

Affari o vita? Vita o affari? Lezioni da un caso di coaching

È possibile fare business coaching a qualcuno senza fare contemporaneamente life coaching, oppure il successo negli affari ha radici nella vita? La domanda chiave del mio lavoro è quali correlazioni possano esserci tra il successo negli affari e nella vita. L'ipotesi della mia ricerca - "il business finisce nella vita" - non è una mia idea originale, ho sentito questa affermazione a un corso di coaching. In parte l'ho condivisa, ma da allora è rimasta nella mia mente. Poi, nel corso di due processi di coaching simultanei e per molti aspetti simili, uno incentrato sul business e l'altro sulla vita, ho avuto la possibilità di cercare alcune prove per l'affermazione che avevo sentito in precedenza e di fare io stesso alcune esperienze. Nel corso dei processi di coaching mi sono reso conto che dietro agli obiettivi aziendali manifesti ci sono obiettivi di vita latenti. Gli ostacoli possono essere in parte causati dall'inceppamento delle emozioni o della personalità, che può trasformare il processo di business coaching in life coaching. Cosa fare in questi casi? Fino a che punto dobbiamo insistere su quanto scritto nel contratto di coaching? Quando è necessario rinegoziare e ridefinire gli obiettivi?



Autore: Emese Belényesi PhD, professore associato presso la NUPS, business & life coach, formatore. Studi: Laurea in Economia, Diploma di Management Professionale, Dottorato di Ricerca in Pedagogia, Diploma di Trainer in English for Business, Certificato di Business & Life Coach. Carriera professionale: finanziere di banca, direttore generale, funzionario pubblico, professore universitario.



EDIZIONI
SAPIENZA

EDIZIONI
SAPIENZA



Affari o vita? Vita o affari? Lezioni da un caso di coaching

Belényesi Emese

Belényesi Emese

Affari o vita? Vita o affari? Lezioni da un caso di coaching

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Belényesi Emese

**Affari o vita? Vita o affari?
Lezioni da un caso di
coaching**

FOR AUTHOR USE ONLY

ScienzaScripts

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

This book is a translation from the original published under ISBN 978-613-9-88247-2.

Publisher:

Scientia Scripta

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova, Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-5-65070-7

Copyright © Belényesi Emese

Copyright © 2023 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

Università Corvinus di Budapest
Facoltà di Scienze Sociali

Affari o vita? Vita o affari?

Lezioni da un caso di studio di coaching

Emese Belenyesi PhD

Formatore in inglese per gli affari
Coaching

Indice dei contenuti

Capitolo 1	3
Capitolo 2	6
Capitolo 3	21
Capitolo 4	36

FOR AUTHOR USE ONLY

1. Introduzione

1.1 Spiegare la scelta dell'argomento, la proposizione

Ho scelto il coaching come argomento della mia tesi perché avevo già studiato e praticato questa disciplina prima di iscrivermi a un corso di perfezionamento. Mi è sempre stata vicina. Nel corso dei miei studi specialistici ho approfondito la conoscenza dei modelli e delle tecniche e sono diventata più consapevole della loro corretta selezione e applicazione, capacità confermata dal fatto che ho intrapreso la stesura di un elaborato in merito.

Tra le varie opportunità disponibili, è stato il coaching personale a catturare la mia attenzione durante la pratica sul campo. Sia gli aspetti commerciali che quelli di vita sembravano interessanti, ma le relazioni tra questi due aspetti mi attraevano particolarmente. Avevo anche un motivo personale: Nella mia vita non ho mai raggiunto lo stesso successo in entrambi i campi; ho avuto più successo nell'uno o nell'altro. Tuttavia, i miei allenatori mi hanno detto che i due campi erano interconnessi in modo tale che la chiave del successo era sempre nell'aspetto della vita. Questo mi ha fatto riflettere e alla fine ho deciso di andare al nocciolo della questione.

Nella prima parte della tesi presenterò il coaching come una delle possibili vie di sviluppo personale; quindi ne delinearò il processo e i modelli applicati e le tecniche di intervento che meglio si adattano alla mia ricerca. Nella seconda parte, analizzerò in parallelo due casi reali, interpretandone i processi e i risultati.

1.2 Obiettivo, domanda e ipotesi del documento

Nella sezione "Basi teoriche" vorrei presentare e selezionare le teorie del coaching che meglio supportano il coaching personale, sia di business che di vita, e organizzarle secondo una struttura logica. Questa parte mi aiuterà a osservare e analizzare consapevolmente ciò che potrebbe accadere durante la pratica del coaching, ad esempio

le reazioni del coachee, il processo di sviluppo o la comprensione delle ragioni del blocco, in modo da poter affrontare queste cause.

Seguendo le linee guida del quadro teorico, intendo analizzare le mie esperienze acquisite durante il mio lavoro di coaching nella sezione intitolata "la mia ricerca". Lì sintetizzerò anche i risultati per trarre una conclusione generale e formulare una proposta per ulteriori ricerche.

Lo scopo di questa ricerca è quello di contribuire ai cambiamenti nella pratica del coaching e di formulare ulteriori domande teoriche.

La domanda chiave della mia ricerca è quali correlazioni possano esserci tra il successo negli affari e nella vita, e se sia possibile fare business coaching a qualcuno senza fare contemporaneamente life coaching o se il successo negli affari si sovrapponga a quello nella vita. Questo problema potrebbe emergere durante la pratica e credo che tenerlo presente sia di fondamentale importanza perché contribuisce a rendere più efficace il lavoro di coaching.

L'ipotesi grezza della mia ricerca - "il business finisce nella vita" - non è una mia idea originale, ho sentito questa affermazione a un corso di coaching. In parte ci ho creduto, in parte no, in ogni caso, è rimasta nella mia mente da allora. Poi, nel corso di due processi di coaching simultanei e per molti aspetti simili (uno era incentrato sul business e l'altro sulla vita) ho avuto la possibilità di cercare delle prove per l'affermazione che avevo sentito e di farne esperienza io stesso. La tipologia dell'ipotesi riformulata è alternativa, cioè non dà indicazioni: *Se il coachee si blocca nel lavoro o nella vita, bisogna cercare le cause nella vita.*

1.3 Campione di prova, metodologia applicata, risultati attesi

Il campione di prova è costituito da due coachee che ho selezionato in base alle varie somiglianze che presentavano. Erano simili per sesso, età e persino aspetto (vedi le loro descrizioni più avanti). Tuttavia, si trovavano in situazioni diverse e avevano obiettivi diversi quando si sono rivolti a me: uno voleva un coaching aziendale e l'altro un

coaching di vita.

La mia ricerca è qualitativa, induttiva, focalizzata sulla sezione trasversale, descrittiva e di natura applicata. Ho quindi applicato il metodo del cosiddetto studio di caso multi-caso: un'analisi comparativa di due processi di coaching paralleli, in cui lo sviluppo personale era l'unica variabile. Per l'esplorazione mi sono affidato principalmente al metodo non strutturato dell'osservazione partecipante. Tra i metodi ausiliari, ho utilizzato i feedback dei miei formatori e del mio gruppo di studenti, i commenti del mio supervisore e del mio gruppo di supervisione e i feedback dei miei coachee alla fine del processo di coaching.

Il risultato atteso della ricerca potrebbe aggiungere qualcosa alla teoria della pratica del coaching. È necessario sottolineare che, anche se i miei risultati dovessero rivelarsi corretti, non avranno alcuna importanza scientifica: un campione composto da due casi è difficilmente rappresentativo e non è quindi adatto a fare generalizzazioni. Ciononostante, i miei risultati possono sollevare domande che potrebbero servire da base per ulteriori ricerche sul coaching.

2. Contesto teorico

2.1 Il coaching come metodo di sviluppo

Descrivere il coaching non è un compito semplice. Non esiste una descrizione unica e unanimemente accettata. Ogni portale professionale e rivista specializzata coglie l'essenza del coaching in modo diverso. Tuttavia, c'è una cosa su cui tutti concordano: Il coaching è un metodo di sviluppo efficace nel corso del quale il coach non offre opzioni adeguate per la soluzione di un problema e non fornisce idee, ma aiuta il cliente con metodi personalizzati e tecniche di interrogazione a trovare le connessioni logiche di un problema reale che pone ostacoli al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Esistono tre tipi fondamentali di coaching: life coaching, business coaching ed executive coaching. Questi sono i flussi principali esercitati in tutto il mondo. Il life coaching aiuta i clienti a chiarire gli obiettivi di vita e a trovare i modi per raggiungerli. Il life coaching contribuisce a rinnovare la personalità, in modo che il coachee possa condurre una vita più equilibrata e felice. Il business coaching è un servizio per dirigenti e manager d'azienda. I compiti principali del processo di coaching includono lo sviluppo dei subordinati, la gestione del tempo e l'identificazione dei fattori che ostacolano l'efficacia. L'executive coaching, come suggerisce il titolo, supporta i dirigenti delle aziende e si concentra sul miglioramento delle capacità di comunicazione e di risoluzione dei problemi, sulla pianificazione della carriera e sullo sviluppo strategico. I campi non si separano nettamente l'uno dall'altro, in quanto durante un processo di coaching si verificano spesso sovrapposizioni tra gli argomenti. In effetti, esiste una connessione organica tra business ed executive coaching. (www.inaplo.hu)

Un altro principio di raggruppamento separa il coaching interno da quello esterno. Il coaching esterno si verifica quando un'azienda incarica un'altra società - di solito una società di consulenza che ha il coaching nel suo profilo - di fornire servizi di coaching, mentre il coaching interno coinvolge i coach che lavorano per la stessa azienda, prevalentemente in ambito umano. (Downey, 2003, pag. 37).

