





## Introduzione

Questo quaderno è il frutto di un lungo ed accurato lavoro della **Comunità di Pratica di Coaching CPC Milano**<sup>1</sup>. Il dubbio nasce dal confronto e dallo scambio. Tra colleghi-coach, abbiamo cominciato a chiederci: ma quante e quali sono **le zone d'ombra del coaching**, quelle aree che nessuna scuola né libro né supervisore può trattare con sufficiente chiarezza?

Non c'è bianco o nero, nella definizione delle zone grigie del coaching, e per questo le abbiamo definite "d'ombra", dove non c'è luce a sufficienza e talvolta si procede a tentoni. Nel coaching – forse - sono più le zone d'ombra che quelle chiare. Per fare coaching non basta conoscere la metodologia ed acquisire strumenti: il coach deve saper leggere il contesto nel quale opera e cercare di identificare le zone incerte sapendo che non potrà affrontarle né risolverle tutte.

E' responsabilità del coach costruire la propria cornice di punti di riferimento per indagare le zone d'ombra insite nel percorso di coaching che sta svolgendo.

Pensiamo che ci siano solo soluzioni parziali alle problematiche che provocano le zone d'ombra: nessuna può essere coperta totalmente. Per questo motivo riteniamo che la supervisione sia fondamentale. In questo lavoro ci siamo concentrati su **4 macro-zone** ombrose, e precisamente:

### **1. DEFINIRE IL COACHING**

### **2. IL TRIANGOLO DEI DESIDERI:**

#### **IL COMMITTENTE AZIENDA, IL COACHEE, IL COACH**

### **3. I BISOGNI DEL COACH VS COACHEE**

### **4. LA DIMENSIONE PSICOLOGICA DEL COACHING**

Talvolta è stato possibile suggerire una risposta, seppure risultato delle poche voci, benché esperte, che ne hanno discusso. Spesso la zona in approfondimento si conclude con ulteriori domande: solo l'esperienza, e la raccolta delle esperienze, potranno contribuire alla sua chiarezza.

Permettete un passo di lato.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

## **Cosa sono le Comunità di Pratica di Coaching (CPC)?**

Lascio la parola a *Sheyla Rega*, che ha trasferito la sua esperienza francese avviando una serie di gruppi CPC in Italia a partire dal 2007, identificate e descritte nel sito [www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it) :

*“La formazione del coach ha nella scuola di coaching il suo punto di partenza: è solo con la pratica che ci si rende conto delle reali difficoltà della professione. Da questa consapevolezza sono nate le Comunità di Pratica, un centro di scambio, confronto e discussione permanente in cui coach ed altri professionisti affini al coaching possono condividere le proprie esperienze professionali.*

*Una Comunità di Pratica di Coaching è un network di persone motivate a crescere; uno spazio di riflessione, di apprendimento, di confronto positivo e costruttivo sulle rispettive consuetudini di coaching, nel rispetto della diversità degli approcci e della confidenzialità dei casi proposti.*

*Il principale obiettivo è quello di facilitare la crescita dei professionisti del coaching grazie ad un raffronto con altri coach che operano nello stesso settore (Business, Corporate, Executive, Life,...) o in settori paralleli. Una Comunità è formata da un numero limitato di partecipanti di pari livello di anzianità professionale ma con un pregresso formativo possibilmente diverso, al fine di favorire uno scambio più ricco di esperienze.”*

L'articolo completo da cui è stato tratto questo passaggio, che si inoltra in spiegazioni ben più approfondite sulle CPC, i loro scopi e le modalità degli incontri, è disponibile nel sito [www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

Un altro articolo interessante che approfondisce il tema delle Comunità di Pratica di Coaching, scritto da *Maura di Mauro*, è anch'esso reperibile nel sito [www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it) insieme ad altri scritti inerenti.

Un cruccio ci spinge all'azione. Talvolta ci imbattiamo in professionisti poco professionali, in figure che si dichiarano “coach” senza averne i requisiti (preparazione, competenze, consapevolezza). Crediamo (ci illudiamo?) che questo materiale, frutto del lavoro certosino di molti cervelli laboriosi, contribuirà a rendere la professione del coach ancora più preziosa per i clienti/coachee, per i committenti e per i colleghi che si avvicinano alla professione.

Il motto delle CPC è **“condividere per crescere”**. E noi ci crediamo fermamente.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

## **Cosa intendiamo per zone d'ombra del coaching?**

Dopo lunghe discussioni e affinamento nei termini, ne abbiamo stabilito la definizione :

***“tutto ciò che nel coaching non è ben definito, non è chiaro, appare confuso, può generare criticità”***

Il compito dei coach che hanno lavorato a questa ricerca è stato quello di mappare le zone d'ombra per renderle più visibili, e dove possibile illuminarle. Dalla mappatura sono emersi dei macro-temi, ulteriormente sezionati in sottogruppi: con questo quaderno desideriamo condividerne i risultati allo scopo di scoprire, evidenziare e connotare le zone grigie, renderle riconoscibili, raccogliere altri spunti, condividere esperienze, concordare risposte e suggerire pratiche comuni.

Vorremmo che questo lavoro non finisse qui, ma si evolvesse in un documento allargato e modificato nel tempo, sempre più preciso, inclusivo dei pareri di altri colleghi che con entusiasmo partecipano alle Comunità di Pratica di Coaching presenti in Italia (Milano, Bologna, Padova, Firenze, Roma, Cagliari).



## DEFINIRE IL COACHING

Ci imbattiamo subito nella **prima ampia zona d'ombra**.

### Qual è la corretta definizione di COACHING?

Ognuno dice la sua, le differenze alla fine sono minime oppure divergono in modo plateale. Come questa definizione interagisce con alcune discipline affiancabili al coaching, e precisamente con **COUNSELING, TUTORING, MENTORING**? Volutamente non abbiamo avvicinato materie come *Terapia, Formazione, Supervisione* o altre discipline affini in quanto le differenze sarebbero troppo lunghe e controverse da trattare. Comunque, esiste ampia letteratura in merito, ogni coach ne conosce le tracce e sa appropriarsi delle definizioni più adeguate.

Il presupposto di questa annotazione è che:

- esistono delle zone grigie tra le varie discipline. Evitiamo quindi di addentrarci nelle definizioni ma cerchiamo la comprensione di cause e conseguenze di queste aree nebbiose;
- esploriamo solo l'impatto di queste 4 discipline (**Coaching, Counseling, Tutoring e Mentoring**) e tralasciamo tutto il resto perché riflettiamo in un contesto professionale aziendale o di sviluppo della carriera.

Ci soffermiamo perciò con occhio privilegiante alla professione del coach, ad analizzare **CAUSE e CONSEGUENZE** di questa zona d'ombra per i clienti (chi acquista e predispone il coaching), per i coachee (il beneficiario del coaching) e per i coach. Ci permettiamo infine, a conclusione del capitolo, di stilare qualche PROSPETTIVA o RACCOMANDAZIONE per il futuro del coaching.

