

PROFESSIONE COACH: UNA SFIDA, UN'OPPORTUNITA'

Nato negli Stati Uniti alla fine degli anni 80, il coaching è un metodo inizialmente utilizzato nell'ambito sportivo per poi assumere specifiche caratteristiche. Diffusosi nel mondo occidentale nel giro di pochissimi anni, dagli USA, all'Australia e all'Europa (in particolare in Inghilterra, in Francia e in Germania), il coaching da metodo si è trasformato in una vera e propria professione che trova progressivamente applicazione in diversi settori della vita sociale e dell'attività umana.

Quella del coach è oggi una "professione" in espansione. L'Harvard Business Review, nel giugno 2002 dichiarava che: *"Il coaching è un settore in crescita con circa 10.000 coach che lavorano nel mondo, un numero che dovrebbe superare i 50.000 nei prossimi 5 anni"*.

Se le previsioni di questa prestigiosa rivista si sono avverate, al momento a livello internazionale esistono circa 50.000 persone (forse anche di più), con professionalità e background culturale-formativo estremamente eterogeneo, che svolgono la professione di coach, così come esistono decine di associazioni professionali e numerose scuole di formazione che ogni anno formano nuovi coach "professionisti". In Italia, si parla di coaching da circa 5 anni, in special modo nel mondo aziendale. Attualmente tale è il settore in cui il coaching si è maggiormente sviluppato, nel nostro paese, e in cui la maggioranza dei coach italiani (ancora pochi rispetto ai colleghi stranieri) lavorano.

Benché in fase di elevata crescita, la professione di coach non è ancora riconosciuta come tale da un punto di vista formale e legislativo, né vi è un riconoscimento da parte delle istituzioni formative. Le Università, ancora oggi, sembrano quasi snobbare il fenomeno del coaching limitandosi, in rarissimi casi e per lo più nelle Università private, a fornire servizi di coaching per gli studenti o a presentare il coaching come una delle possibili tecniche formative. Nulla di più. Non esistono, quindi, scuole o percorsi formativi "istituzionali" riconosciuti dallo stato, che conducano ad acquisire il "diploma" o la laurea in Coaching.

Di norma nel nostro paese, così come all'estero, per diventare coach è sufficiente possedere una specifica certificazione ottenuta in una delle tante Coaching Training School, senza tuttavia avere un particolare background formativo (in altri termini, all'aspirante coach non è richiesto come prerequisito all'aver intrapreso un particolare percorso di studi).

La questione del background formativo e professionale del coach è tuttavia di preminente importanza. A livello nazionale, le scuole (esclusivamente private) che offrono una specifica formazione per tutti coloro che vogliono intraprendere questa nuova professione, sono per lo più di importazione americana, spesso si confondono con la PNL oppure non hanno alcun riferimento teorico preciso.

Il problema teorico/metodologico è soprattutto un problema di identità, intrinseco al coaching, strettamente connesso alla fase pionieristica che attraversa. Non esiste ancora nel nostro paese un movimento, per così dire "culturale", che abbia delineato un quadro teorico/metodologico di riferimento atto a stabilire in maniera chiara, univoca, l'identità del coaching, la sua natura. Da ciò probabilmente deriva la propensione a definire le caratteristiche del coaching per contrasto, o per similitudine, con altre metodi di intervento più conosciuti, anche dai non addetti ai lavori, quali la psicoterapia o il counseling. In effetti, il coaching è spesso assimilato al counseling, o "venduto" come tale. Benché meno consueta, la confusione tra coaching e psicoterapia è un fenomeno, a mio parere, più pericoloso in quanto rischia di travisare completamente la "sostanza" del coaching, un intervento che non si fonda sulla cura di patologie, ma sullo sviluppo e l'autorealizzazione di persone "sane". Più frequente ancora è l'accostamento, che di sovente si trasforma in equivalenza, tra coaching e PNL, benché questi due metodi abbiano ben poco a che vedere l'uno con l'altro (Crispino, 2006).

Il panorama dunque è piuttosto disorganico e l'evoluzione del coaching, soprattutto sul piano professionale e formativo, è spesso affidata all'iniziativa di singoli professionisti ed è contraddistinta dall'improvvisazione, dall'estrema varietà di proposte formative e commerciali, che creano spesso confusione non solo nei futuri coach ma anche negli utenti.

In molti parlano di coaching, ma pochi sono dei veri Coach.

Quali garanzie ci sono allora per tutti coloro che, a diverso titolo, si accostano al mondo del coaching, sia come destinatari dei molteplici corsi di coaching, sia come aspiranti coach professionisti, sia come fruitori dei servizi di coaching e quindi clienti?