Un ulteriore raggruppamento distingue il coaching personale da quello di squadra. Il coaching personale è il metodo di sviluppo più efficiente. Durante il processo, solo il coach e il cliente partecipano agli incontri. Durante gli incontri, il coach può concentrarsi specificamente sul coachee. Il coach può adattare continuamente il processo di sviluppo alle esigenze personali, favorendo il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. (Vogelauer, 2008, p. 47) Questo tipo di sviluppo richiede le seguenti condizioni:

- la fiducia reciproca deve svilupparsi tra i partner;
- il coachee deve rispettare il coach e la sua preparazione ed esperienza professionale;
- il coachee deve avere la volontà di svilupparsi e imparare;
- il coachee deve accettare nuove opzioni di soluzione e applicarle;
- l'allenatore deve avere una personalità matura.

Il team coaching si differenzia dal coaching personale in quanto si concentra sulla risoluzione dei problemi di più persone e non riguarda gli obiettivi di un singolo individuo, ma migliora la cooperazione di un team. Stabilendo un obiettivo comune e definendo modalità comuni nelle sessioni di team coaching, i membri del team impareranno a conoscere i punti di forza e di debolezza di ciascuno, saranno consapevoli dei limiti dell'altro e si conosceranno meglio. Una volta appreso che gli sforzi per raggiungere un obiettivo comune devono essere compiuti congiuntamente, attenendosi alla via comune e agendo insieme, avranno un occhio più attento alle esigenze reciproche mentre svolgono le attività quotidiane sul posto di lavoro. Questo tipo di coaching, tuttavia, non è un training di team building, quindi i membri non imparano a sentirsi meglio in un team. Ciò che imparano è come condividere i compiti in modo più efficace e come prestare maggiore attenzione gli uni agli altri. In questo modo, l'obiettivo prefissato sarà raggiunto più facilmente e con meno scontri.

A proposito, il coaching affonda le sue radici nella psicologia dello sport. I formatori di dirigenti hanno obiettivi simili, il principale dei quali è far emergere il meglio del cliente, rivelare i valori nascosti e apportare cambiamenti positivi alla sua vita.

(Whitmore, 2004, p. 17)

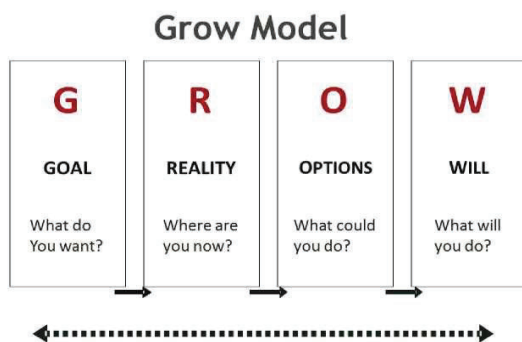
Il coaching è difficile da definire anche perché questa attività in via di sviluppo si avvicina a diverse discipline contemporaneamente. Richiede competenze di sviluppo personale, ma non sono necessarie competenze psicoterapeutiche. Il coach, che si occupa principalmente di uomini d'affari, deve conoscere lo sviluppo organizzativo e gli studi sulla leadership, altrimenti il coaching dei clienti sarebbe impossibile. Inoltre, una vena pedagogica è un vantaggio: il successo di un coach non dipende esclusivamente dalla competenza professionale, ma anche dalla comprensione dei fattori che motivano la personalità del cliente - il cliente deve essere accompagnato sulla strada del successo nel modo e nel momento giusto. (www.coachfederation.hu)

2.2 Il processo di coaching - modelli

I coach svolgono il loro lavoro seguendo le linee guida di modelli di processo accettati a livello globale. Presenterò alcuni di questi modelli che ho trovato in letteratura, e in particolare quello che ho utilizzato per la mia ricerca. Il mio viaggio nel mondo del coaching mi ha fatto capire che l'uso di modelli non solo garantisce una cornice al processo di sviluppo, ma rende anche il lavoro strutturato, il che a sua volta dà sicurezza alle parti sulla via del successo.

2.2.1 Il modello GROW

GROW è l'acronimo di Goals (obiettivi), Reality (realtà), Opportunities (opportunità) o Obstacles (ostacoli) e Way (strada) - quest'ultimo può anche significare il futuro che il coachee intende realizzare. Questo modello in quattro fasi è fondamentalmente una versione semplificata del meccanismo di funzionamento del coaching, illustrato nella Figura 1.



Coaching for Performance
 © 2014 Performance Consultants International
 www.performanceconsultants.com

Figura 1.: Il modello GROW Fonte: <http://www.performanceconsultants.com/grow-model>

Se guardiamo più da vicino, possiamo renderci conto che questo schema può essere utilizzato in tutti gli ambiti della vita per preparare le decisioni. Dopo tutto, il nostro continuo sviluppo, sia professionale che personale, è possibile solo trasformando i nostri desideri in obiettivi specifici. Il passo successivo consiste nel valutare la nostra situazione e nell'analizzare in che misura le nostre capacità e le nostre effettive potenzialità ne consentono la realizzazione, quali ostacoli dobbiamo affrontare e cosa possiamo fare per avvicinarci al futuro desiderato. (Graham, 2006, pagg. 83-93)

2.2.2 Modello di Vogelaer

Il modello di Vogelaer è estremamente versatile e offre un gran numero di opportunità, in quanto fornisce un'esatta separazione delle fasi del processo di coaching. Il modello suddivide il processo di coaching in 5 fasi, illustrate nella figura 2 (Vogelaer, 2002):

1. ingresso, stabilendo un contatto;
2. e la stesura di un contratto;
3. fase di lavoro:
 - 2.1 Analisi della situazione, diagnosi;
 - 2.2 Risoluzione di problemi, preparazione di un piano;

4. conclusione;
5. valutazione.



Figura 2.: Processo di coaching, parte 5. Fonte: Vogelauer, 2002: Vogelauer, 2002.

1) Nella fase "ingresso, stabilire un contatto", le parti si impegnano in una discussione introduttiva per conoscersi e chiarire le esigenze che si porranno reciprocamente. In questa fase, il coaching non è ancora iniziato, tuttavia le informazioni e i sentimenti condivisi sono importanti per avviare il processo. La fase d'ingresso comprende la valutazione della situazione, che consente al coachee di comprendere ciò che il processo di coaching ha da offrire.

In questa fase, il modello delle 4P (potenza, processo, permesso, protezione) può essere utilizzato in modo davvero efficace. Potenza significa che il coach possiede il potenziale professionale e le competenze che possono essere richieste dal cliente. La focalizzazione del processo è indispensabile per raggiungere il successo. Per permesso si intende che il cliente non si chiude, ma permette al coach di entrare nei dettagli della sua vita e dei suoi problemi. In cambio, il coach garantirà protezione e quindi sicurezza al coachee. Il modello delle 4P è una struttura che consente al coach di prestare attenzione a tutti i dettagli importanti.

2) Nella fase successiva, le parti raggiungono un accordo e redigono un contratto. Questo può essere realizzato subito dopo la conversazione introduttiva.

Per il coachee, i seguenti fattori sono di fondamentale importanza:

- devono stipulare un accordo chiaro e trasparente;
- il coachee deve avere il diritto di interrompere il processo in qualsiasi momento;

- il coachee deve avere sufficienti informazioni sul processo di coaching;
- il rapporto deve essere basato sulla fiducia e sull'accettazione.

Per il coach, un lavoro efficace è possibile solo se:

- il punto di partenza e l'obiettivo sono scritti;
- le condizioni sono definite chiaramente (incontri, luogo, cancellazione);
- il processo può essere pianificato;
- il coach accetta il coachee;
- il coach è consapevole delle proprie attitudini professionali, un criterio di sviluppo indispensabile.

3) Dopo l'introduzione e la definizione dei termini, può iniziare il lavoro vero e proprio. Come primo passo, il coach valuta la situazione e, attraverso un'analisi della situazione, stabilisce una diagnosi. A questo punto, entrambe le parti devono già fidarsi incondizionatamente l'una dell'altra. Il coach promette di non rivelare nulla. Il mantenimento dei segreti è alla base della fiducia. Se è tangibile, il cliente può aprirsi al coach. Potendo guardare sotto la superficie, il coach potrebbe riscontrare problemi che, affrontati nel modo giusto, potrebbero portare all'obiettivo desiderato.