#### a) CAUSE: quali sono le origini di queste zone d'ombra?

Le 4 discipline considerate (**Coaching, Counseling, Tutoring e Mentoring**) sono arrivate in Italia quasi in contemporanea agli inizi degli anni 2000, portando con sé un bel po' di confusione esplicativa, senza dar modo a chi se ne avvicinava né di metabolizzare né di creare cultura. Soltanto per il Counseling, e soltanto negli Stati Uniti, dove il tutto nasce e si evolve prima di approdare in Europa (Inghilterra, Francia, Paesi Scandinavi tra le nazioni meglio strutturate), la professione del Counselor è regolamentata. Abbiamo buone prospettive, in Italia, grazie alla legge 4/2013 che distingue il "Coaching" come professione riconosciuta; la strada per la sua regolamentazione è tuttavia ancora molto lunga.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

La ragione principale per cui non c'è chiarezza, dicevamo, è la mancanza di una seria normativa in Italia. Però se ne parla (<http://coachingstudio.it/2013/07/19/legge-42013-iso-uni-o-che-altro/> ; <http://coachingstudio.it/2013/07/25/legge-42013-un-punto-di-vista-aggiuntivo/>). Intanto perché il periodo storico vuole cancellare – o almeno indebolire – gli ordini aggregativi per liberalizzare le professioni, ma anche perché poco è stato ottenuto in passato per l'approvazione di una professione nuova ed innovativa, caldeggiata ed osteggiata allo stesso tempo. Non esiste una distinta facoltà universitaria che insegni la materia del coaching, se non qualche caso isolato e pionieristico. Alcuni studenti di Psicologia si avventurano in tesi sul coaching, alcune Università offrono servizi di coaching a studenti e docenti: i professionisti chiamati a portare il proprio sapere siamo noi, conoscitori del coaching formati in una (o più) Scuole di Coaching, tra le parecchie che costellano il panorama formativo specifico, allenati sul campo ed impegnati in autonomia nella propria continua crescita formativa.

Quindi, non esiste l'ordine dei Coach, né quello dei Counselor, dei Tutor o dei Mentor; la difficoltà nel costruirsi credibilità nel mercato è evidente. Esistono un paio di importanti associazioni nazionali di riferimento (ICF International Coach Federation Italia - in larga misura la più presente ed attiva; AICP Associazione Italiana Coach Professionisti) e parecchie a livello Internazionale (ICF, WABC, EMCC, IAC, ICA, e probabilmente molte altre): il compito di diffondere vantaggi, benefici e conoscenze del coaching e di sponsorizzare l'autoregolamentazione è loro e dei singoli professionisti. Questi ultimi fanno del loro meglio, compatibilmente con competenze e tempo, utilizzando essenzialmente la rete Internet, ma anche ogni occasione di incontro con manager ed aziende, per rendere il coaching alla portata di molti, ma è chiaro che lavorano ognuno per sé, auto referenziandosi. Idem per quanto riguarda le Scuole di Coaching, punto di riferimento importante per il settore, ma altamente auto sponsorizzanti (e come dar loro torto?). Almeno le associazioni di categoria, in qualche modo, divulgano etica, standard comportamentali e competenze a cui far riferimento senza troppi secondi fini, se non il portare a sé il maggior numero di iscritti e alimentare la certificazione degli stessi.

L'esistente frammentazione di voci pro differenti discipline limita qualsiasi investimento in attività divulgativa, conoscitiva o pubblicitaria; soprattutto non permette alcun coordinamento tra le diverse associazioni di categoria, che addirittura si ignorano tra di loro. Unica voce emergente dal coro silenzioso è EMCC European Mentoring & Coaching Council (<http://www.emccouncil.org/>) , con cui ICF International Coach Federation (<http://www.coachfederation.org/>) ha cercato di unirsi per creare un'unica piattaforma delle competenze, con etica e codici comportamentali condivisi. Non sappiamo a che punto siano.

La professionalità nel Coaching ed il modello di auto-regolamentazione di ICF sono stati trattati anche nell'articolo proposto nel sito/blog <http://coachingstudio.it/2009/04/08/professionalita-nel-coaching/>



### **b) CONSEGUENZE per l'acquirente**

Occupandoci in modo preminente di coaching erogato in ambiente aziendale e/o con persone che ne usufruiscono ai fini della propria carriera professionale, identifichiamo con "l'acquirente" chi il coaching lo deve scegliere ed acquistare. In azienda, spesso è una persona diversa dal beneficiario: può essere il Responsabile Risorse Umane dell'azienda che decide di inserire il progetto tra le sue attività di sviluppo dei manager, ma può anche essere l'Ufficio Acquisti di una grossa entità imprenditoriale. Chi acquista il coaching non sempre sa cosa deve cercare.

Il suo primo problema è quindi il definire cosa comprare, con quali caratteristiche, per soddisfare quale bisogno, in quale tempistica e quantità. L'evidente conseguenza iniziale si traduce in difficoltà di intesa linguistica tra coach e acquirente. A differenza di quanto accadeva 10 anni fa, quando dovevamo partire dai fondamentali del coaching per spiegarne benefici e contenuti, con il tempo e la forsennata attività dei singoli e delle associazioni, le principali figure di "acquirenti" si sono fatte una loro idea (personale) delle differenze tra coaching / counseling / tutoring / mentoring. Spesso sono influenzati dai vertici in caso di aziende internazionali, che possono imporre le proprie scelte strategiche, o dai propri contatti già esistenti (consulenti, formatori, fornitori di altri generi). Lo stato confusionale dell'acquirente, di solito non dichiarato, implica l'ulteriore difficoltà a proporre internamente progetti basati su queste metodologie, magari abbinate ad altri programmi formativi o di sviluppo del personale.

La scarsa chiarezza di definizione, approccio, utilizzo, risultanze delle discipline considerate crea inoltre una notevole diffidenza da parte di acquirenti, potenziali ma impreparati.

### **c) CONSEGUENZE per il coach, il counselor, il mentor, il tutor**

I professionisti delle discipline prese in considerazione si trovano di fronte ad una miriade di difficoltà. Ammesso che detengano competenze plurime, sono obbligati a cambiare ruolo professionale in base all'interlocutore, o forse si trovano nella posizione di dover dire NO di fronte ad una richiesta precisa, che precisa potrebbe anche non esserlo. Hanno difficoltà a posizionarsi sul mercato, si trovano in potenziale conflitto tra colleghi-coach e counselor – ad esempio – per mancanza di volontà nel riconoscere e rispettare gli elementi di somiglianza.

### **d) CONSEGUENZE per il coachee (il beneficiario del coaching)**

Se l'acquirente non ha le idee chiare, figurarsi il coachee quanto e come percepisce un servizio individuale (o di team) proposto dal suo Responsabile Risorse Umane. Nel caso l'acquirente ed il coachee siano la stessa persona, tutti i punti elencati al punto b) saranno suoi, oltre a quelli del beneficiario che si informa su Internet, dove trova ancora più abbondanza di pareri, dato che ogni consulente dichiara ciò che crede vero; o chiede ai colleghi che ne sanno meno di lui; o gira a vuoto in solitaria alla ricerca di risposte a domande incerte. Il passaparola può funzionare ammesso che il coaching diventi largamente diffuso e con evidenti risultati positivi (spesso circolano più rapidamente i risultati negativi procurati da coach impreparati).

