importante, e sconosciuto a tutti e tre i coach sino all'incontro della prima sessione; i contenuti ed i sentimenti portati durante gli incontri, che si basavano su una situazione ed un vissuto "reale"; le reazioni, quindi la gestione di tali contenuti e vissuti da parte dei coach "in diretta".

Un altro limite era costituito dalla mancanza della committenza aziendale, e quindi della dinamica della gestione tripartita tra coach-coachee-azienda, frequente nella gestione di una prima sessione di coaching, in particolare nei contesti business e/o executive.

Il caso portato dalla coachee riguardava una possibile eredità e passaggio generazionale all'interno della micro-impresa familiare. I contenuti e i vissuti espressi dalla coachee erano relativi al se, ed eventualmente come, prendersene carico.

La coachee svolge appassionatamente la sua attività di formatrice e consulente freelance, in un contesto dinamico e talvolta internazionale; l'ereditarietà di impresa è un tema che le interessa all'interno delle sue aree d'intervento consulenziale, più che per svolgere l'attività familiare, sebbene riconosca che anche l'attività familiare potrebbe rappresentare per lei una fonte ulteriore di reddito.

Vediamo come i tre approcci al coaching hanno gestito il caso durante il primo o i primi due incontri.

Il coaching con approccio Analisi Transazionale (AT)

L'Analisi Transazionale (AT), in virtù del suo essere teoria dei rapporti interpersonali e di comunicazione, è un modello psicologico e uno strumento operativo e potente nel coaching. Per l'AT il coaching può essere definito come un'attività professionale all'interno di una relazione contrattuale, che consente ai clienti di sviluppare consapevolezza, opzioni e capacità di gestione e soluzione dei problemi; favorisce l'insight nella persona e la porta a essere consapevole di un pensiero adulto.

Nella relazione iniziale con il coachee, il coach presta molta attenzione al contratto e a tutti gli attori coinvolti: a livello organizzativo al contratto tripartito, e a livello individuale al contratto coach-coachee. Il focus sul contratto è un potente strumento per mettere in connessione i bisogni del coachee con gli obiettivi organizzativi, e per porre attenzione alle risorse dell'attore in gioco e alle responsabilità nei confronti delle proprie decisioni. L'atteggiamento contrattuale ha dei vantaggi sia per il coach che per il coachee: facilita la consapevolezza che ciascuno ha le risorse per sé stesso e può aiutarsi da solo; ripartisce la responsabilità della relazione coach-coachee al 50%; concorre alla sperimentazione di un certo livello di autonomia; protegge sia il coach sia il coachee.

Il contratto fa parte del processo di co-costruzione dell'esperienza di coaching. L'obiettivo principale del coach è quello di costruire una alleanza, o una relazione di fiducia con il coachee, per arrivare ad uno scambio adulto-adulto; e al tempo stesso fare un'assessment mediante la raccolta di informazioni e di valutazioni, e di condividere una diagnosi. Durante questa fase avvengono anche altri scambi transattivi, ad esempio l'accoglienza e il mettere il coachee a proprio agio, in cui il Bambino del cliente si affida al Genitore del coach.

Nello specifico caso portato da Maura ci si trovava in una dimensione relazionale a due: il contratto era tra la coach (Paola Lunghi) e la coachee, in quanto non c'erano altri partner contrattuali espliciti; per la coach era funzionale proporre l'applicazione di un contratto di motivazione o di successo. Nel caso portato era presente un terzo attore, il padre di Maura; ma questi era dalla coachee solo narrato, e nella iniziale relazione di coaching si veniva a delineare, in un certo senso, il suo "fantasma".

La sequenza delle sessioni del coaching AT

La sequenzialità delle sessioni del coaching AT prevede lo sviluppo del percorso di coaching in considerazione delle seguenti fasi:

1. Assessment o esplorazione;
2. Verifica, attivazione delle risorse;
3. Piano d'azione;
4. Valutazione dei risultati.

Nella gestione della prima sessione video-registrata, la coach ha dato ampio spazio alla fase di assessment (esplorazione), in cui ha chiesto alla coachee di raccontare la propria storia (analisi storica), il caso, cosa ha imparato e perché. In tal modo sono state individuate le risorse del cliente. La coach ha svolto un lavoro di tipo cognitivo ed emotivo. In alcuni momenti la coach ha cercato di fare chiarezza sulla definizione dell'obiettivo del coaching per *decontaminare* la coachee, per ridarle energia e permetterle in futuro di *riformulare i suoi meccanismi di analisi del problema e di decisione*.

In questa fase la coach ha condiviso con la coachee che il suo obiettivo era quello di aiutarla a raggiungere un *insight*, ovvero aiutarla a raggiungere nuove modalità di problem solving rispetto ai propri *pattern copionali*² e rispetto ai propri *giochi comunicativi*³.