Questo ci porta alla parte più lunga del processo di sviluppo, che viene suddivisa in fasi più brevi, come si vede nella figura 3:

- A - connessione
- B - attualità
- C - elaborazione di obiettivi e problemi
- D - piani, realizzazione
- E - riflessione, prospettiva



Figura 3.: Le fasi della discussione sul coaching. Fonte: Vogelauer, 2002: Vogelauer, 2002.

A) Nella fase di "connessione" si discutono gli eventi che si sono verificati dopo l'ultimo incontro, come gli obiettivi che il cliente è riuscito a realizzare e i fattori negativi che influenzano la realizzazione. È anche la fase di analisi dei compiti.

B) Nella fase di "attualità" si discute di eventi recenti. Si chiede al coachee quali sono gli aspetti dell'argomento di maggior interesse e se ci sono stati eventi che hanno ostacolato la realizzazione dell'obiettivo.

C) "Elaborazione degli obiettivi e dei problemi" prevede una conversazione guidata per analizzare in dettaglio le questioni incentrate su specifiche serie di domande. Naturalmente, ogni serie non è altro che una linea guida, nella maggior parte dei casi è necessaria un'ulteriore elaborazione. È necessario affrontare le seguenti serie di domande:

- Situazione iniziale: Come vi rapportate a questo argomento ora?
- Descrivere il problema: qual è il vostro problema attuale? Cosa vorreste cambiare?
- Definire l'obiettivo: cosa si vuole ottenere?
- Ostacoli: Cosa vi impedisce di raggiungere il vostro obiettivo?

D) In seguito, occorre affrontare il tema "piani e realizzazione", che richiede una grande autodisciplina da parte del coachee. La preparazione di un piano d'azione può rivelarsi uno strumento molto utile, in quanto il coachee può tornare ogni giorno a verificare se la realizzazione nella pratica ha avuto successo, facendo così progressi di giorno in giorno. L'applicazione nella pratica è il compito più importante, perché il valore effettivo del lavoro del coach si manifesta lì, sotto gli occhi del coachee.

E) Nella fase "riflessione, prospettive" si discute di quanto accaduto finora e ci si prepara per la sessione successiva. A questo punto potrebbero emergere nuove questioni da risolvere in seguito, oppure potrebbero essere formulati nuovi obiettivi.

3) La conclusione è la fase in cui i partner riassumono e valutano il processo, nel corso della quale entrambe le parti possono riflettere sulle esperienze percepite. Gli obiettivi raggiunti e gli effetti benefici della realizzazione possono essere rivisti.

4) La valutazione è molto importante, perché l'applicazione della teoria nella pratica è indispensabile per ottenere risultati duraturi. Il coach deve sempre chiedere al cliente un feedback sul successo della realizzazione degli obiettivi. (Vogelauer, 2011, pagg. 49-58)

2.2.3 Modello DIADALE (TRIUMPH)

Mentre la maggior parte dei modelli sono stati adottati da Paesi di lingua inglese, esiste anche un modello ungherese che presenta le fasi del processo di autosviluppo. Il modello è stato formulato da Laura Komocsin e Nikoletta Benedek. Anche il nome DIADAL (trionfo) è un acronimo. Questo metodo divide il processo di coaching in 6 fasi e raccomanda un totale di 150 strumenti. In questo modo, il coach dispone di un ampio set di strumenti da cui scegliere e modellare il processo in base alla personalità e ai problemi del coachee. Per questo motivo i creatori raccomandano il modello anche ai principianti. (Komocsin, 2011a, p. 46-48)

Le 6 fasi del processo si susseguono nel modo seguente, come illustrato in figura 4:

- 1°. Diagnosi
- 2°. Impostazione delle direzioni
- 3°. Alternative
- 4°. Decisione
- 5°. Applicazione
6. Conclusione



Figura 4.: Processo di coaching, parte 6. Fonte: www.diadalmindenkinék.hu

1. Nella fase di impostazione della diagnosi, il coach cerca di capire cosa frustra il cliente o dove si è bloccato e ha bisogno di aiuto. A tal fine, il coach si affida a tecniche di interrogazione opportunamente selezionate. Questa è anche la fase in cui si discute quali argomenti devono essere evitati.

2. Nella fase di definizione delle direzioni, il coach aiuta il cliente a stabilire l'obiettivo che intende raggiungere.

3. Nella fase delle alternative, il coach e il coachee devono delineare le opportunità che favoriscono il raggiungimento dell'obiettivo. Nella fase successiva, il coachee sceglierà tra queste alternative.

4. La strada che si intende seguire in seguito deve essere scelta nella fase di decisione. Qui il coach può confrontarsi per la prima volta con il coachee, naturalmente solo per promuovere lo sviluppo.

5. La fase di applicazione è una parte molto importante del processo. In questa fase, il coach ha una grande responsabilità, perché non bisogna permettere al cliente di girare la testa al primo ostacolo, ma aiutarlo a superare le difficoltà.

6. La conclusione si ottiene quando il cliente ha raggiunto l'obiettivo prefissato.

Possiamo notare che mentre GROW divide il processo in 4 fasi, Vogelauer e DIADAL lo suddividono rispettivamente in 5 e 6 fasi. Tuttavia, è importante notare che nessun metodo di coaching deve essere considerato come la verità del Vangelo. Servono solo a inquadrare il processo e a seguire e modellare il suo arco dinamico. In altre parole, rendono il coach consapevole dello scopo effettivo di ogni fase. Naturalmente, i coach possono utilizzare diversi set di strumenti metodologici al lavoro, sempre quello che

meglio si adatta agli obiettivi e alle personalità dei coachee. (www.hrportal.hu)

2.3 Metodi di coaching, flussi, tecniche di intervento

Ci sono molti strumenti metodologici disponibili nel corso dei processi di coaching, quindi ora discuterò solo quelli più utilizzati. L'evidenza empirica dimostra che non esiste un solo coach che si affidi a un solo metodo. Il motto dell'Associazione ungherese per lo sviluppo delle organizzazioni recita: "Come faccio io il coach, nessuno fa il coach". Può essere vero, perché i coach difficilmente applicano gli strumenti metodologici di una sola scuola metodologica. Alcuni coach mescolano lo psicodramma con elementi tratti da altre scuole, come la supervisione, l'analisi transazionale e il coaching gestaltico: quasi ogni combinazione è possibile. (www.anima-racio.hu)

2.3.1 Metodi di coaching, scuole

Psicodramma

In origine lo psicodramma era un trattamento per i malati di mente, ma da allora è diventato uno dei metodi di autoconoscenza più popolari. Lo psicodramma aiuta il coach e il coachee a ricostruire le situazioni di vita; in questo modo il coachee è in grado di rivivere determinate situazioni e ha l'opportunità di vedere ciò che è successo e analizzarlo da un altro punto di vista. Questo offre un test sicuro per il coachee, che può verificare se agire in modo diverso influisce effettivamente - o avrebbe influito - sulla soluzione di un problema. (www.pszichodrama.hu)

Supervisione

La supervisione personale è una situazione di supporto, faccia a faccia, una forma di attività psicologica che, in virtù della sua intimità, permette di dare maggiore spazio a temi personali che il coach collega continuamente alle questioni aziendali. L'individuo,

in quanto decisore, crea virtualmente se stesso e agisce di conseguenza. La supervisione può aiutare a svelare questa identità e a plasmare la percezione dell'io e delle sue relazioni per meglio adattarsi a se stesso, al mondo e alle persone. Se la percezione dell'io cambia, si crea l'opportunità di altri cambiamenti. Il coaching, come metodo innovativo di sviluppo personale, è un'attività di supervisione che serve principalmente a fornire consulenza sulla leadership. È più mirato e più orientato agli obiettivi rispetto alla supervisione personale. (www.szupervizio.hu)

Analisi transazionale

L'analisi transazionale (AT) offre modelli di pensiero e di azione adatti a esaminare, descrivere, comprendere e affrontare la personalità, le relazioni, i gruppi e i sistemi sociali. Una personalità sana ed equilibrata ha bisogno di tutti e tre gli "egostati" descritti da Berne (Io Genitore, Adulto e Bambino). L'Io adulto ci serve per risolvere problemi del tipo "qui e ora" e ci permette di condurre la nostra vita in modo competente ed efficace. Per inserirci nella società, abbiamo bisogno delle varie regole portate dall'Io genitore. Infine, possiamo accedere alle nostre capacità intuitive che avevamo nell'infanzia attraverso il nostro ego Bambino. Spetta al coach sostenere il coachee nel raggiungere tutti e tre gli stati dell'ego, nella misura in cui la situazione concreta lo rende necessario. (www.verto.blog.hu)

Gestalt

La teoria della Gestalt afferma che ognuno vive lo stesso evento in modo diverso. Ciò che sperimentiamo è una sorta di realtà soggettiva influenzata da ricordi ed esperienze precedenti. Il coaching basato sulla Gestalt offre al coachee una sorta di specchio per riflettere i comportamenti precedenti, e questo atto consente al coachee di vedere le cose da una prospettiva diversa. (www.winside.hu)

2.3.2 Tecniche di intervento

Tutti i coach hanno un proprio profilo di intervento, cioè preferiscono una certa combinazione di tecniche, quella che dà i risultati migliori. Le tecniche di intervento

più utilizzate nel coaching sono: (Eros-Bents, 2002, pagg. 17-18)

Dare un feedback

Il feedback non è uno strumento ben integrato nella cultura del coaching ungherese ed è praticato in modo incoerente. Il feedback, se usato in modo appropriato in una collaborazione che vale come coaching, da un lato promuove lo sviluppo del coachee, dall'altro costituisce un esempio e offre al coachee l'opportunità di imparare a dare feedback. Il feedback è considerato adeguato se è specifico, descrittivo e se viene dato, in misura digeribile, poco dopo un passo avanti nello sviluppo. Dovrebbe inoltre essere accompagnato da una possibilità di reciprocità e da contenuti negativi e positivi chiaramente separabili.