Il coachee può avere difficoltà nel confronto tra un suo bisogno (o una necessità del suo team) di crescita personale e la scelta della disciplina coerente (Manager-coach? Mentor? Tutor?)



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

### **e) PROSPETTIVE FUTURE**

Il progetto per il riconoscimento e la regolamentazione del coaching di EMCC e ICF ha lo scopo di essere presentato ed approvato dall'Unione Europea. Ci riusciranno?

Emerge una nuova evoluzione professionale: il coach, o il counselor, che sviluppa progetti di mentoring all'interno delle aziende. E' necessario espandere competenze trasversali e far capire agli acquirenti e ai beneficiari i parametri di questa innovazione professionale. Il lavoro comunicativo delle varie associazioni, si spera in collaborazione tra di loro, sarà di fondamentale importanza per, partendo da una seria regolamentazione della professione, coinvolgere e informare il grande pubblico. Creando cultura, affinché la conoscenza invada non solo le aziende, grandi o piccole, ma pure altri settori potenzialmente interessati, dalla scuola alla sanità, dal benessere alla giustizia: un po' ovunque.





## IL TRIANGOLO DEI DESIDERI: IL COMMITTENTE AZIENDA, IL COACHEE, IL COACH

### **Seconda macro zona d'ombra** nel coaching

Succede spesso che i tre protagonisti (committente, coachee, coach) del percorso di coaching, voluto dall'azienda a beneficio di un manager che non ne sa molto, abbiano desideri che partono da angoli opposti. Abbiamo identificato alcune aree oscure imprescindibili, assolutamente da considerare nell'intraprendere un nuovo percorso, da non sottovalutare per evitare momenti imbarazzanti o situazioni di possibile fallimento.

### **1. Fase del contratto tripartitico**

La fase di avviamento prevede senza dubbio la **stesura di un contratto**. Prima ancora del contratto è necessario stilare una proposta scritta, oltre che definire un accordo verbale, proprio per evitare fraintendimenti o aspettative disattese. Pensiamo che ognuno debba stabilire, considerando il proprio stile professionale, una serie di fasi sequenziali: a partire dal primo contatto con l'azienda, durante il quale raccogliere tutte le richieste espresse; per poi proseguire con l'offerta scritta del coach; per concludere con il contratto firmato.

Riscontriamo che taluni tendono a voler restare "semplici" proponendo accordi verbali. Su questo punto siamo univoci nell'affermare la necessità della scrittura, proprio per mettere in chiaro le differenze di pensiero talvolta inesprese. Andrà bene una *check list*, per non dimenticare i passaggi fondamentali, ed anche la possibilità di aggiornare il contratto con e-mail di chiarimento, qualora se ne evidenziasse l'opportunità. Di esempi contrattuali sono pieni i libri e partecipa bene anche il web: di nuovo, è importante che ognuno si costruisca il proprio modello, applicabile al proprio stile, mantenendo chiarezza e leggerezza di contenuti.

La **fase di avviamento**, comprensione dei desideri dell'azienda e conoscenza reciproca, è un investimento da parte del coach, che talvolta preferisce dedicare più tempo alla raccolta informazioni pur di presentare una proposta meglio calibrata sui protagonisti del momento. In qualche caso ci imbattiamo in contratti standard proposti dall'azienda, che adatta al coaching tipologie contrattuali simili ma ovviamente ben diverse. Che fare? Rifiutare? Non è il caso di indisporre il cliente committente, meglio leggere il papiro ed eventualmente proporre le nostre auspicabili correzioni. Come si suol dire... meglio usare il buon senso.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

Purtroppo capita anche di doversi inserire in un percorso a contratto già definito e concluso da altri, ad esempio da società di consulenza che subappaltano il coaching. Il suggerimento chiaro è naturalmente di cercare di costruire un rapporto duraturo con la società di consulenza in questione, di modo che in prossime occasioni si affidino a noi coach già in fase pre-contrattuale. Ma se ciò non fosse possibile? Abbiamo sempre la nostra professionalità che ci aiuta ad essere flessibili, riuscendo ad adattare i desideri divergenti di aziende (committente e consulenza), coachee, e pure il coach, senza cedere di fronte a richieste inappropriate, portando i partecipanti a chiarire posizioni e dialoghi.

**Argomenti fondamentali** come luogo degli incontri, frequenza, cancellazione degli appuntamenti già fissati, non sono così banali come appaiono. Un conto è vedere il coachee nel nostro studio, altro è doversi spostare di parecchi chilometri per recarsi negli uffici dell'azienda. Fissare appuntamenti e doverli spostare o annullare con breve preavviso diventa abitudine di scarsa educazione se non stabiliamo regole precise già in fase contrattuale. Anche la riservatezza dei contenuti, che ormai tutti sanno di cosa si tratta, va ribadita per evitare domande spiacevoli in corso d'opera.

Quando si affronta il tema degli obiettivi? Sono prioritari quelli forniti dall'azienda o pesano di più quelli del coachee, di cui il committente forse non sa nulla? Se gli obiettivi si scontrano, come agisce il coach? Come possiamo accettare un percorso di coaching senza conoscerne gli obiettivi a triangolo, e senza aver mai incontrato il coachee? Allora sarebbe opportuno entrare in fase di avviamento avendo già acquisito maggiori informazioni da tutti i giocatori; e quindi quanti incontri occorrono prima di valorizzare una proposta?

Ormai le aziende ne sanno abbastanza, di coaching, per confrontare diverse offerte di coach differenti. Come trattiamo le successive richieste di incontri non programmati con il committente?

Molto può essere ottenuto e stabilito con la "chiarezza", in qualsiasi fase del contratto.

## **2. Non chiarezza tra definizione dell'obiettivo e impegno sul risultato**

Chi stabilisce gli obiettivi? Il coachee, certo. Ma se è l'azienda che avvia il programma di coaching e lo offre ai suoi manager, quanto contano gli (eventuali) obiettivi stabiliti dal capo del coachee, o anche da un responsabile interno per sviluppo e formazione, magari sulla scorta di *performance reviews* concordate e condivise?

E quindi, quali sono gli obiettivi prioritari? Quelli aziendali o quelli stabiliti dal coachee a tu per tu con il suo coach? Che fare in caso di dissonanza tra obiettivi personali e aziendali? Chi vince? Come rendere chiari ed allineati gli obiettivi?

Di chi è l'impegno a produrre il risultato? Su questo punto siamo tutti d'accordo: il risultato è del coachee, suo è pure l'impegno. Accettare gli obiettivi concordati dal coachee con l'azienda, non significa per il coach impegnarsi al risultato. Anche se è utile dichiarare che il 50% dell'impegno è del coach e il restante 50% è del coachee, come si valuta il (buon) lavoro del coach in caso di insuccesso (*non raggiungimento degli obiettivi*)?



