

## **PSICOLOGIA E COACHING**

### **UNA COLLABORAZIONE POSSIBILE**

Scopo di questo breve scritto e' quello di affrontare un argomento che sta diventando di attualita', ossia la questione dell'incontro-scontro tra due mondi per certi versi simili, per altri versi estremamente diversi, ma certamente tra loro conciliabili: la psicologia e il coaching.

L'idea di affrontare questo tema nasce dalle fruttifere collaborazioni fra coach, formatori, psicologi, psicoterapeuti che stanno aprendo nuovi campi di intervento nelle organizzazioni e con singoli individui, ma anche dalla constatazione delle preoccupazioni e perplessita' di alcuni psicologi nei confronti del coaching.

In genere tra gli psicologi si rilevano atteggiamenti ambivalenti, a volte contrastanti. Una parte consistente del mondo della psicologia nutre molta curiosita' e interesse per il coaching. Un numero crescente di psicologi, ogni anno, frequentano seminari e corsi di coaching come allievi, altri come docenti formano coach professionisti, altri ancora iniziano ad usare questo metodo nell'ambito della propria attivita' professionale. Molti psicologi sono curiosi, interessati, aperti a conoscere ed apprendere un metodo nuovo e innovativo, che oltretutto offre inedite ed originali possibilita' di applicazione nell'ambito del proprio lavoro.

Esiste poi un'altra frangia di psicologi che guardano con sospetto e scetticismo al coaching, mostrandosi a volte apertamente critici se non addirittura allarmati dall'avanzata di questi nuovi "sedicenti professionisti", i coach, che vengono visti come degli usurpatori, pronti ad invadere un territorio che non e' di loro competenza. Gli stessi psicologi (o psicoterapeuti) che al coaching si sono avvicinati e che hanno appreso ad utilizzare tale metodo, vengono tal volta visti dai piu' scettici e critici come delle persone che stanno svendendo la loro professionalita' e squalificando la loro quinquennale (se non decennale) formazione, utilizzando un metodo che chiunque puo' imparare ad usare in poco tempo.

D'altra parte e' importante sottolineare che alcuni organi istituzionali stanno aprendo le porte al coaching. Per esempio l'Ordine degli Psicologi del Lazio, durante il 2007, nel corso dei consueti cicli di seminari gratuiti rivolti agli iscritti, ha dedicato ben tre incontri a tematiche relative al coaching. Molte Universita' private offrono stabilmente servizi di coaching per i loro studenti, mentre altre hanno ultimamente attivato master sul coaching. Perfino alcune scuole di specializzazione in psicoterapia iniziano ad organizzare corsi sul coaching.

Lo scenario dunque e' molto variegato.

### **Un universo da conoscere ed esplorare**

Ma quali sono le ragioni di tanto sospetto, tanto scetticismo, tanta preoccupazione? Come mai alcuni dei nostri colleghi faticano ad accettare la diffusione nel nostro paese di questo nuovo metodo, mostrandosi, nei casi più estremi, addirittura intolleranti? I motivi sono, probabilmente, da ascrivere a diversi fattori.

Innanzitutto il coaching e' un metodo ancora pressoché sconosciuto in Italia. Questo perche' e' stato introdotto nel nostro paese soltanto da 6-7 anni. E' un metodo conosciuto ed utilizzato nelle grandi aziende, soprattutto quelle multinazionali, (molto meno nelle aziende e imprese di piccole e

medie dimensioni) ma quasi completamente ignoto alla maggioranza della popolazione. Non a caso qui in Italia quando si parla di coaching quasi sempre si fa riferimento al corporate, all'executive, al business Coaching, ossia quelle branche del coaching che riguardano il mondo del lavoro. Basta fare una breve ricerca su internet per rendersene conto. La versione Life, ossia quella branca del coaching che viene utilizzata in tutti gli ambiti della vita quotidiana, in Italia quasi non esiste.

In secondo luogo, non solo il coaching e' poco conosciuto al di fuori del mondo aziendale, ma non e' nemmeno chiaro in che cosa consiste, quali sono le specificita' del metodo, le tecniche utilizzate, il ruolo e la funzione del coach.

Riguardo alle caratteristiche del metodo e alle tecniche usate vi e' un'ampia variabilita'. In pratica ogni Scuola di coaching si differenzia dalle altre per il metodo che insegna.

C'è infatti un'enorme differenza tra il coaching basato sulle tecniche della PNL, ed il coaching di stampo umanistico, fondato sulla Psicologia Positiva e sulla tradizione filosofica umanista. Il coaching umanistico, che e' l'approccio metodologico che stiamo sviluppando, si fonda sul presupposto della centralita' del cliente, valorizza la sua unicità, e' basato sulla scoperta, sviluppo e allenamento delle potenzialita' specifiche del cliente, pur senza trascurare l'utilizzo di tecniche specifiche come per es. la visualizzazione o il goal setting.