Incoraggiante

Per poter fare dei passi verso un cambiamento, che è una derivazione dal nostro comportamento abituale e sicuro, abbiamo bisogno di incoraggiamento e di sostegno. Poiché spesso non crediamo di essere in grado di fare qualcosa, è bene che ci sia qualcuno che crede nelle nostre capacità. Il coach può senza dubbio essere un importante sostenitore, ma solo se crede davvero che il coachee sia in grado di fare il passo vero e proprio. Ma in realtà non è solo l'incoraggiamento a basarsi sulla credibilità.

Ricompensante

I metodi di ricompensa nel coaching sono per lo più informali: nella relazione tra il coach e il coachee, il coach non ha cose materiali da dare come ricompensa. La ricompensa è puramente psicologica, come un ringraziamento o un complimento, e qualsiasi cosa il coachee percepisca come ricompensa. È importante premiare solo dopo che si è instaurata la fiducia: non si accettano caramelle da un estraneo. Anche la tempistica è fondamentale: la ricompensa non deve avvenire troppo lontano nel tempo dall'evento a cui si riferisce. Come il feedback, anche la ricompensa è una manifestazione di attenzione personale.

Guida

La guida è un processo strutturato in quattro fasi che consente al coachee di apprendere nuove abilità. Le fasi sono: (1) proporre, (2) mostrare esempi, (3) sperimentare, (4) elaborare. Queste fasi sono necessarie perché alcuni coachee possono essere riluttanti e non disposti a cambiare i propri comportamenti, e durante il periodo di coaching devono essere convinti a provare, in un ambiente privo di rischi, qualcosa di nuovo che potrebbero voler utilizzare in seguito. A tal fine, è necessario fornire istruzioni chiare e convincere il coachee a correre il rischio. L'esperienza va poi valutata insieme.

Risoluzione dei problemi

Per problemi intendiamo tutti i fenomeni che il coachee considera come ostacoli al suo successo o che gli impediscono di dare il meglio di sé. Il coach deve accettare la percezione di un problema da parte del coachee come punto di partenza, indipendentemente dal fatto che lui stesso lo definirebbe un problema nella stessa situazione. Questo è importante perché il problema deve essere risolto dal coachee, non dal coach, e il coachee risolverà solo un problema che è effettivamente visto come tale. Il problema può avere infinite implicazioni; il coach può promuovere il processo di piena esplorazione e soluzione del problema. Spesso, nel corso della riformulazione e della strutturazione del problema o della ricerca delle cause, si scopre che il vero problema è diverso da quello apparente. I coach possono essere di grande aiuto nel fornire una visione chiara e nell'aumentare la consapevolezza. Una volta fatto, le soluzioni arrivano quasi da sole.

Confrontarsi

Molti pensano che un allenatore non sia altro che uno yes man. Questa presunzione è sbagliata. I coach spesso affrontano i coachee con domande e affermazioni. "Vedo una contraddizione qui...", "Non sono sicuro di aver capito bene...", "Quale pensi sia il motivo di questo...", "Aspetta, non riesco a seguirti", "In che modo questo che hai appena detto si riferisce al nostro argomento", ecc. Queste frasi devono essere formulate con garbo, in modo che il coachee non si offenda. È fondamentale promuovere la

riflessione piuttosto che provocare una reazione difensiva. L'altra regola del confronto è che deve essere breve. Una spiegazione lunga fa perdere peso e centralità all'argomento.

Un confronto mite ma severo funziona meglio se avviene dopo aver instaurato un rapporto di fiducia. Se il coachee reagisce sulla difensiva a un'affermazione o a una domanda di confronto, fornisce comunque informazioni al coach: o la formulazione non è stata sufficientemente educata o è stato toccato un argomento delicato.

Domanda vs. affermazione

Ci sono alcune scuole di coaching che sostengono che gli allenatori dovrebbero comunicare solo facendo domande. Ora, se l'allenatore è in grado di fare buone domande, può senza dubbio avere una grande influenza sull'esito del processo. Tuttavia, è meglio fare domande solo se l'allenatore è interessato a qualcosa di specifico e fare affermazioni se ha qualcosa da dire. Per esempio, se il coach sente qualcosa sullo stato d'animo del coachee, può dire ad esempio: "la tua voce è cambiata quando l'hai detto", oppure "credo che l'evento di cui mi hai appena parlato abbia avuto un effetto profondo su di te", ecc. o ancora auto-riflessioni vocali come "mi sono bloccato qui", oppure "mi sono anche emozionato per quello che hai detto", ecc. Queste frasi dimostrano al coachee che il coach è davvero presente nel processo e fornisce reazioni naturali; inoltre, rassicurano il coachee che non è solo con le sue reazioni fisiche e psicologiche in risposta a una situazione difficile o eccitante. In questo modo, il coach stabilisce una cooperazione basata sulla fiducia.

Se il coach chiede informazioni, è importante fare una domanda alla volta, e per di più relativamente semplice, in modo che il coachee non si confonda. Fare più domande è anche una scappatoia per il coachee, che può rispondere solo alla domanda più semplice. Il coachee può dire di non voler rispondere a una domanda, ma deve essere chiaro a entrambe le parti. Per verificare qualcosa, è sufficiente una domanda del tipo "sì/no", ad esempio: "Da quello che ho sentito ho capito..." (una ripetizione di quello che è stato detto) ho capito bene? Le informazioni sull'argomento devono essere ottenute ponendo

domande aperte. È consigliabile porre domande che iniziano con "cosa", "come", "quando", "chi" e "dove". È consigliabile evitare le domande che iniziano con "perché". Avendo l'aria di un interrogatorio, possono innescare una difesa e provocare un atteggiamento di chiusura.

Questionari

I questionari costituiscono un altro strumento utile per il coach. Essi facilitano notevolmente il lavoro di coaching. I questionari sono eccellenti sia nella fase di indagine che in quella di coaching vero e proprio, perché possono dare una linea guida al pensiero comune, almeno all'inizio, da cui le parti possono partire in varie direzioni.

Questa breve rassegna della teoria del coaching mi ha permesso di comprendere il coaching come metodo di sviluppo e mi ha reso un utente più consapevole. Mi supporterà nell'analisi dei casi di studio, nell'esame dell'obiettivo della ricerca e nella dimostrazione delle ipotesi.

FOR AUTHOR USE ONLY

3. Risultati della ricerca

3.1 Il business finisce nella vita? - Studio di caso

La domanda formulata qui: "Gli affari finiscono nella vita?" è apparsa per la prima volta come affermazione durante il corso di coaching che ho frequentato. In parte ci ho creduto, in parte no, in ogni caso è rimasta nella mia mente da allora. Poi mi è capitato di avere due processi di coaching paralleli, sei sessioni ciascuno, che iniziavano e finivano più o meno nello stesso periodo. I coachee erano per molti aspetti simili, per sesso, età, persino aspetto (vedi le loro descrizioni più avanti), ma si trovavano in situazioni diverse e avevano obiettivi diversi. Uno di loro era venuto per il business coaching e l'altro per il life coaching, e io ho seguito queste linee separate fino a metà dell'ultima sessione, quando il mio business coaching si è improvvisamente trasformato in life coaching. Potrei dire che è successo con mia grande sorpresa. Tuttavia, mi è venuta subito in mente l'affermazione citata sopra e ho pensato di aver avuto una reazione "aha! Poi mi sono chiesto se ci fosse una sorta di schema logico dietro.

Ho seguito il modello di Vogelaer in entrambi i processi di coaching e ho impiegato i metodi e le tecniche di DIADAL, ma ho seguito strade diverse in ciascun processo, perché lo sviluppo dei coachee ha mostrato un'efficacia diversa.

Nella prossima sezione presenterò i miei clienti, poi presenterò i due processi sotto forma di analisi comparativa e infine riassumerò le mie (auto)riflessioni e conclusioni.