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

E pure: come fa il coach a sapere se gli obiettivi sono realistici e raggiungibili dal coachee, se non lo conosce affatto? Il chemistry meeting è un momento di incontro preliminare che concede l'approvazione (da entrambe le parti) sensoriale alla possibile relazione coach-coachee, ma non è certo sufficiente per formulare un giudizio sulle effettive capacità, tecniche o relazionali, del coachee nel saper raggiungere ciò a cui ambisce.

Può essere utile, in fase di accordo iniziale e stesura del contratto, esprimere queste domande direttamente al coachee e/o al rappresentante aziendale con cui si interloquisce. Oppure produrre esempi e situazioni di altri casi, per allineare i nostri dubbi e accomunare nuove certezze.

### **3. Riservatezza**

Abbiamo già accennato alla riservatezza dei contenuti durante le sessioni coach-coachee. Il tema è trattato chiaramente nell'etica del coaching di ICF, ad esempio, e tutti ne dichiariamo l'appassionata adesione. Sappiamo bene, però, che il committente avanza le sue pretese, mentre il coach tende a tenere la bocca cucita e il coachee si affida alle regole espone. E poi possono emergere informazioni gravi che avrebbero necessità di essere condivise (*es: il coachee ruba all'azienda e se ne vanta*).

Negli incontri all'interno delle CPC (Comunità di Pratica di Coaching), di questi casi ne abbiamo trattati alcuni. Siamo consapevoli che ogni caso è singolo e non esiste una risposta univoca. Il suggerimento, in presenza di un accadimento complesso con evidenti incertezze in termini di riservatezza e confidenzialità, è di parlarne con un coach supervisore. Anche quando la relazione coach/coachee entra in crisi per via di informazioni "riservate" ricevute dall'azienda (*es: abbiamo la certezza che il coachee imbrogli l'azienda nella compilazione delle note spese*), cozzando contro i nostri valori personali.



#### 4. Strumentalizzazione

Come agisce un coach di fronte ad evidenti strumentalizzazioni del committente?

Ad esempio:

- *Ti faccio fare un percorso di coaching perché non posso darti un aumento di stipendio, non ho altro da offrirti.. (e il coachee non sa che farsene..)*
- *Se vuoi diventare dirigente, devi prima fare del coaching.. (con quali obiettivi?)*
- *Ti propongo il coaching perché voglio che tu cambi in un certo modo, quello che impongo io.. (sei troppo lento, o troppo superficiale, o poco energico...)*
- *Il coaching come ultimatum, last chance.. (se non cambi con il coaching, puoi solo cambiare azienda..)*
- *Outplacement suggerito (ma non dichiarato) dall'azienda (sarebbe bene che il coachee scoprisse che questo lavoro non è adatto a lui/lei..)*
- *Il coaching è proposto post-valutazione o dopo una "performance review" del coachee, per sistemare le cose...*

E poi succede pure che

- *Un team viene inserito in un percorso di coaching, ma uno dei coachee non vuole aderire. Che si fa? Tutti o nessuno?*

Il confronto, insieme al dialogo, è la strada migliore per uscire da una simile situazione complessa. Sia il confronto ed il dialogo con la persona-azienda, lo sponsor che vorrebbe usare il coaching come panacea per risolvere i suoi problemi, sia il confronto/dialogo con il coachee, usando trasparenza e tatto in ugual misura. Alla fine ci si rende conto che non possiamo rifiutare un lavoro (che comunque altri prenderebbero) solo per essere troppo schizzinosi con le regole, e tuttavia nel pieno rispetto dell'etica a cui ci affidiamo. Cerchiamo di far bene e con professionalità il nostro lavoro, decidendo come rispondere, prendendoci le nostre responsabilità ed agendo con l'integrità che ci caratterizza. In casi simili, un rapido confronto con un collega-coach o con un coach-supervisore ci aiuterà a sentirci sereni con la decisione che avremo preso.

#### 5. Ignoranza/disinformazione del cliente rispetto al coaching

Come scopriamo che il cliente non ne sa abbastanza, di coaching? Come scaviamo nelle cose non dette? Come inseriamo le informazioni corrette senza rischiare di atteggiarci a "professori"?



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

Capita che il cliente/committente usi un vocabolario approssimativo, chieda formazione individuale o di gruppo invece di coaching, proponga convinto aule di "sviluppo della leadership", che vuol dire tutto e niente. All'inizio è opportuno adeguare il nostro linguaggio cercando di capire bene, e allineare il significato dei contenuti. Però occorre trasferire presto l'esatta definizione dei termini, proprio per ridurre al minimo il rischio della confusione semantica.

Succede pure che, a percorso avviato, si avanzino pretese di incontri aggiuntivi, o di riunioni di scambio informativo o di allineamento. A che scopo, se nel progetto di partenza ciò non era previsto? Ecco, il progetto iniziale ha considerato tutti i tempi previsti per le varie fasi? Perché rispondere NO è brutto, ma rispondere SI obbliga a costi aggiuntivi ed espone a rischi strumentali.

E che dire delle aspettative di cambiamenti drammatici o di risultati quasi impossibili? Siamo certi di aver ben concordato gli obiettivi ed il riconoscimento dei risultati? Molte volte i non detti rispecchiano aspettative visibili solo nella mente del committente, o del cliente; mai espresse, diventano delusioni nascoste e motivo di insoddisfazione. E' sempre utile assicurarsi del livello di gradimento del coachee ad ogni sessione, oltre che periodicamente; e della visione dei risultati degli altri partecipanti al contesto. ROI (Return on investment) non è una parola proibita: è degna del coraggio di ogni coach.

Se il cliente o il committente confondono la definizione dell'obiettivo con l'impegno sul risultato, la faccenda diventa spinosa. Di chi è la responsabilità del risultato? E' vero che l'obiettivo è del coachee e va definito con chiarezza; è pure vero che se è l'azienda che paga, è corretto che qualche obiettivo venga concordato con il proprio management. Stabilire obiettivi chiari non significa ottenere risultati certi, che dipendono dall'impegno del coachee, dalle situazioni che il coachee e/o l'azienda contribuiranno a creare, dal contesto e da altri fattori, interni ed esterni, alcuni controllabili, altri meno. Tutto ciò va espresso in modo limpido in fase di avviamento del contratto, attribuendo le giuste responsabilità ai partecipanti. Anche al coach, perché se il coach non è efficace, può darsi che i risultati non si possano materializzare.

## **6. Durata del coaching**

Quanto dovrebbe durare un percorso di coaching per essere efficace ma non stracchiato nel tempo? E una sessione? Qual è il decorso ideale?

Ogni coach stabilisce le proprie preferenze, oppure subisce le richieste del coachee (e/o dell'azienda committente) anche in base al proprio stile: ma è giusto così? Non dovremmo invece adattarci alle preferenze comunicative del coachee?



Come è meglio reagire verso il coachee che diventa ossessivo nel voler condividere ogni sua decisione prima di sentirsene soddisfatto? Dargliene un feedback, tanto per cominciare; invitandolo – per la prossima volta – a prendere la decisione per conto proprio e poi a comunicarla al coach. In modo da creare il distacco, facendoglielo notare.