Il coaching sistemico e il coaching strategico, varianti del coaching umanistico per i gruppi e le organizzazioni, affondano le proprie radici sugli stessi fondamenti teorici su cui si basano la terapia sistemico-relazionale o la terapia breve-strategica, anche se ovviamente le finalita' sono completamente diverse, in quanto il coaching non si prefigge alcuno scopo terapeutico. Il coaching sistemico, per esempio, si rivela uno strumento molto utile nel lavoro con sistemi complessi, soprattutto quando applicato nell'ambito di un intervento di corporate coaching (il coaching organizzativo), oppure quando utilizzato nel lavoro con gruppi di persone (per esempio nel team coaching). Il coaching sistemico permette dunque di "...comprendere la complessita' delle tematiche personali, relazionali e organizzative consentendo di affrontare un problema, una relazione, un progetto in una prospettiva diversa, di valutare soluzioni che siano "ecologiche" ed in sintonia con gli obiettivi scelti, di scegliere opzioni e prendere decisioni che siano le migliori per il sistema, di portare un maggiore equilibrio nel sistema stesso affinche' tutti i suoi membri ne traggano beneficio<sup>1</sup>".

Entra poi in gioco un ulteriore fattore: ovvero la tendenza a considerare il coaching una relazione di aiuto.

In verita' il coaching, a differenza di qualsiasi relazione di aiuto, non si fonda sul bisogno, sulla necessita'. Quel senso di inevitabilita' che la persona sperimenta ogni qual volta chiede aiuto (e l'aiuto si chiede solo allorquando ci si trova in una condizione di ineluttabile inferiorita', seppur momentanea, e solo a chi e' nelle reali condizioni di poterlo fornire) nella relazione di coaching non e' mai presente.

Per tali motivi il coaching e' una relazione paritetica. Non e' caratterizzata dall'asimmetria che si riscontra in tutte le relazioni di aiuto: "...il coaching non ha il connotato della necessita' e del bisogno, ma dell'opportunità e del vantaggio, dell'occasione per migliorare creativamente la propria vita; non e' uno scambio unilaterale, ma uno scambio che è costruzione comune, processo condiviso e solidale, finalizzato all'azione, a comportamenti manifesti, che sono verifica e punto di partenza per nuovi progetti; non esprime potere o dipendenza, ma ascolto, ricerca, impegno e auto responsabilizzazione<sup>2</sup>".

Il coaching dunque offre vantaggi e opportunità, non aiuto.

<sup>1</sup> Crispino E., "Coaching e relazioni umane: una prospettiva sistemico-relazionale". BLISS, febbraio 2008, [www.scuoladicoaching.it](http://www.scuoladicoaching.it)

<sup>2</sup> Stanchieri L., *Il Coaching è una relazione d'aiuto?*, [www.ilcoaching.it](http://www.ilcoaching.it)

Per tali (e tante altre) ragioni il coaching non è assolutamente equiparabile alla psicoterapia (di qualsiasi orientamento teorico essa sia), né al sostegno psicologico, né al counseling né a qualsiasi forma di consulenza che si instaura tra un esperto (che detiene il potere della conoscenza) e un cliente/paziente/utente che si trova in una transitoria (a volte prolungata o addirittura cronica) condizione di bisogno. Il coaching quindi non è una relazione di aiuto in quanto si fonda su presupposti completamente diversi.

Cio' ovviamente rende quella del coach una "professione debole", non soltanto perché non è legalmente riconosciuta, ma perché fondamentalmente non necessaria, in quanto la richiesta di un percorso di coaching non è dettata dal bisogno, ma piuttosto dalla voglia di migliorare.

D'altra parte, in molti si mostrano scettici o palesemente critici circa la solidità teorica/metodologica e l'efficacia reale di tale metodo. In realtà è molto più semplice dimostrare l'efficacia di un percorso di coaching piuttosto che di un percorso psicoterapeutico. Con questo non si intende naturalmente dire che il coaching è più efficace della psicoterapia. Sarebbe di per sé assurdo affermare una cosa del genere, dato che i due metodi hanno finalità molto distanti e non paragonabili.

In pratica, quando si afferma che è più semplice dimostrare l'efficacia del coaching, si intende letteralmente dire che più facile, più immediato, direttamente osservabile. Questo perché il coaching è un metodo molto concreto, fondamentalmente orientato all'azione. Il coaching si basa sulla definizione di obiettivi concreti, non astratti, direttamente verificabili e/o misurabili, raggiungibili attraverso l'accurata definizione di un piano di azione. Stabilite le strategie da adottare e le azioni da mettere in atto, il resto del processo di coaching si basa sulla pratica. Il cliente deve agire, deve tradurre pensieri e desideri in azioni concrete. Se non c'è azione non c'è coaching. Se l'obiettivo non viene raggiunto, se non vi è un miglioramento delle performance del soggetto, allora il processo di coaching è stato inefficace. L'efficacia del coaching si può verificare con il raggiungimento/superamento degli obiettivi elaborati dal cliente con il suo coach.