3.2 I coachee

La coachee 1 è una donna single di 26 anni, figlia di un mio collega che non ho mai incontrato prima. Questo mio collega lavora in un altro reparto, ma andiamo d'accordo. Mi racconta spesso storie sulla sua famiglia, per esempio sulla figlia più giovane, che potrebbe essere la sua preferita; sembrano essere molto unite. La madre di questa giovane donna è morta 6-7 anni fa a causa di un cancro; lei e il padre si erano presi cura di lei durante la sua lunga malattia, perché a quel punto gli altri fratelli avevano lasciato

il nido familiare. La donna è sempre stata un'eccellente performer (nel lavoro, nello sport, ecc.), ma da allora è diventata una massimalista, una vera e propria maniaca del lavoro. La sua vita privata è come le montagne russe, attualmente è single. Le sue precedenti relazioni sono finite perché - secondo lei - era troppo ossessionata dal raggiungimento dei suoi obiettivi e si impegnava troppo in questo processo. L'obiettivo manifesto è creare un equilibrio tra lavoro e vita privata e pianificare le possibili direzioni della sua carriera, ad esempio trovare un'altra "gamba" su cui poggiare. Essendo una giornalista in un'azienda con una cultura fortemente maschilista, si è indurita (ulteriormente). È in buoni rapporti con i suoi superiori e con i colleghi maschi, ha avuto conflitti solo con le colleghe, soprattutto a causa del suo massimalismo e della sua ossessione per le prestazioni. Penso che il suo obiettivo latente possa essere quello di trovare i ruoli nella vita che può vivere come donna.

Anche la coachee 2 ha 26 anni, è una giovane donna sposata che era una studentessa di una mia amica. Ha terminato quest'anno il master in pedagogia, si è sposata in autunno e sta progettando dei figli. Ha difeso la sua tesi e le sue condizioni di vita sono stabili. Da anni coltiva un sogno: vuole creare un'impresa che fornisca servizi nel campo dell'educazione e dello sviluppo personale; ha scritto la sua tesi sullo stesso argomento e ora vorrebbe realizzarlo. L'obiettivo manifesto del coaching è il sostegno professionale, con me che sono un'assistente nella realizzazione di un progetto chiamato "Parco divertimenti intellettuale". Tuttavia, questo progetto è sempre stato un vero e proprio pasticcio: le singole idee, che sono comunque molto buone, non si uniscono per generare un'attività compatta e professionale, che sia anche compatibile con la maternità, che lei desidera davvero. A peggiorare le cose, le condizioni esterne - soprattutto finanziarie - e anche i suoi progetti cambiano di sessione in sessione. Una volta l'obiettivo è creare un centro, un'altra volta si vogliono rendere mobili i servizi. In realtà, la coachee è cresciuta in una famiglia di artisti, è molto creativa e si è laureata in scienze umane. Tuttavia, non è qualificata in materia di affari. Suo marito lavora nel settore informatico, ma soffre di burnout. Si è licenziato e lavora da casa. È più realista, ma non ha alcuna comprensione del mondo degli affari. Per il momento, nessuno dei due ha un posto di lavoro "ufficiale", tuttavia hanno (il marito ce l'ha) abbastanza

risparmi per prendersi un anno di pausa, realizzare questo progetto e investire in esso se necessario. Presumo che l'obiettivo latente sia quello di diventare indipendenti e di diventare adulti, per così dire.

Come ho scritto nell'introduzione, entrambi i coachee hanno lo stesso sesso, la stessa età e anche lo stesso aspetto, ma si trovano in situazioni completamente diverse. Una ha una carriera di successo ma non ha un fidanzato, l'altra ha un marito ma non ha né lavoro né carriera. La coachee 1 aveva un obiettivo di vita, mentre la coachee 2 aveva un obiettivo di lavoro. Sono stata felice di questa doppia costellazione, cioè delle notevoli somiglianze, ma anche delle differenze. Il lavoro simultaneo e il coaching sulle loro strade mi sembravano entusiasmanti e non vedevo l'ora di partecipare a ogni sessione. Mi sono subito resa conto delle correlazioni tra i due casi e le mie precedenti situazioni di vita, che si sono rafforzate solo nella fase introduttiva, e questo mi ha aiutato a vedere attraverso i loro problemi e a usare gli interventi di conseguenza. Naturalmente, i miei interventi non hanno sempre avuto successo, cosa che è emersa chiaramente al momento della valutazione. Nei contratti abbiamo concordato un compenso a percentuale. Ci incontravamo una volta ogni due settimane nel mio ufficio all'università (un luogo accogliente) per sessioni di 60 minuti. Raramente abbiamo esaurito il tempo a disposizione, perché ho sempre cercato di controllare le dinamiche in modo da "chiudere" l'argomento affrontato.

3.3 Un'analisi comparativa dei processi di coaching

3.3.1 Impostazione

La prima esperienza interessante con i due coachee è stato il caso in cui ho usato la stessa tecnica di intervento su entrambi, con risultati molto diversi. Ciò si è verificato quando abbiamo creato la loro immagine del futuro sulla base dei loro progetti. L'intervento ha avuto successo nel life coaching, ma ha fallito nel business coaching.

Nella prima sessione con la coachee 1, dopo aver discusso le possibili direzioni della sua carriera, ho avuto l'idea spontanea di chiederle di fare un disegno della se stessa di

10 anni prima. Le ho dato gli strumenti e mi sono allontanata un po' per non disturbarla. La sua immaginazione si è messa subito al lavoro e senza pensarci troppo ha realizzato il disegno qui sotto. In seguito ne abbiamo parlato in modo approfondito. (Ne abbiamo parlato anche in una sessione successiva). (Figura 5)



Figura 5.: La visione futura del coachee 1

Mentre disegnava, ha parlato di Coco Chanel, il suo idolo, e abbiamo continuato ad approfondire (ad esempio, che cos'è il successo e il suo prezzo). In effetti, le nostre personalità sembravano avere molto in comune e fin dall'inizio ho percepito un certo flusso tra noi, come se fossimo due piselli nello stesso baccello. Presumevo che i suoi problemi potessero derivare da una rottura della sua femminilità, che forse aveva a che fare con la morte prematura della madre. La mia supposizione si basava sulla mia esperienza personale (anch'io avevo perso mia madre prematuramente), tuttavia non mi sono concentrata su questo tema in particolare, perché pensavo che se la mia ipotesi fosse stata corretta, il processo ci avrebbe portato comunque lì.

Nella prima sessione con la coachee 2 abbiamo discusso dei suoi piani aziendali. Prevedendo un altro intervento di successo, ho chiesto anche a lei di fare un disegno di come immaginava la sua attività tra 5 anni. Le ho dato dei pennarelli e mi sono allontanata un po' per non disturbarla. Ma lei non ha voluto iniziare a disegnare. Se ne stava seduta lì perplesso e apparentemente non sapeva cosa fare con il compito.

Continuava a chiedere cosa doveva fare e aspettava altre istruzioni. Poi ha iniziato a disegnare e ha realizzato lo schizzo qui sotto. Ne abbiamo parlato solo brevemente, perché vedevo che il compito l'aveva lasciata disinteressata. (Figura 6)

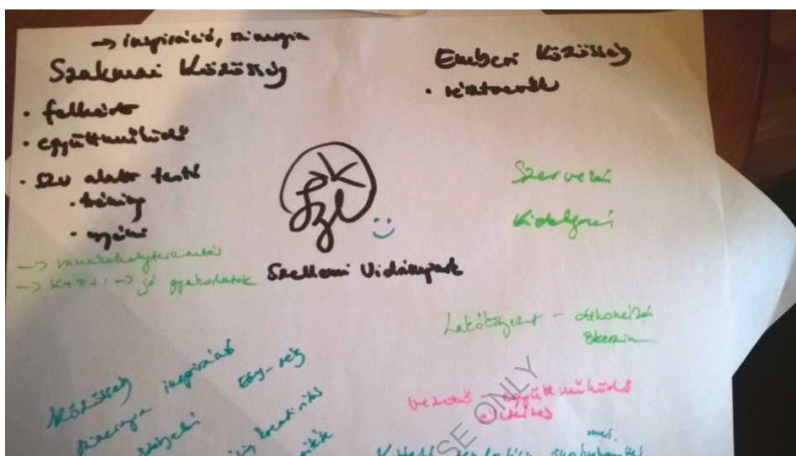


Figura 6.: La visione futura di coachee2

Così ho continuato con approcci più razionali. Abbiamo elencato le "risorse" che potevano compensare le competenze aziendali mancanti e che potevano aiutarla a raggiungere i suoi obiettivi. In realtà non riusciva a citarne nessuna, abbiamo fatto fatica a raccoglierne alcune (ad esempio, ha citato il marito). Sentivo costantemente la sua incertezza, ma in quel momento non ero in grado di risalire a nessuna fonte, non sapevo nemmeno se la causa fosse interna o esterna. La mia ipotesi era che non fosse una "donna d'affari" e che fosse semplicemente inetta a gestire un'azienda.