Che fare di fronte al coachee che vorrebbe mantenere una relazione con il coach anche a percorso concluso, magari iniziando dal contatto linkedin, poi allargandosi su facebook/twitter o quant'altro? Un conto è che ci siano progetti seguenti con l'azienda, altro discorso diventa la relazione semi-personale. E' ovvio che se i progetti aziendali si moltiplicano non ci tireremo indietro, anzi, il fatto di intrattenere una relazione professionale di fiducia invita ad agire con grande etica ma offre il vantaggio di poter esprimere liberamente il nostro parere e magari orientare la scelta verso percorsi efficaci, piuttosto che verso opportunità "tanto per fare". Nel personale, meglio porre cautela: vorrà dire che se la conoscenza diventa amicizia, suggeriremo un collega-coach per ulteriori percorsi. Anche per evitare il rischio di connivenza e/o buonismo da coach-amico.

Quando coachee si ostina a tentare di accedere al coach anche quando il percorso è concluso, un feedback sincero è la reazione corretta: non vale negarsi, non rispondere al telefono o alle e-mail, far finta di essere impegnatissimi (prima o poi capirà...). Meglio dichiarare le cose come stanno: "il nostro percorso è terminato; se desideri attivarne un altro con obiettivi diversi, oppure vuoi preventivare delle sessioni di follow up, ti posso inviare una proposta adeguata...". Proprio per evitare che il percorso si trasformi in una dipendenza disfunzionale, poco equilibrata; o peggio che mai, quella di un coach tentato di approfittare della fiducia del suo ex-coachee per imporre progetti inutili (sì, lo so che non lo fareste mai... ma meglio dire piuttosto che tacere...)

## **7. Chiusura del percorso e della relazione**

Una delle fasi più importanti del percorso di coaching è la sua conclusione, anche se stiamo chiudendo solo una porzione di progetto (es: tre sessioni individuali, un team coaching, una giornata di shadowing). Le domande sono d'obbligo: mi daresti un tuo feedback su come hai vissuto questi incontri e quali risultati pensi di aver ottenuto? C'è qualcosa nel mio lavoro che ti ha dato fastidio? E qualcosa che ti è piaciuto? Hai dei suggerimenti da darmi per migliorare il mio stile? Così come i feedback: dal mio punto di vista di coach, ho trovato in te un coachee... (rispettoso e puntuale, attento a conoscersi meglio, determinato nel perseguire i propri obiettivi, discontinuo nella sua partecipazione, ... ciò che sentiamo di voler comunicare al coachee).



Alcuni colleghi-coach sono propensi a scrivere una e-mail o una lettera, dopo l'ultima sessione di un percorso di coaching; altri preferiscono lasciar passare qualche giorno e concludere con una telefonata; altri ancora suggeriscono di tenere l'ultima sessione (se ce ne sono in abbondanza) come follow-up, dopo un paio di mesi. La maggior parte dei coach, dimentica il coachee (o forse qualche avvenimento glielo riporta alla memoria) e non fa nulla.

A nostro parere le ragioni nel voler concludere in modo completo sono diverse:

- lasciare una traccia dei feedback consegnati o delle raccomandazioni condivise
- mantenere una relazione professionale (soprattutto se è stata una buona relazione)
- proporre una continuazione (magari con altre persone o progetti)
- chiedere una raccomandazione (nel senso del passa-parola o del commento su linkedin)

## **8. Rapporto finale verso l'azienda**

E' piuttosto ovvio che un eventuale resoconto finale di un percorso di coaching va concordato dettagliatamente in fase di contratto iniziale, con gli sponsor aziendali e con il coachee. Cosa si aspetta l'azienda di ricevere? A quale scopo? Questo report deve essere scritto o verbale? Quali elementi deve contemplare? Chi lo scrive e chi lo consegna, a chi?

Eppure succede (raramente, ma succede) che l'azienda ad un certo punto chieda: "Ah! A proposito: quando pensa di farci avere un report sul corso che avete fatto?" (perché talvolta continuano a chiamarlo -corso- come se fosse un training, il nostro -percorso- ampiamente spiegato. Qui viene il difficile: dire NO senza far apparire la negazione. Se non abbiamo concordato nulla all'inizio, è opportuno evitare di compiacere il committente e di trattare il coachee come lo scolareto che dovrebbe mostrare un miglioramento: "a mio parere si applica, sa?, nonostante i risultati non siano ancora evidenti ...".

Per far risaltare il livello di cambiamento, una buona soluzione potrebbe essere inserire nell'accordo iniziale una serie di interviste all'inizio e al termine dell'intervento di coaching, concentrando le domande sui comportamenti parte dell'obiettivo di avviamento, così come percepiti da terze persone; quindi, farne una sintesi.



## BISOGNI DEL COACH VS COACHEE

**Terzo macro-tema**, tra le ombre del coaching.

Il coach ha dei bisogni? Oppure il suo annullamento di fronte al protagonismo del coachee è talmente intenso da risultare invisibile? E' vero che una delle competenze su cui ci esercitiamo fino allo sfinimento è l'abbassamento del livello del nostro ego, però non è che la nostra personalità possa scomparire del tutto. O no?

### **1- Sessioni noiose o non produttive (niente di fatto) e momenti brillanti.**

E' capitato (si presume) a tutti i coach di vivere un momento di noia durante una sessione di coaching. O anche di percepire quel coachee come un tipo noioso, e di non aver proprio voglia di incontrarlo. O ancora, non siamo soddisfatti di come sta procedendo la sessione.

Se si tratta di una nostra percezione, mentre sembra che per il coachee sia tutto Ok: continuiamo tranquillamente la sessione di coaching. Casomai ci faremo qualche domanda successiva, visto che un campanello che squilla non va mai ignorato.

Se la percezione è di entrambi, o almeno così ci pare, cosa possiamo cambiare nel ritmo che si sta assopendo? Possiamo tentare di porre dei **correttivi durante la stessa sessione**, oppure possiamo condividere apertamente le nostre sensazioni, o ancora possiamo inserire qualche domanda sfidante. O alzarci in piedi e cambiare punto di visione del dialogo; o alzare il tono di voce, introdurre un suono nel silenzio o usarlo, questo silenzio. Qualcosa che rompa ritmi, schemi e piatte abitudini.

L'azione più importante è avviare un dialogo con se stessi, non rinchiudersi in un proprio pensiero depressivo e chiedersi: "cosa posso fare per correggere (o non ripetere) questa situazione?", riconoscendone i contorni dell'ombra.

### **2- Esistono regole del coaching che consentano di fare l'eccezione, lasciando uno spazio interpretativo? Quali sono queste regole?**

**Attenzione:** ci teniamo a sottolineare che nella relazione coach/coachee le regole ci sono e ci devono essere (in particolare per i coach meno esperti, per i quali si consiglia l'affiancamento di un mentor-coach). Solo nel corso degli anni e con l'esperienza si potrà, in certi casi, decidere quanto, e se, essere flessibili. Da qui nasce la domanda sulla presunta interpretabilità dei principi, fermo restando il concetto di etica e professionalità.