Allo stato attuale delle cose l'unica garanzia è data dall'autoregolamentazione. Val a dire che sono gli stessi coach professionisti (ovvero coloro che hanno avuto accesso ad una specifica formazione in tale ambito) ad aver creato delle linee guida da seguire in modo da disciplinare la professione di coach e garantire degli standard di qualità, professionalità ed eccellenza.

Attualmente esistono diversi enti internazionali, per altro privati, che prevedono una certificazione (ossia una sorta di riconoscimento ufficiale del titolo di coach professionista), come per esempio l'International Coach Federation (ICF) oppure l'International Association of Coaching (IAC), entrambe americane. È tuttavia indispensabile spendere alcune parole in merito al problema della certificazione. In primo luogo, benché questi enti abbiano stabilito delle linee guida che "regolamentano" la professione di coach, si tratta in ogni caso di una certificazione fornita da un privato e non di un riconoscimento pubblico. In secondo luogo, questi enti certificatori seguono dei criteri validi negli Stati Uniti, che non si adattano affatto alla realtà del contesto europeo, né tanto meno a quello italiano. Infine per avere la certificazione bisogna pagare profumatamente. Alla fine tutto ciò che si guadagna è un certificato rilasciato da un ente privato americano.

In effetti il coaching sta percorrendo, in questa fase storica, la stessa strada di molte altre professioni nuove che per essere socialmente accettate prima e legalmente riconosciute poi, devono crescere, diffondersi ed essere praticate per lungo tempo. Si pensi per esempio alla professione di psicologo, legalmente riconosciuta e regolamentata in Italia da meno di 20 anni, oppure ad altre professioni più "antiche", come quella del medico, dell'avvocato o dell'ingegnere. In questi casi si può correre il rischio di pensare, erroneamente, che tali professioni siano sempre esistite benché, nella realtà dei fatti, anche i medici, gli avvocati, gli ingegneri, gli architetti ecc. hanno dovuto seguire un lungo iter, più o meno lontano nel tempo, prima di avvivare a vedersi legalmente riconosciuti come professionisti.

Il coaching, ciò non di meno, è una professione che potenzialmente può estendersi in Italia (così come è successo negli USA, in Australia e in molti paesi europei) in ampi settori nell'attività umana. Per la sua flessibilità e per il fatto di essere un metodo di intervento finalizzato allo sviluppo e al cambiamento, il coaching può essere impiegato nelle aziende come nei centri sportivi; può essere un metodo valido a livello preventivo¹, così come può essere utilizzato per l'orientamento scolastico e universitario; al coach può affidarsi l'imprenditore, il libero professionista, lo sportivo, l'artista, lo studente ma anche la casalinga o il disoccupato. Quella del coach è dunque una professione tutta da costruire.

Ma chi è il coach e cosa fa? Ancor prima di definire chi è il coach, sarebbe forse meglio chiarire cosa non è.

COSA NON È IL COACH

La necessità di differenziare nettamente la figura del coach da altre figure professionali, è direttamente connessa alla situazione di estrema confusione che di sovente porta ad assimilare il coaching ad altri metodi, come il counseling o la PNL in particolare. Il porre l'accento sulle diversità, più che sulle somiglianze, diviene così un'esigenza oltre che una sorta di "garanzia" che preserva l'integrità del coaching, la sua identità di metodo di intervento a se stante, dagli indebiti tentativi di assimilazione con altri metodi, che generano spesso confusione (e talvolta diffidenza) sia negli utenti che fanno richiesta di coaching, sia in coloro che intendono intraprendere un percorso formativo per divenire coach. Non rientra negli scopi di questo articolo illustrare le differenze tra il coaching ed altri tipi di metodi di intervento con i quali spesso viene confuso². Tuttavia ritengo necessario fare alcune precisazioni.

Il coach non è uno psicologo né tanto meno uno psicoterapeuta. Per quanto oramai molti psicologi e anche qualche psicoterapeuta (come la sottoscritta), si stiano avvicinando al mondo del coaching, sia per curiosità sia

¹ Per un approfondimento sul coaching come metodo preventivo si veda Crispino E., Gulimanoska L., (2007). *Il Coaching. Un metodo efficace per le dipendenze*. In Albano T., Gulimanoska L. (a cura di), *In-Dipendenza: un percorso verso l'autonomia*. Vol. II, Franco Angeli, Milano.