Infine, ma forse dato più importante, ciò che desta maggiore preoccupazione tra i detrattori del coaching, è la questione del background formativo dei coach. Difatti, in mancanza di una specifica regolamentazione in materia, non vi sono delle linee guida che definiscano che tipo di percorso formativo devono aver svolto gli aspiranti coach. Attualmente vi è un'estrema variabilità riguardo a tale questione, nel senso che alcune delle Scuole di formazione per coach non richiedono alcun requisito specifico per poter accedere ai corsi, mentre altre scuole (come la Scuola Italiana di Life Coaching) richiedono una laurea in scienze umane o sociali.

A tale riguardo è necessario specificare che la maggioranza delle persone che hanno svolto corsi per diventare coach in realtà non svolgono la libera professione come coach, ma utilizzano questa metodologia nell'ambito della propria attività professionale per migliorare la qualità del proprio lavoro e delle relazioni con gli altri. Molti coach infatti provengono dal mondo aziendale (manager, responsabili delle risorse umane, selezionatori, consulenti, formatori); alcuni provengono dal mondo dello sport (allenatori, personal trainer ma anche atleti); altri dal mondo della scuola (molti dei frequentatori dei corsi sono docenti e insegnanti); una buona parte, come già detto, sono psicologi ma anche educatori, assistenti sociali; molte persone infine si avvicinano al coaching semplicemente perché vogliono migliorare la propria vita, in pratica vedono il coaching come uno strumento di crescita e sviluppo personale e non come uno strumento di lavoro.

In tal senso, quindi, i timori degli psicologi che vedono nei coach dei pericolosi concorrenti (come già succede con i counselor, nell'area del sostegno psicologico, e con i medici, nell'area della psicoterapia e della diagnosi clinica) sono in buona parte infondati, dal momento che nella maggioranza dei casi i coach operano in ambiti del tutto diversi da quelli degli psicologi. In verità gli unici coach che fanno una reale concorrenza agli psicologi sono a loro volta degli psicologi, che usano il coaching come uno strumento in più nello svolgimento del loro consueto lavoro.

In effetti e' così che andrebbe inteso il coaching: un metodo semplice, efficace, molto utile di cui usufruire per migliorare il proprio lavoro (e magari anche la propria vita). Esso e' infatti un metodo di formazione personale e professionale "...finalizzato a un cambiamento/miglioramento pratico attraverso la trasformazione delle nostre potenzialita' in competenze concrete e dei nostri desideri in obiettivi specifici ed ecologici. In questo processo la persona impara ad utilizzare tutte le sue potenzialita', affina le sue competenze, mette all'opera le sue capacita' e apprende, in primo luogo da se stesso, quali traguardi nella vita puo porsi e puo raggiungere. E' una formazione che richiede sempre uno sviluppo personale, interiore e pratico al tempo stesso. Un sapere fare e un sapere essere<sup>3</sup>".

Come si diceva prima, il coaching non offre aiuto ma vantaggi ed opportunita', per tutti. Anche per tutti quegli psicologi che, in numero sempre maggiore, spinti dalla curiosita' e dalla voglia di sperimentare cose nuove, si avvicinano a questo affascinante mondo.

### **Una collaborazione possibile ed auspicabile**

Se ci liberiamo di un certo provincialismo e gettiamo lo sguardo oltralpe, ci accorgiamo che il coaching in Europa si e' affermato da tempo. In Francia ed in Inghilterra in particolare, ci sono decine di Master, corsi universitari, riviste, associazioni, programmi televisivi dedicati a questa professione. Il format americano, che in Italia ha preso il nome di "Adolescenti: istruzioni per l'uso" (titolo di impatto ma alquanto discutibile perche un coach non da mai istruzioni), in Inghilterra si chiama "My teen is a nightmare". La protagonista, Sarah Newton, e' una coach qualificata, non psicologa, con un passato di ufficiale di polizia. In Italia, la casa di produzione Magnolia per il programma ha selezionato i coach anche in base ai titoli. Volevano coach qualificati con una laurea in psicologia. Questo ci dovrebbe far riflettere sui nessi fra coaching e psicologia.

Il coaching, all'estero, ha superato la sua prima fase auto-affermativa. La prima generazione di coach ha preso piede grazie al carisma personale e alle intuizioni dei pionieri (allenatori sportivi, psicologi, insegnanti, consulenti aziendali), che hanno incentrato la loro attenzione su come valorizzare le risorse che erano gia' presenti nei loro clienti.