Prendiamo spunto dalle 11 **competenze del coach** stabilite da ICF, che consideriamo dei "must have", fondamentali punti di partenza, assolutamente da rispettare. E' importante conoscerle e farle proprie: per il resto con etica e buon senso si può, "**saltuariamente**" **andare "oltre le regole"**.

Qualora si decida di essere flessibili e *quindi di interpretare le regole*, riteniamo comunque di tener conto di alcuni principi base quali:

- ogni azione deve risultare a vantaggio del coachee
- il coach deve essere trasparente (comunicare apertamente con il coachee che si sta operando in via eccezionale)
- il coach deve domandare al coachee se è d'accordo nel procedere nella modalità proposta.
- ..... *completa l'elenco* .....tu, coach, insieme alla tua coscienza.

In caso di dubbi, rivolgiti alla tua Comunità di Pratica di Coaching, al tuo collega-coach, al tuo mentor o al tuo supervisore.

### **3 – Valutazione del risultato (della sessione o del percorso?)**

Siamo dell'idea che i risultati siano visibili alla fine (o ad un certo punto) del percorso, non certo in una singola sessione. A volte succede, che si individui un cambiamento già durante la sessione stessa, soprattutto se agiamo in "shadowing" o affiancamento: meglio considerare, insieme al coachee, la persistenza di tale modifica.

La valutazione deve essere fatta sul cambiamento ottenuto e non sulla soddisfazione del coachee a proposito del percorso: la sessione è troppo corta per una completa e corretta stima.

Sugli strumenti per valutare un risultato, di letteratura, articoli, libri, ce n'è abbastanza; e poi non è questa la sede per approfondire, preferiamo soltanto evidenziare il tema come zona rischiosa.

### **4 – Meglio concentrarsi sul processo o sul risultato?**

Il coach è responsabile del processo, non del risultato, eppure non si può prescindere da ciò che è importante raggiungere per il coachee. E' rilevante il processo, ma lo è anche il risultato definito e scelto dal coachee, anche se diverso da quello stabilito nel contratto iniziale.

*E' meglio avere il copione in testa piuttosto che la testa nel copione, e saper improvvisare.*



## **5 – Bisogno espresso o non espresso: su quale lavorare? Quanto farlo emergere?**

I bisogni inespressi generalmente sono più facili da trovare in situazioni di life e career coaching che non nel business. Ma non è detto.

In generale se c'è un bisogno inespresso, si chiede al coachee se vuole approfondirlo oppure no. L'importante è individuarlo e chiedere al coachee se è vero, se il nostro intuito ci sta mostrando qualcosa che non viene dichiarato. Ammesso di sentirci noi coach in grado di affrontare e sostenere l'argomento, che non si vada a stuzzicare qualche angolo nascosto che poi non si sa più come gestire. Se il coachee non vuole affrontare la situazione, poniamolo davanti al problema lasciandogli la scelta se affrontare il bisogno inespresso oppure no, mostrando le conseguenze delle due possibilità. Esiste sempre, in tutti i casi, un prezzo da pagare. Ovviamente la scelta rispetta il volere del coachee.

## **6 – Fattori inquinanti**

Consideriamo fattori inquinanti ad esempio gli aspetti caratteriali, tutto ciò che vedi/senti del coachee ma non sai se e come far emergere, eventuali frustrazioni espresse o meno. Può essere considerato come un sottogruppo del punto precedente e come tale va affrontato. Molto attenti ai confini tra coaching e terapia, piuttosto che consulenza o altro.

## **7 – Flessibilità: è un valore del coach? (es. cambi orari e appuntamenti, andare sempre incontro alle esigenze del coachee, ecc.) Quanto aspettare i comodi del coachee?**

La flessibilità è un punto fondamentale per il coach durante la sessione. Esempio: l'apertura mentale su varie tematiche, l'accettare (che non vuol dire condividere) le sue opinioni, e molto altro. Non dimentichiamo che il coach è al servizio del coachee e non è lì per giudicare.

La flessibilità diventa in certe situazioni uno strumento che aiuta a mostrare un modello che porta a dei risultati. Il coach fa da modello al coachee "rigido e giudicante". Oppure il contrario.

Non possiamo offrire troppa **flessibilità nel rispetto delle regole stabilite** durante il contratto iniziale di coaching. Ammesso di aver condiviso un buon contratto, articolato ed esaustivo, non è il caso di concedere troppe varianti al coachee, pena la mancanza di rispetto e la nostra frustrazione (es: sessione cancellata all'ultimo minuto o anche poche ore prima, continuare a rimandare gli impegni, ecc. - Sono tutti atteggiamenti procrastinanti da sottolineare, o diversa valutazione delle priorità, o scarsa capacità di gestire il tempo.)

Vale comunque quanto detto al punto 2.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

## **8 – Fino a che punto si possono dare consigli? Esiste un continuum tra ascolto/ domande/feedback/dare consigli?**

Con etica, esperienza e buon senso si possono dare consigli specificando che sono dei suggerimenti, dei nostri punti di vista e che il coachee li può usare o non usare come vuole. Al di là del fatto che sappiamo benissimo che il coach non offre soluzioni, e che stressiamo all'infinito l'uso delle domande perché il coachee ci arrivi da solo, alla sua decisione/scelta, ci siamo trovati talvolta ad intervenire in una sessione con una qualche raccomandazione. Forse ci siamo sentiti in colpa perché consapevoli di uscire dalle regole; ma se la risposta del coachee è stata un'espressione di soddisfazione (ah!certo, è proprio ciò che pensavo...!) ci siamo poi auto-perdonati. Impariamo a dosarle, queste situazioni attive, a dichiararle al coachee e a farcene una ragione.

Non ci è mai capitato di consigliare un libro, una lettura, una stesura di un piano d'azione, una considerazione? Non erano forse delle indicazioni?



## Quarto macro-tema:

# LA DIMENSIONE PSICOLOGICA DEL COACHING

## Una premessa

In un precedente lavoro della **CPC Milano1** avevamo cercato di stabilire un criterio utilizzabile da ogni coach per comprendere quando ci si trova davanti a situazioni che rimandano a problematiche che forse dovrebbero essere affrontate con strumenti diversi dal coaching, come ad esempio la psicoterapia.

Siamo partiti dal presupposto che il coach non possa e non debba far diagnosi, ma che gli sia necessario saper riconoscere a livello empirico quelle situazioni di disagio psicologico che possono interferire/bloccare il processo di coaching.

L'indicazione è quella di far scattare il proprio campanello d'allarme ogni volta che il coachee manifesti un comportamento **ECESSIVO**, sia in termini di eccessiva presenza di alcuni comportamenti (ad es. un eccesso di vicinanza, richieste di uscire dai confini definiti dal rapporto professionale, ecc) che in termini di eccessiva assenza degli stessi (ad es. evitare con costanza alcuni argomenti inerenti al processo, non esprimere mai considerazioni di natura emotiva, non manifestare mai alcun dubbio o preoccupazione, ecc).