Confrontando i due casi, all'inizio sono rimasta sorpresa dal fatto che la tecnica di intervento funzionasse bene con il coachee 1, che aveva un modo di pensare più razionale, mentre non aveva molto effetto sul presunto coachee 2, più creativo. In seguito ho pensato che gli strumenti che erano noti e confortevoli per loro potessero essere meno efficaci di quelli più insoliti. In altre parole, il potere della novità poteva attirare meglio i coachee fuori dalla loro zona di comfort.

3.3.2 Difficoltà nel processo

In ogni caso, non ho avuto serie difficoltà con nessuno dei due processi di coaching, solo nel secondo caso è stato necessario del tempo per rompere la resistenza. Una delle ragioni potrebbe essere stata interna, cioè la coachee 2 era istintivamente diffidente nei confronti di un estraneo. È stata una reazione difensiva e mi ha dato del "filo da torcere" finché non si è aperta. Da quel momento, però, si è fidata incondizionatamente di me.

Nel caso della coachee 1 non ci sono state quasi fasi difficili, è stata molto motivata durante tutto il processo e sono riuscita a usare tecniche di intervento efficaci su di lei (vedi più avanti). Tuttavia, è stato un po' difficile far emergere la sua femminilità. All'inizio del processo, si vestiva come un uomo e si comportava in modo severo. Viso e sguardo severi, discorsi severi. Nonostante il contratto di coaching prevedesse una "vita", parlava (troppo) del suo lavoro e quando le chiedevo della sua vita privata, parlava soprattutto di amici ed evitava le relazioni familiari. Per qualche tempo ho accettato. In seguito, quando le ho dato un feedback, è apparsa pronta anche per l'argomento delle relazioni uomo-donna.

Quando abbiamo analizzato la sua immagine futura, ho notato che il suo posto di lavoro e la sua casa erano ugualmente importanti per lei (uno dei suoi obiettivi era la creazione di un equilibrio tra lavoro e vita privata), e le persone sul suo schizzo erano in piedi davanti a due auto, il coachee 1 in abiti scuri e il suo futuro partner in abiti chiari. Secondo lei era perché non sapeva chi sarebbe stato il suo futuro partner. La mia opinione è che non sapesse chi cercare, perché non sapeva come fosse il partner adatto a lei. Inoltre, era interessante che delle due auto presenti nell'immagine quella più grande e colorata fosse la sua, il che potrebbe essere un segno di ambizioni nascoste. Inoltre, l'auto dell'uomo si scontra con quella di lei da dietro (come mi ha fatto notare Istvan). Quando ho dato un feedback su questo, il coachee 1 ha riso e ha detto che funzionava davvero così: si sarebbe accorta che qualcuno le piaceva solo se quel qualcuno avesse fatto qualcosa di veramente vistoso, come schiantarsi contro la sua auto. Comunque, arrivammo al punto in cui ammise di aver bisogno di una relazione sentimentale.

Ho cercato di cambiare l'obiettivo e di scoprire come sarebbe stato un partner adatto a lei, ma ci siamo bloccati. Ho pensato che lungo questo filo avremmo potuto raggiungere la sua femminilità repressa, ma ho incontrato resistenza. La tecnica di intervento che ho cercato di applicare è stata il cambio di prospettiva, ma questa volta è fallita. Ho provato anche ad affrontare la questione da un altro punto di vista, ad esempio chiedendole se le sarebbe piaciuto fare "giornalismo femminile", cioè se avrebbe provato a lavorare per una rivista femminile (ad esempio come secondo lavoro). Si è mostrata molto più interessata, quindi abbiamo proseguito su questo filo creando una strategia, ad esempio trovando un proprio stile di scrittura che potesse renderla iconica nella sua professione e che fosse anche riconoscibile dai lettori.

La coachee 2 in genere parlava molto durante gli incontri, soprattutto del suo progetto, e spesso ripeteva le stesse idee più volte, come se cercasse di convincere se stessa. Ho concluso che potrebbe avere dei dubbi sul successo del suo piano, in parte a causa della sua mancanza di acume e di know-how commerciale, in parte a causa di una certa inibizione interna. Ho pensato che sarebbe valsa la pena di esplorare le emozioni sottostanti (ansia, incertezza, mancanza di fiducia in se stessa, ecc.).

- Quindi, ho chiesto: Quali sono le sue capacità che l'aiutano in questa impresa e quali invece possono ostacolarne il successo? Mi guardò perplessa, poi continuò.
- Ha detto: Per favore, fatemi finire questo... E ha continuato a parlare del progetto. Chiaramente, stava cercando di cambiare argomento.
- Ho chiesto: "Quali sono le cose che possono far progredire il vostro successo e quali quelle che possono ostacolarlo?". Ho notato che la mia domanda l'ha lasciata leggermente infastidita.
- Lei rispose: "Non so cosa intendi...". E continuò con il suo piano. A quel punto la resistenza è diventata evidente. Non voleva parlare di sé. Ho fatto comunque un altro tentativo.
- Ho chiesto: "Per quanto riguarda gli affari, quali sono i suoi punti di forza e di debolezza?". La sua reazione è stata piuttosto brusca.
- Ha detto: "La mia forza è la creatività e la mia debolezza è la mancanza di fiducia in

me stessa e il fatto che non riesco a farmi accettare". Sentivo che non le sarebbe piaciuto rivelare le cause, così ho cercato di affrontare l'argomento da un altro punto di vista.

- Ho chiesto: "Chi sono le persone che possono aiutarvi a compensare le vostre debolezze?".

A questo punto abbiamo iniziato a elencare i potenziali aiutanti, ma ci siamo fermati al marito perché lei non era sicura di coinvolgerlo nell'attività e, se lo avesse fatto, di cosa avrebbe dovuto fare. La tecnica di intervento che ho cercato di applicare è stata il cambio di prospettiva, ma ho incontrato la sua resistenza. Abbiamo quindi proceduto a elaborare le due alternative dell'attività (centro educativo e attività mobili).

Non mi aspettavo certo una resistenza così prolungata da parte del coachee 2. Ho avuto spesso l'impressione che, sebbene tutto sembrasse in perfetto ordine, non ci avvicinassimo a ciò che era veramente importante. Non avevo espresso questa sensazione durante le sessioni, perché come coach in formazione ero incerto; tuttavia, ho sollevato la questione in supervisione e ho ricevuto un feedback e molte buone idee su come fare un passo avanti. Tuttavia, prima che potessi utilizzare queste idee, il problema si è misteriosamente risolto da solo nella sessione successiva. Ripensandoci, dare un feedback prima avrebbe potuto rendere più breve il periodo di resistenza.

3.3.3 La svolta

Con entrambi i coachee ho sperimentato una vera e propria svolta, che però ha portato a cambiamenti radicali solo nel secondo caso. È stato nel caso del coachee 2 che ho sperimentato un cambiamento completo, che ho ritenuto un vero successo della nostra collaborazione.

Per quanto riguarda la coachee 1, alla quarta sessione non eravamo ancora arrivati alle cause della sua femminilità repressa, anche se stavamo facendo progressi sul lato

razionale (professionale) della femminilità. Poi ho avuto un'idea improvvisa: il test dello scarabocchio. Mi sembrava che potesse guidare la coachee verso una direzione emotiva. Lei fu felice di provarlo e il risultato evidenziò correlazioni sorprendenti. Disegnando i quadri interconnessi della rabbia, della gioia, dell'affetto, dell'amore e della sicurezza (figura 7) siamo arrivati a suo padre, con il quale aveva un ottimo rapporto, per di più idolatrato, e questo tema è riuscito a portarla a un punto di svolta: ha finalmente iniziato ad abbracciare il tema delle unioni sentimentali.



Figura 7.: Il test dello scarabocchio del coachee 1

A questo punto devo fare una piccola digressione. Come ho detto, conosco il padre, che è un mio buon amico. Ma a differenza della figlia è ben lontano dall'essere perfetto, anzi, ha dei tratti di personalità che trovo decisamente fastidiosi. Naturalmente non ho condiviso questa opinione con la figlia, non solo perché sono un allenatore, ma anche perché non "svelerei" mai un genitore ai suoi figli. Mi sentivo un po' smarrito su come procedere, ma ho subito pensato a due modi alternativi, ed entrambi hanno funzionato. Un'alternativa consisteva nel tracciare le caratteristiche di un partner che le si addicesse, cosa che lei fece senza sforzo rispetto ai tentativi precedenti. Ha chiarito a se stessa quale fosse il suo tipo (nota: qualcuno come suo padre). L'altra alternativa riguardava il rapporto con la madre, la sua "eredità femminile", che alla fine ha portato a far emergere la sua femminilità repressa. Nelle due sedute successive abbiamo affrontato soprattutto

quest'ultimo argomento, con alcuni segni evidenti di sviluppo: si vestiva da donna, si truccava,

e il suo volto severo si addolcì. Anzi, brillava, cosa che le feci notare e che lei riconobbe.