Il coaching come metodo di intervento, sviluppo e formazione, ha avuto diverse sintesi, in un rapporto creativo, di condivisione, collaborazione, scambio fra professionisti che sul campo testavano le loro intuizioni. Solo dopo, ha fatto il suo ingresso all'universita' e nelle accademie. Oggi si sta aprendo una nuova fase caratteristica della seconda generazione di coach e basata su due questioni chiave: la fondazione teorica del modello di intervento e la verifica scientifica della sua efficacia. Questo nuovo impulso verso la teoria e la scienza, sta arricchendo il coaching di nuovi strumenti e tecniche incrementando a sua volta la diffusione e il suo utilizzo nelle aziende, nelle scuole, nelle organizzazioni.

In Italia la diffusione del coaching parte direttamente da questa esigenza di chiarificare il modello teorico e testarne l'efficacia in termini scientifici. Esigenza che non mette da parte la spinta originaria dei primi coach, ovvero l'umanesimo filosofico che lo ha contraddistinto e differenziato da altre scuole, come la Programmazione Neuro-linguistica. E' semmai la versione contemporanea dell'umanesimo scientifico di cui parlava Maslow negli anni settanta. La spinta ideale che crede nelle possibilita' umane di migliorare le relazioni e i contesti si coniuga ora con la teoria e la scienza, dando un nuovo impulso al coaching.

<sup>3</sup> Stanchieri L., "Il coaching come formazione d'eccellenza". BLISS, febbraio 2008, [www.scuoladicoaching.it](http://www.scuoladicoaching.it)

*Proprio in questa seconda fase, la collaborazione fra psicologia e coaching sta producendo i risultati piu' interessanti. In particolare negli Stati Uniti la connessione e' data da un nuovo sviluppo scientifico della psicologia, denominato "psicologia positiva".*

*La "psicologia positiva" si propone di ricercare categorie e metodi di ricerca/intervento scientifico sulle potenzialita' umane. Una delle collaborazioni piu' interessanti fra coaching e psicologia positiva sono descritte in un libro Positive Psychology Coaching scritto da un coach, Ben Dean, e da uno psicologo clinico, Robert Biswas-Diener (2007).*

*Le connessioni piu' importanti sono:*

- 1. l'avanzamento della ricerca psicologica scientifica sulle potenzialita' umane permette ai coach di avere maggiore consapevolezza e padronanza sugli indirizzi dei loro interventi;*
- 2. le scoperte della psicologia positiva hanno comportato l'elaborazione di strumenti di assessment messi a disposizione dei coach per i loro clienti (alcuni disponibili gratuitamente (!!!!) su internet);*
- 3. l'avanzamento della ricerca psicologica sui modelli di eccellenza (le peak esperienze di Maslow), spesso frutto di interventi dei coach, sta permettendo di elaborare nuovi strumenti e tecniche di coaching;*
- 4. gli psicologi clinici si stanno offrendo per fare supervisione ai coach, permettendoli di avere piu' consapevolezza dei loro punti di forza, ma anche delle loro eventuali bias che ostacolano il rapporto con i clienti;*
- 5. gli psicologi stanno entrando nell'ambito della formazione dei coach, in quanto sono in grado di rendere eccellente la loro formazione personale e tecnica (il coaching infatti oltre a tecniche e metodi e' efficace grazie all'implicazione personale del coach nella relazione con il cliente);*
- 6. molti psicologi stanno diventando coach professionisti (si veda Terapist as Life coach di Patrick Williams e Deborah C. Davis) dando nuovo senso alla loro professione fuori dall'ambito terapeutico;*
- 7. la collaborazione fra il professionista coach e il ricercatore scientifico psicologo sta testando l'efficacia degli interventi, rendendo il coaching molto piu' credibile di prima.*

*Certo una parte della psicologia si sta sempre più concentrando in un ambito sanitario. Sembra che in Italia, la stessa professione a breve sara' riorganizzata sotto la direzione del Ministero della Salute, come professione sanitaria. Ma per quella parte della psicologia che punta sulle potenzialita' umane, non in termini terapeutici, ma in termini di sviluppo, benessere, soddisfazione, autorealizzazione, il coaching sta aprendo nuovi campi, possibilità e domande di intervento. Il coaching come metodo di sviluppo e formazione individuale, relazionale e organizzativo, offre alla psicologia un nuovo ambito di ricerca/intervento, inedito nel contesto italiano. Non c'è azienda in Svezia o negli stati Uniti che non abbia i suoi coach interni. La psicologia italiana puo' contribuire alla ricerca sull'efficacia scientifica del coaching, alla formazione di coach altamente qualificati, all'elaborazione di strumenti, all'arricchimento del metodo, alla sua diffusione. La collaborazione fra coaching e psicologia, fra coach e psicologi, e' dunque sempre più auspicabile per lo sviluppo ed il successo professionale di entrambi.*