## Transfert e controtransfert

Definizione di transfert: rappresenta la riedizione da parte del paziente di modelli relazionali nel presente in modo non intenzionale e non cosciente.

Definizione di controtransfert: pensieri e sentimenti provati dall'analista pertinenti al mondo interno del paziente e che possono essere usati per comprendere il significato più profondo delle comunicazioni (consce e inconscie) del paziente.

Sono zone d'ombra perché sono processi inevitabili, ubiquitari e spontanei che scattano in ogni relazione umana, e il coach deve sapere/essere consapevole che esistono e che attivano processi relazionali particolari.

Nella relazione coach/coachee possono infiltrarsi elementi estranei, quindi elementi transferali, senza che questo fenomeno pregiudichi l'intervento e il percorso.

### Quando occorre prestare maggiore attenzione?

In due casi: quando il coach valuta che le risposte emotive e comportamentali del coachee siano fuori luogo o fuori contesto; quando il coach sente o reagisce in una modalità che non gli è familiare, che non ha voluto, che è sopra le righe rispetto al suo stile o che irrompe sulla scena stupendolo.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

Possono produrre interferenze nel processo di coaching: ad esempio, il coach non capisce perché il coachee sia costantemente arrabbiato e critico nei confronti del suo capo, quando quest'ultimo è in realtà una persona equilibrata e disponibile. Sapere che il coachee ha avuto una difficile relazione con un genitore, mai metabolizzata, può chiarire le idee sulle motivazioni inconsce delle sue azioni. Possono essere utilizzati come validi strumenti di lavoro: essere consapevoli di quali emozioni/reazioni produce un coachee in noi e saperle comunicare in modo adeguato, permette di approfondire alcuni meccanismi molto personali di cui il coach può non essere cosciente (ad es. perché il coachee mi risulta antipatico? E' qualcosa che ha a che fare con me, non sopporto i tipi perfettini come lui, o il coachee stesso ha trovato questo peculiare modo di entrare in relazione con gli altri?).

## **I confini del coaching**

Con questo termine intendiamo sia i confini del setting del coaching - cioè tutte quelle regole del gioco (durata, frequenza, onorario, recuperi, sessioni straordinarie fuori contratto, etc) che servono a garantire il buon andamento del processo - sia i confini che assume la relazione fra le persone coinvolte (pensiamo non solo al rapporto coach/coachee, ma anche a quello coach/capo, coach/HR, ecc). Sono zone d'ombra perché per ciascuno di noi possono essere diversi, chiamando in causa differenze individuali e background professionali differenti attraverso i quali ciascun coach stabilisce i propri criteri rispetto ai punti sopra indicati. Alcuni esempi sono una relazione di coaching che si trascina perché il coach e/o il coachee non riescono a chiudere il rapporto, la sensazione che il coachee abbia sviluppato un'eccessiva dipendenza dalla figura del coach, la preoccupazione sproporzionata del coach che il coachee non sia pronto, il confine tra coaching e amicizia davanti ad un coachee che ci invita fuori a pranzo e/o cena, e così via. Un'indicazione generale che dovrebbe far risuonare un allarme riguarda tutte quelle situazioni in cui il coach si ritrova ad avere sempre lo stesso tipo di problema, sia che questo riguardi il suo rapporto diretto con il coachee (ad es. arrivo sempre in una situazione di stallo quando il coachee mi parla di suoi problemi personali), sia difficoltà durante il percorso di coaching derivanti dal non aver chiarito in modo esaustivo il contratto tripartito, o problematicità nel gestire la parte economica.

## **I meccanismi di difesa**

Sono zone d'ombra perché ogni persona ne usa diversi e con diverse intensità, ma la loro conoscenza è spesso limitata alla formazione psicologica. In psicoterapia sono utili indicatori per formulare una diagnosi. Per chiunque stabilisca relazioni di aiuto può essere utile sapere che esistono, conoscere che si manifestano attraverso "resistenze" al cambiamento (ad es. un



coachee si rende conto che gioverebbe alla sua carriera essere maggiormente assertivo, ma non riesce a mantenere questo proposito: possiamo chiederci da cosa si stia difendendo evitando di usare la sua energia in modo costruttivo/assertivo) ed essere consapevoli che attaccarli di petto spesso è controproducente sul medio e lungo periodo, se non nell'immediato nei casi più radicati.

Sempre traendo spunto dal mondo dell'intervento terapeutico, è utile sapere che i meccanismi di difesa vengono utilizzati secondo due assi che guidano sia l'osservazione che la formulazione di una diagnosi clinica:

- il tipo di meccanismo messo in campo (si parla di meccanismi di difesa arcaici e di meccanismi di difesa evoluti),
- l'intensità e rigidità dello stesso (una persona è tanto più sana quanti più sono i meccanismi di difesa cui può attingere nei momenti di necessità e quanto meno questi sono utilizzati in modo rigido e pervasivo rispetto al contatto con la realtà, con gli altri e con la propria interiorità).

Segue elenco e breve definizione dei principali meccanismi di difesa. (\*)

### **\*I meccanismi di difesa dell'Io nella normalità e nella patologia**

*In genere quando si parla di meccanismo di difesa si pensa al loro funzionamento patologico; in realtà essi funzionano, con intensità e varietà diverse, anche in condizioni normali e spesso sono garanzia di equilibrio e salute. Giocano un ruolo importante nel delineare il carattere, i comportamenti e le caratteristiche personologiche di ciascun individuo.*

*Si può dire che ciascuno di essi è presente in una certa misura in ogni persona; in generale le difese sono tanto più patologiche quanto più sono arcaiche e persistono in un'età in cui dovrebbero essere utilizzate solo in condizioni eccezionali e in via transitoria, oppure quanto più operano in maniera rigida e invadendo in modo assoluto e ripetitivo il funzionamento dell'individuo.*

*Si considerano più patologici quei meccanismi primitivi, propri di stadi di sviluppo meno evoluti o di organizzazione psicotica, quali la negazione, la proiezione, la scissione, l'identificazione proiettiva. Meno patologici o espressione di disagio minore quei meccanismi propri di età più evolute o di organizzazione nevrotica, quali la formazione reattiva, lo spostamento, l'inibizione, la conversione, l'isolamento. Sublimazione e formazione reattiva sono quelle difese che più di ogni altra entrano a far parte del carattere dell'individuo. La somatizzazione è da considerarsi come la difesa più arcaica (prementale).*



## **La supervisione**

La riteniamo una zona d'ombra in quanto non ci sono indicazioni nette riguardo al suo utilizzo, né nel senso dell'utilizzarla, né in senso contrario. Può inoltre non essere chiaro che tipo di supervisione sia necessaria per quello specifico coach che sta affrontando quello specifico problema con quello specifico coachee.

Possiamo avere supervisione tra pari, supervisione con un coach senior, supervisione individuale o di gruppo, supervisione con tecniche differenti che vanno dalla PNL alla Gestalt alla psicodinamica, ecc. Il supervisore può essere scelto per la sua ampia esperienza nel mondo business o nel mondo terapeutico, a seconda delle caratteristiche del coach che richiede la supervisione e delle caratteristiche del "caso".

La supervisione va considerata come uno strumento di aiuto e di crescita personale per il coach che nel suo lavoro, tendenzialmente solitario, è esposto a numerose pressioni: da parte del cliente e della sua organizzazione, dal confronto/competizione con altri colleghi, dalle sessioni, e infine da se stesso. Di queste pressioni non sempre il coach è consapevole.

## **Le scuole di formazione per coach**

Le scuole per aspiranti coach sono numerose e si differenziano sia per background teorici che per pratiche professionali; per esempio, non tutte le scuole pongono la stessa attenzione alle questioni psicologiche insite nel rapporto di coaching, altre valorizzano maggiormente gli aspetti di business. Le scuole sono generatrici di zone d'ombra in quanto propongono, a volte in maniera inconsapevole, dei filtri interpretativi rispetto a questioni fondamentali quali: il mio modo di fare coaching contrapposto al resto del mondo, l'attenzione alla dimensione relazionale verso la sua riduzione a fatto tecnico, l'uso delle emozioni del coach contro la loro eliminazione dal processo, l'attenzione al processo piuttosto che quella ai risultati, e molte altre. Un ulteriore problema riguarda il fatto che una volta preparati dalla scuola, i coach guarderanno e praticheranno solo ciò che conoscono e che è loro familiare, perdendo di vista durante il percorso di coaching tutti gli elementi fuori del campo della loro esperienza. Il processo e i risultati ne saranno naturalmente impoveriti.

Un'indicazione per tutti i coach che desiderano uscire dalla visione monolitica che hanno appreso nei loro training è quello di colmare le loro lacune con la formazione (indirizzata verso le aree meno esplorate durante i training) e utilizzare il confronto con altri coach che provengono da esperienze formative diverse (CPC).



## **Considerazioni finali e punti di attenzione**

- È buona prassi, alla fine di una sessione di coaching particolarmente complessa o difficile, che ci lascia con dubbi/perplessità o stati d'animo particolari (es: ansia, irritazione, preoccupazione, ...) pensare in che modo o per quale motivo la storia o il comportamento del coachee ci ha coinvolti. Riflettere quindi sulla parte che ci riguarda come persone e non solo come ruolo.
- Altra buona prassi è chiedere una supervisione quando siamo di fronte a coachee che mostrano o raccontano storie personali o vissuti particolarmente complessi, che potrebbero interferire nella riuscita del processo di coaching (ad es: lutto non elaborato, infanzia complessa, episodi depressivi, ...). Considerando quindi il confronto con un collega/supervisore come elemento professionalizzante sia per garantire il miglior risultato possibile al percorso di coaching, sia per proteggerci da situazioni negative (ad es. abbandoni).
- Riflettere sulle dimensioni psicologiche dei percorsi di coaching nelle loro zone d'ombra riporta necessariamente all'attenzione che il rapporto di coaching stabilisce costanti e complessi legami tra il coach e il coachee, ed investe naturalmente e contemporaneamente la nostra sfera di persone e di professionisti.
- Professionalità è offrire la migliore relazione possibile.





## **Zone d'ombra del coaching** ***Una ricerca che non finisce mai***

### **Le sfide del coach**

Come espresso all'inizio di questo "quaderno del coaching", la prima parte del documento è frutto di diverse ore/giornate di approfondimento a piccoli gruppi: i risultati sono stati poi riportati al team CPC1 al completo e ridiscussi. E' stata creata una mappa mentale (vedi immagine di copertina) e ce la siamo studiata a fondo, cercando eventuali possibili aggiunte.

In un secondo tempo, durante un incontro tra le CPC (Intergruppi 2011), nuovi occhi hanno riletto gli appunti, nuove teste ne hanno disquisito, dichiarando la mappa ed i temi trattati già molto ricchi di informazioni.

Le zone grigie qui evidenziate sono state ulteriormente approfondite, senza tuttavia identificare vere novità a quanto riportato. Questo compito, questa analisi, ci porta a valutare tutto ciò che rende la professione incerta, a sviluppare destrezza nel rispondere a qualsiasi domanda o situazione diversa dalla realtà.

Il termine zona d'ombra e zona grigia non convince del tutto. Zona grigia come sfumatura, è vista come una sfida del *business coaching*. Nel *life coaching* tutto ciò appare meno evidente. Sorgono però ulteriori dubbi, durante gli approfondimenti.

Come gestire la **richiesta del ROI**, da parte delle aziende? Come **difendere la professione del coach**, come comunità? Certo, fare cultura è la risposta giusta. A quali livelli? Ognuno di noi è chiamato a diffondere il coaching come sa e come può, senza forzare situazioni pregresse, anche sbagliate (ad esempio: il cliente si è trovato bene con un coach precedente, ma scopriamo che non era coaching ciò che facevano ...)

La **dimensione psicologica** la vediamo come una zona grigissima e bollente per via delle non competenze psicologiche dei coach. Ci domandiamo: cosa sarebbe giusto fare? Studiare un minimo di psicologia per tutti i coach?

La **strumentalizzazione**, invece, è ampiamente diffusa, soprattutto se il proprio potere contrattuale è basso e se il coach ha poca esperienza d'azienda; a meno che non abbia una forte etica personale (l'etica, ecco, è un tema da approfondire).

Talvolta occorre riformulare il contratto con azienda e coachee per via di cambiamenti sopraggiunti nel percorso o negli obiettivi concordati. Il mondo che tratta il coaching (lo compra e lo vende come un qualsiasi elemento formativo) non si domanda se esistano o meno zone d'ombra, segue pedestremente le richieste dei clienti. Ci vorrebbe un codice condiviso, una relazione contrattuale riconosciuta, fare cultura all'esterno, avere una supervisione obbligatoria.



[www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it)

**Condividere idee, pensieri, conclusioni, studi e materiali è indispensabile per diffondere i rischi e la conoscenza delle zone incerte del coaching. E' ciò che vogliamo fare con questo documento, tanto per cominciare. Esortando i gruppi CPC a dedicare qualche sessione a parlarne, ad approfondire una zona a scelta, a scoprire nuove aree da decifrare, e a condividere le novità che sicuramente emergeranno.**

Buon coaching.

*Alle ricerche e agli approfondimenti hanno partecipato:*

- *Monica Ambrosini, Maria Luisa Barbazza, Angelo Biffi, Paola Brumana, Corrado Docente, Marina Fabiano, Fabio Keller, Monica Giordani, Paola Lunghi, Sheyla Rega, Valerie Ryder, Chiara Vitiello ([www.cpcoaching.it](http://www.cpcoaching.it) – CPC1)*
- *Il sottogruppo dedicato, a Bologna, durante il 3° incontro Intergruppi*

*La mappa mentale in copertina è stata disegnata da Corrado Docente.*

*Questo quaderno è stato editato ed assemblato da Marina Fabiano, con il supporto di Sheyla Rega e Paola Rulfi.*