² Per un approfondimento su tale argomento si veda E. Crispino, *Un confronto costituzionale tra approcci*. In Albano T., Gulimanoska L., *La Psicologia del Coaching. Un modello efficace per le dipendenze*. Edizioni Kappa, Roma, 2006.

perchè vogliono intraprendere questa nuova professione, è indispensabile tenere ben separate queste figure professionali e non sovrapporle. In un paese come l'Italia in cui la maggioranza delle persone fa ancora molta fatica a comprendere quale sia la differenza tra lo psicologo e lo psicoterapeuta, è facile capire come si possa incorrere nell'errore di confondere ancor di più la situazione introducendo una figura come quella del coach. In tal senso è sufficiente dire che il coach non cura e in nessun caso si occupa di disagio psicologico.

Il coach si occupa di persone "sane", supportandole nello stabilire degli obiettivi per poi accompagnarle verso il raggiungimento degli stessi. In termini più generali, il lavoro che svolge il coach è quello di far sì che le persone siano nelle condizioni ottimali affinché possano sfruttare al meglio le potenzialità a loro disposizione al fine di migliorare la qualità della loro vita.

Il coach non è un consulente. La consulenza, infatti, ha uno scopo circoscritto. Il consulente è chiamato a fornire un parere su un quesito tecnico ben identificabile e strettamente collegato con le sue specifiche competenze professionali. Il coach non fa nulla di tutto questo. Non dà consigli e non deve neanche essere un "esperto" di un settore specifico, com'è invece richiesto al consulente.

Il coach non è un counselor. Come sottolineavo in precedenza, il coaching viene spesso "venduto" come counseling, benché siano due metodi piuttosto diversi. È utile, a questo riguardo, riportare in parte la definizione della professione di counselor adottata dal CNEL e trasmessa dalla SICo (Società Italiana di Counseling): *"Il Counselor è la figura professionale che, avendo seguito un corso di studi almeno triennale, ed in possesso pertanto di un diploma rilasciato da specifiche scuole di formazione di differenti orientamenti teorici, è in grado di favorire la soluzione di disagi esistenziali di origine psichica che non comportino tuttavia una ristrutturazione profonda della personalità (...)"*. Queste poche righe sono sufficienti a far comprendere le differenze tra il coach e il counsellor poiché, nonostante sotto certi aspetti il loro lavoro possa essere simile, il coach in nessun caso si occupa della soluzione di "disagi esistenziali di origine psichica".

Il coach non si occupa di risolvere alcunché. Non fornisce soluzioni, non cura, non dà consigli, non impartisce lezioni, non educa, non si pone come guida, esperto o come modello da seguire, né tanto meno propone al suo cliente dei modelli da seguire o cui conformarsi. Per tali motivi egli non va confuso con il mentor, il tutor, il formatore o l'educatore. Ancor di più non va assolutamente confuso con chi si occupa di PNL.

Ma in pratica chi è il coach?

RUOLO E FUNZIONE DEL COACH

In termini estremamente semplici potremmo definire il coach come è un catalizzatore del cambiamento. Nella fattispecie il suo intervento è volto a stimolare e promuovere la crescita del cliente nel pieno rispetto della sua unicità e delle sue caratteristiche individuali. Il coach è un professionista dedito allo sviluppo delle potenzialità di un individuo (ma anche di un gruppo, come per es. una squadra, oppure di un'organizzazione, come per es. un'azienda) per il raggiungimento di obiettivi specifici.

Il coach dunque non aiuta (e per tale ragione il coaching non può essere collocato tra le relazioni di aiuto), bensì opera per promuovere l'autosviluppo del cliente (coachee). Il coach coadiuva la persona nel processo di presa di coscienza, ricerca e sviluppo delle proprie potenzialità personali. Il coach stesso è una risorsa. Egli non si sostituisce al cliente, piuttosto attraverso la sua tecnica e le sue competenze, diviene il tramite mediante il quale il cliente viene posto nelle condizioni per esplorare le situazioni ed individuare e realizzare i piani di azione per raggiungere i propri obiettivi. Il coach non fornisce soluzioni, non ha obiettivi preordinati da proporre al cliente, non insegna né trasmette nozioni, non manipola la libertà di scelta, non propone un proprio modello di comportamento né un proprio stile di vita. Egli piuttosto mira a favorire, nel proprio cliente, un incremento di autoconsapevolezza rispetto alle sue competenze, alle esperienze pregresse, alla creatività, ai suoi punti di forza, affinché individui autonomamente le proprie soluzioni. Il coach assolve "soltanto" la funzione di colui che stimola il cliente a individuare e chiarire i propri obiettivi, sostenendolo nel redigere ed a attuare un piano di azione che gli permetta di realizzarli nei tempi che ha stabilito (Crispino *et al.*, 2007).

Il coach fa tutto questo tramite l'accoglienza e l'ascolto attivo, costruendo così con il suo cliente un rapporto di fiducia, una vera e propria alleanza. Un rapporto quindi fondato sul confronto aperto, rispettoso, costruttivo e

libero da pregiudizi affinché il cliente si focalizzi sulle aree della propria sfera professionale o personale che possono essere migliorate o implementate.