Alla quinta sessione, vedendo la moltitudine di obiettivi della coachee 2 e il suo desiderio di raggiungerli tutti insieme, le proposi di preparare la sua torta di ruoli. Un po' imbarazzata, ha iniziato a scarabocchiare ma si è subito annoiata, proprio come quando le avevo chiesto di disegnare l'immagine del suo futuro. Alla fine ha realizzato il seguente schizzo. (figura 8). Questa era la situazione attuale, mi disse. Non voleva fare un disegno del suo futuro (dopo aver avviato la sua attività e aver avuto dei figli), perché sosteneva che non sarebbe stato diverso.

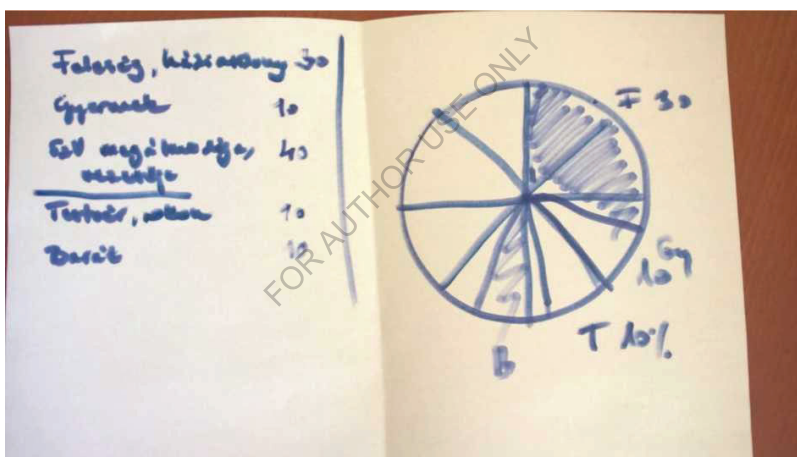


Figura 8.: La torta dei ruoli del coachee 2

Naturalmente mi ha dato le sue ragioni (passo la maggior parte del tempo a pensare alla mia impresa, porterei sempre il bambino nel luogo in cui sto lavorando), ma ho comunque pensato che volesse nascondere qualcosa. Non sapevo esattamente cosa, ed ero ancora insicuro, quindi ho evitato di dare un feedback diretto e ho cercato di seguire la "pista calda". Abbiamo iniziato a parlare di ruoli specifici (ad esempio, il marito la ama di più quando cucina per lui, ha iniziato a ridimensionare la sua cerchia di amici e

a restringerla a relazioni significative) e ho percepito anche qui che la sua personalità stava subendo un cambiamento.

Quando ho visto che non voleva parlare di più della torta del ruolo, ho continuato con le domande sull'impresa che aveva in mente e ho scoperto che stavano per prendere una decisione. Il marito aveva i soldi (i suoi risparmi) per finanziare la ristrutturazione dei due appartamenti coinvolti nell'impresa - l'attività avrebbe avuto sede in uno di essi, abitato dalla madre della coachee, che a sua volta si sarebbe trasferita nell'altro, ereditato di recente. Il primo passo sembrava quindi dipendere dal successo di questa decisione. Ho sentito che la realizzazione del piano dipende dal marito e ho capito improvvisamente l'importanza di coinvolgere il marito nel concetto e di trovargli un ruolo adeguato.

Quando abbiamo parlato del marito e del suo potenziale ruolo nell'impresa, abbiamo avuto una svolta, perché finalmente abbiamo potuto iniziare una conversazione del tipo "qui e ora", il cui effetto è stato quasi palpabile. La coachee 2 ha rallentato, ha smesso di ripetersi e ha iniziato ad aprirsi e a parlare di sé e dei suoi valori. Le ho chiesto se preferisse la pianificazione o la realizzazione. La sua risposta è stata la pianificazione, ma ha detto che aveva già trascorso troppo tempo con la pianificazione e che era giunto il momento di rendere reale il piano troppo maturo. Dopo questa rivelazione, il suo atteggiamento è cambiato completamente: ha abbandonato le resistenze e si è aperta, e si è scoperto che il 10% di ego di bambino che aveva ammesso nella torta dei ruoli era notevolmente più grande. Ad esempio, è quasi inseparabile dalla madre (passano ore insieme o parlano ogni giorno) e ha sempre voluto assecondare le aspettative della madre. I suoi genitori avevano divorziato e lei era rimasta in bilico tra loro per molto tempo, praticamente fino al giorno del suo matrimonio. Si sforzava di essere una "brava ragazza" e di guadagnarsi l'amore dei genitori, e cercava anche di essere gentile con la nuova famiglia del padre.

In entrambi i processi di coaching ho sperimentato che il ritmo di lavoro, o più precisamente il cambiamento del coachee, non può essere programmato in anticipo.

Ognuno ha il suo ritmo e il "processo di maturazione" non può essere affrettato.

3.3.4 Rifinitura

Ho concluso i processi con delle sintesi. In primo luogo, ho chiesto un feedback al coachee (come vede il processo, come si vede in esso, cosa ne pensa del risultato, ecc. Penso che sia una cosa molto utile per concludere il coaching, lo faccio da allora per concludere ogni sessione con i nuovi clienti.

Nella sessione finale la coachee 1 sembrava molto soddisfatta. Come riepilogo e conclusione, ha elencato i cambiamenti che il processo le ha apportato. Da un lato si è avvicinata al giornalismo femminile e dall'altro si è aperta a una relazione sentimentale. In un caso ideale per lei, potrebbe incontrare un ufficiale dell'esercito - a causa della sua professione si muove negli ambienti militari, quindi è una prospettiva realistica. Ho anche fornito il mio riassunto e il mio feedback sul modo in cui ho visto il processo, e abbiamo concluso che aveva ricevuto abbastanza per procedere da sola, e che se avesse avuto bisogno di ulteriore aiuto sarebbe potuta tornare a trovarmi. Tra i suoi progetti futuri c'è quello di sviluppare un proprio stile di scrittura e di offrire i suoi servizi alle sue riviste femminili preferite (Marie Claire ed Elle), anche se ciò significa lavorare per loro come quasi-tirocinante.

La coachee 2 è cambiata molto durante l'ultima sessione: si è aperta su se stessa e sulle sue relazioni familiari e ha ammesso di non aver vissuto la propria vita prima. Per questo motivo, ha accumulato molto stress e frustrazione. Ora vuole cambiare le cose. Quando è stato il momento di riassumere e concludere il processo, mi ha detto che, sebbene non fosse riuscita ad avviare la sua attività (in parte a causa di circostanze esterne), riusciva comunque a vedere le cose in modo più chiaro e da una prospettiva diversa. Ha imparato molto su se stessa durante il processo di coaching e ha finalmente chiarito come procedere con la sua attività (ha scelto come primo passo le sedi di formazione mobili e di creare un centro di formazione in seguito). Dopo averle fornito la mia sintesi e il mio feedback sul modo in cui ho visto il processo, abbiamo concluso che aveva ricevuto abbastanza per procedere da sola e che se avesse avuto bisogno di ulteriore aiuto

avrebbe potuto tornare a trovarmi.

Entrambi i coachee sono rimasti molto motivati e collaborativi durante tutto il processo che, secondo la mia opinione e il loro feedback, è stato un successo. Probabilmente in futuro avrò clienti molto più problematici, quindi dovrò prepararmi a nuove sfide.

3.4 Gli insegnamenti dello studio di caso

Per quanto riguarda i due processi di coaching, mi è stato chiaro fin dall'inizio che ho avuto fortuna sia con i coachee che con gli argomenti. Entrambi presentavano situazioni e problemi che mi erano familiari grazie alle mie esperienze passate. Per me è stata una buona occasione per rivedere i miei problemi precedenti e vederli da una prospettiva diversa. Posso dire di aver capito meglio il mio io precedente. Il coaching mi ha anche aiutato a capire cosa succedeva all'interno dei coachee e a individuare gli obiettivi latenti sottostanti ai loro obiettivi manifesti.

Per quanto riguarda il mio atteggiamento, mi sono sforzata di rimanere intuitiva e consapevole durante i due processi e di rimanere nella zona del "qui e ora". Con i coachee 1 sono riuscito a mantenere questo atteggiamento dal primo momento fino alla fine, mentre il coachee 2 ha opposto resistenza fino alla quinta sessione. Per quanto mi riguarda, sento che il coachee è "arrivato" quando quella certa energia inizia a "scorrere" tra noi. Certo, non è il risultato in sé, ma non considero necessariamente un risultato nemmeno il raggiungimento dell'obiettivo. Penso che siano più importanti la distanza che percorriamo durante il processo e il cambiamento che permette al coachee di gestire i suoi problemi in futuro.