La simulazione di una seconda sessione

² In AT i *comportamenti o pattern copionali* indicano quei comportamenti che l'individuo sperimenta durante l'infanzia come reazione alle richieste provenienti dalle figure di riferimento e dall'ambiente di appartenenza; si tratta di decisioni antiche, prese utilizzando le risorse che in quel momento erano disponibili. Questi comportamenti diventano pattern comportamentali, ovvero copioni agiti da adulti al di fuori della nostra consapevolezza e che gratificano alcuni nostri bisogni profondi. Al *copione individuale* si aggiunge il *copione dell'organizzazione*. Ogni ente è caratterizzato da due strutture organizzative: una struttura formale ed ufficiale, che disciplina ogni aspetto della vita organizzativa e ne definisce *mission, vision, strategie, piani di sviluppo, programmi, organigramma, processi gestionali, procedure*; ed una ulteriore struttura, difficilmente identificabile, determinata da rapporti individuali e di team, che immette nel sistema variabili spesso non considerate dalla prassi organizzativa (Rosa R. Krausz). Il copione organizzativo è rinforzato dalla programmazione e dai messaggi del contesto culturale, economico, sociale, finanziario, dai membri e da coloro che guidano l'organizzazione. Si basa sull'ideologia dell'organizzazione intesa come insieme di convinzioni di copione circa il funzionamento del settore, del mercato, dell'economia e del contesto sociale; è "scritto" da coloro che fondano e guidano l'organizzazione.

³ In AT i *giochi comunicativi o giochi psicologici* sono quelle situazioni relazionali in cui i due interlocutori tendono a ripetere uno stesso schema relazionale. Uno dei più frequenti è proprio "perché non ... sì ma". Uno dei giocatori si rivolge ad un interlocutore per avere consigli o supporto rispetto alla soluzione di un problema, ma poi rifiuta sistematicamente tutti i suggerimenti; per cui ad un certo punto si verifica uno stato di disagio o di esasperazione di entrambi gli interlocutori.

Dopo l'esplorazione e il contratto stipulato nella prima sessione, Paola e Maura hanno deciso di continuare a video-registrare e a simulare una seconda sessione di coaching pochi minuti dopo il termine della prima, per poter agire e mostrare come alcune tecniche dell'AT possano essere impiegate per aiutare il coachee a raggiungere il proprio sviluppo individuale.

In ambito organizzativo, la dimensione di lavoro per un coach può essere quella di aiutare il proprio cliente ad individuare i propri *messaggi di contro-copione* (ad esempio "Sii perfetto", "Sii forte", "Compiaci", "Sforzati", "Sbrigati"), al fine di aiutare il cliente a *darsi il permesso* di essere sé stesso e non come qualcuno vuole o ha voluto per lui.

Un modo di vedere il coaching AT è di sentirlo snodarsi tra due oscillazioni: una UP/PULL che si finalizza allo sviluppo di competenze, ai desideri da far emergere, alle autonomie, ai punti di forza da sviluppare,...; una DOWN/PUSH che si connota con una modalità direttiva e che dà indicazioni, compiti, scadenze, vincoli, criticità,... Le due modalità si applicano in funzione del coachee e del processo di decontaminazione che si sta portando avanti con lui/lei.

Durante la seconda sessione il coach ha usato con Maura la tecnica PULL, per consolidare i suoi progetti e per riorganizzare il business paterno.

Spesso, lavorando in ambito organizzativo capita di chiedersi quanto il copione del singolo sia coerente con quello dell'organizzazione di appartenenza, e di lavorare da tutto quanto consegue da queste possibili disfunzioni. Può infatti accadere che un individuo non riesca ad integrare i suoi bisogni con le esigenze della cultura organizzativa nella quale opera.

E l'obiettivo della persona deve essere quello della costruzione del suo sé all'interno ed all'esterno della organizzazione nella quale opera.

Nel caso video-registrato con Maura, la coachee sembrava avere bisogni di respiro di interculturalità, di lavorare come freelance, di muoversi in una cultura organizzativa partecipativa, collaborativa, etc.; le sue transazioni con la cultura organizzativa "piccolo artigianale" del padre e con il fantasma di un carico/peso dato dal passaggio generazionale di questo business, erano elementi lontani, estranei forse, al modello culturale organizzativo che la coachee sembra aver pensato per se stessa, e che trova "ecologico" con la sua concezione di vita.

L'Adulto di Maura sembrava inoltre contaminato da pensieri generalizzanti: ad esempio sui limiti della piccola impresa, sulle possibilità di trovare un socio o una risorsa competente, dal vissuto nei confronti del padre,... L'obiettivo della coach era quello di accogliere le emozioni che arrivano dal suo Bambino e/o dal suo Genitore, e orientarle verso l'Adulto (accogliendo eventuali emozioni di paura e rabbia). È importante fare questo per evitare che il coachee perda lucidità.

Durante la gestione della seconda sessione la coach ha anche utilizzato alcune delle *tecniche berniane*, in particolare la tecnica *Interrogazione – specificazione – confronto e spiegazione*.

Per l'AT è fondamentale il rispetto del codice etico EATA⁴, che ripone importanza ai valori della persona, alla dignità di ogni essere umano, all'auto-determinazione, alla salute fisica e psichica, alla sicurezza personale, al principio di mutualità, all'impegno reciproco a promuovere il benessere reciproco.

Anche per questa ragione è importante ed efficace l'obiettivo contrattuale stipulato tra la coach e Maura. E, per fare insieme un percorso di lavoro che sarebbe stato funzionale a decontaminarla e al recupero delle sue energie, è stata esclusa la dimensione di lavoro sul piano di riorganizzazione del business dell'impresa paterna.

⁴ European Association of Transactional Analysis. Per maggiori informazioni si veda il sito internet: www.eatanews.org