Lo strumento principale a cui si affida il coach nell'esercizio della propria funzione è ovviamente il linguaggio. Non di meno il coach non è soltanto un esperto nell'arte della comunicazione. Egli deve avere esperienza, una buona dose di intuito, deve saper porre domande in modo incisivo e autorevole, deve fornire feedback mirati e continui, deve motivare e responsabilizzare il cliente nel passaggio dal pensiero all'azione, deve supportarne la concentrazione affinché non perda di vista gli obiettivi stabiliti.

Ma più di ogni altra cosa il coach deve possedere la capacità di ascoltare in modo profondo ed empatico, sapendo cogliere, oltre a ciò che viene detto, anche ciò che non viene detto. Egli deve saper utilizzare il silenzio ma avere anche il coraggio di dire la verità, finanche quando questa è "scomoda" per il cliente.

È tuttavia necessario tener ben presente che essere coach, oggi in Italia, significa soprattutto essere un pioniere, con tutte le difficoltà che questo comporta in un paese in cui spesso le novità vengono accolte con un misto di diffidenza e curiosità. Essere un coach significa impegnarsi a divulgare una "cultura" del coaching nel nostro paese; vuol dire essere critici verso ciò che viene da oltreoceano o dall'Europa, vuol dire trasformare un metodo nato nel mondo anglosassone, intriso di pragmatismo e comportamentismo americano, e adattarlo alla realtà italiana. Essere coach vuol dire essere soprattutto professionalmente preparati. Un coach infatti non è soltanto un ottimo comunicatore, né si limita semplicemente ad applicare le sue conoscenze tecniche e metodologiche (benché tecnica e metodologia sia fondamentali). Un coach dà valore alla cultura, in ogni sua espressione, per questo deve avere un'eccellente preparazione culturale oltre che teorica.

Essere coach comporta anche l'essere creativi, innovatori, intraprendenti poiché il coach non cerca lavoro ma lo crea, lo costruisce giorno dopo giorno, aprendo nuovi sbocchi professionali, intercettando la domanda di una clientela potenzialmente vastissima. E lo fa esprimendo le sue potenzialità più profonde, mettendo all'opera la sua creatività, lavorando al servizio del beneficio altrui. Infatti, più di ogni altra cosa, il coach è una persona sicura delle proprie scelte esistenziali, costantemente proiettata verso la propria crescita personale, la cura di sé³ (per come l'intendevano gli antichi greci, in tal senso si veda l'Alcibiade di Platone) ed il proprio benessere⁴, al fine di mettersi "al servizio" del "bene altrui".

Riferimenti bibliografici.

- Crispino E., (2006). *Un confronto costituzionale tra approcci*. In Albano T., Gulimanoska L., *La Psicologia del Coaching. Un modello efficace per le dipendenze*. Edizioni Kappa, Roma.
- Crispino E., Gulimanoska L., (2007). *Il Coaching. Un metodo efficace per le dipendenze*. In Albano T., Gulimanoska L. (a cura di), *In-Dipendenza: un percorso verso l'autonomia. Manuale per la cura e la prevenzione delle dipendenze*. Vol. II, Franco Angeli, Milano.

³ Il precetto di prendersi cura di se stessi (*epimelèistai eautù*) era, per i Greci, uno dei principi basilari della vita nelle città, una delle regole fondamentali della condotta sociale e personale e dell'arte di vivere. Per noi, oggi, si tratta di un concetto abbastanza oscuro e sfocato, e solitamente, quale precetto fondamentale della filosofia antica, pensiamo piuttosto al precetto delfico "conosci te stesso" (*ghnoti sautòn*). La nostra tradizione filosofica, secondo Foucault, ha probabilmente esagerato l'importanza di quest'ultima norma di condotta a scapito della prima: nei testi greci e romani il precetto di conoscere se stessi è sempre associato a quello della cura di sé, ed era proprio questo bisogno di prendersi cura di sé che rendeva operativa la massima delfica.

⁴ Secondo Martin Seligman, fondatore della Psicologia Positiva ed ex presidente dell'American Psychological Association (APA), il concetto di ben-essere non può semplicemente essere associato al concetto di "vita piacevole". L'uomo può raggiungere il ben-essere nella misura in cui sviluppa e usa ogni giorno le proprie potenzialità personali per produrre felicità autentica e abbondante gratificazione in ogni ambito dell'esistenza: lavoro, amore, educazione dei figli ecc. Per un approfondimento si veda M. Seligman, *La costruzione della felicità*, Sperling & Kupfer, 2003.