Quando incontravo delle resistenze, iniziavo subito a riflettere sulle cause e su come potevo fare in modo che il coachee le risolvesse. All'inizio non lo dicevo ai coachee perché non ero sicuro delle mie intuizioni. In seguito ho avuto molto più coraggio nel dare un feedback immediato. È anche vero che a volte mi annoiavo di tutte le ripetizioni, e non sempre mi permettevano di fermarle quando ci provavo (Just one more thing...).

Entrambi i coachee mi hanno tenuto desta l'attenzione, ma mi è piaciuto di più il life coaching, anche se ho le conoscenze di base per il business coaching. In genere sono riuscito a mantenere l'argomento sul filo del rasoio e raramente ho perso la concentrazione. Questo può essere dovuto al fatto che ho prestato molta attenzione a non divagare. In privato sono incline a farlo.

La mia strategia di intervento consisteva nel far uscire i miei clienti dalla loro zona di comfort, se possibile, attraverso tecniche "morbide". Le mie tecniche preferite sono l'ascolto attivo, le domande, il cambio di prospettiva, il feedback, le associazioni, le metafore, la condivisione, il sostegno, il rinforzo, l'umorismo e l'interpretazione. Nella maggior parte dei casi hanno funzionato. In misura minore ho utilizzato riflessioni, aneddoti, riassunti, e non ho quasi mai affrontato e provocato i miei clienti, per non perdere la loro fiducia, perché temevo che i coachee potessero chiudersi e negare l'accesso ai loro problemi che, a loro volta, ci avrebbero impedito di trovare soluzioni. Davo consigli solo quando si trattava di questioni aziendali specifiche e il coachee mi chiedeva di darli, oppure quando io stessa ritenevo che darli fosse previsto dal contratto.

Quando penso a chi voglio soddisfare le mie aspettative, trovo che al primo posto ci sia l'allenatore - chi mi paga - e che anche la mia soddisfazione per il mio lavoro giochi un ruolo importante. Vedo un'insidia in entrambe le priorità, poiché potrebbero impedirmi di fare interventi più rischiosi che, se da un lato possono essere efficaci, dall'altro hanno un esito dubbio. Probabilmente devo sviluppare questo aspetto. Se alcuni processi richiedessero più tempo, probabilmente sarei meno attento, anche se continuo a pensare che conquistare e mantenere la fiducia in un processo di coaching richieda un equilibrio molto acuto.

Ciò che mi motiva maggiormente nel coaching è la curiosità. Mi interessa il funzionamento dell'anima umana, che è la cosa più eccitante che conosca, e mi interessa anche la persona che siede di fronte a me durante le sessioni. A volte mi sento come un detective che vuole risolvere un caso, e d'altronde il processo comporta un lavoro investigativo. Questa potrebbe essere un'altra insidia che mi impedisce di dare reazioni

immediate.

Un ulteriore brivido nel coaching è quello di far riconoscere al coachee le cause del suo blocco, quando io già le vedo, e di farlo agire. E qui arriva l'insidia successiva: fino a che punto devo spingermi nel sostenere il coachee? Non posso salvarlo, non voglio salvarlo, ma dove sono i confini della realizzazione delle clausole del contratto? Dove inizia la mia responsabilità e dove quella del coach? Ho ancora dei dilemmi in questo campo.

Tutto sommato, mi sento soddisfatto, avendo concluso con successo entrambi i processi di coaching. Mi sono divertita molto, ho tratto molta gioia dalla collaborazione e credo di aver trovato me stessa in questo campo. Il mio principale punto di forza è l'intuitività, le mie intuizioni non mi hanno mai deluso, quindi di solito mi lascio guidare dal processo. Il problema, però, è che non oso sempre affidarmi al mio istinto, perché le cose che "sento" spesso vanno contro il senso comune. Se volessi migliorare qualcosa, sarebbe avere più fiducia nelle mie intuizioni. Per quanto riguarda i miei punti deboli, non mi piace correre rischi e per questo motivo tendo a perdere importanti occasioni di intervento.

4. Conclusione

Ho fatto un lungo ed entusiasmante percorso dalla scelta dell'argomento della tesi al completamento dell'elaborato. Successivamente, ho seguito un corso di formazione per coach che comprendeva due pratiche di coaching, che ho analizzato nei miei studi di caso. I risultati mi hanno convinto che il coaching è un campo di supporto che, pur essendo opportunamente complesso, non è troppo complicato e aiuta efficacemente a risolvere i problemi di chi si rivolge a un coach. Da allora ho anche assistito a una pratica "tagliente", che è stata altrettanto costruttiva per me quanto per i coachee. Sono diventato anche un po' dipendente dal coaching, per così dire: Non vedevo l'ora di partecipare alle sessioni e "piangevo" quando il processo si concludeva.

Ho iniziato la mia preparazione alla ricerca leggendo la letteratura di base e studiando gli appunti delle lezioni che ho ricevuto al mio corso di formazione per coach. Le linee guida trovate nelle mie letture sono effettivamente credibili, in quanto provengono da coach famosi che hanno affinato i loro metodi nel corso di anni di pratica. Studiando il background scientifico, ho conosciuto molti modelli di processo, tutti in grado di offrire eccellenti linee guida per lo sviluppo del coach. Tuttavia, tra tutti i modelli, solo Vogelauer e DIADAL si sono dimostrati adatti a un'applicazione semplice ed efficace. A mio avviso, la differenza tra i due modelli sta nella libertà con cui possiamo applicarli. Mentre Vogelauer fornisce semplici linee guida, DIADAL è una "mappa" dettagliata che senza dubbio porta al successo, tuttavia, secondo la mia esperienza, un piano d'azione così dettagliato può impedire al coach di essere indipendente e creativo nella pratica. Ciò che è importante sul campo è un set di strumenti e l'esperienza pratica.

Per quanto riguarda la mia ricerca, sono riuscito a dimostrare la mia ipotesi. Anche se il mio campione non è rappresentativo, i risultati possono comunque far riflettere gli esperti di coaching. Tornando alla domanda formulata nel titolo: "gli affari finiscono nella vita?", nel corso dei processi di coaching mi sono reso conto che dietro agli obiettivi aziendali manifesti si celano obiettivi di vita latenti, e che i problemi che li ostacolano possono essere in parte causati da scossoni nelle emozioni o nella

personalità, che possono trasformare il processo di business coaching in life coaching. Cosa fare in questi casi è rimasto un interrogativo per me. Fino a che punto dobbiamo insistere su quanto scritto nel contratto? Quando è necessario rinegoziare e ridefinire gli obiettivi? Cosa succede se è il datore di lavoro del coachee e non il coachee a commissionarci il coaching? Cercherò le risposte nella speranza di trovarle un giorno.

FOR AUTHOR USE ONLY

Bibliografia

- Alexander, G., Renshaw B. (2005). *Super Coaching*. Random House Buseiness Books.
- Cope, M. (2007). *Un coaching modsztartana*. Manager Kiado.
- Dixon, T., Valentine, H. (2004). *A coaching eszkoztara trening kezikonyv*. Human Telex Consulting Kft., Budapest.
- Downey, M. (2003). *Coaching efficace*. Texere di Thomson Corporation, New York.
- Eros, I., Bents, R. (2002). *Szemelyes vezetoi tanacsadas (coaching), a korszeru vezetoi tamogatas*. http://www.anima-racio.hu/pdf/Coaching_cikkv2.pdf (2016. 10. 20.)
- Fleming, I., Taylor, A. J. D. (2000). *Il libro tascabile del coaching*. Management Pocketbooks Ltd., Alresford.
- Gallway, W. T. (2011). *Estratti del capitolo Il gioco interiore del lavoro*. <http://www.theinnergame.com> (2016. 10. 20.)
- Gallwey, W. T. (1986). *Il gioco interiore del tennis*. Macmillan Publishers Ltd., Londra.
- Graham, L. (2003). *Il coaching per la leadership*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Grant, A., M., Greene, J. (2001). *Allenare se stessi*. Pearson Education Ltd., Londra.
- Komocsin, L., Benedek N (2012). *Diadalmindenkinek*. <http://www.diadalmindenkinek.hu/knowhow/diadal/> (2016. 10. 20.)
- Komocsin, L. (2011). *Modszertani kezikonyv coachoknak es coachingszemleletu vezetoknek*. I.-II., Manager Kiado.
- Korn Ferry (2010). *ExecutiveCoaching*. Korn Ferry International. <http://www.kornferry.com/pdf/LTC/ExecutiveCoaching.pdf> (2016. 10. 20.)

Vogelauer, W. (2002). *Allenare un gyakorlatban*. KJK-KERSZOV Jogi es Uzleti Kiado.

Whitmore, J. (1996). *Coaching per le prestazioni*. Nicholas Brearley Publishing, Londra.

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Compra i tuoi libri rapidamente e direttamente da internet, in una delle librerie on-line cresciuta più velocemente nel mondo!
Produzione che garantisce la tutela dell'ambiente grazie all'uso della tecnologia di "stampa a domanda".

Compra i tuoi libri on-line su
www.morebooks.shop



info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY