



COACHING PSYCHOLOGY. La nuova frontiera del coaching

Surfare sull'orlo del caos

Di fronte all'incertezza e al continuo cambiamento del mercato, i leader non devono cercare di ricreare condizioni di sicurezza, ma piuttosto imparare a convivere con il caos

di **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**

Mutuato dallo sport, a partire dagli anni '80 il coaching ha preso piede in azienda nelle sue molteplici forme: *Executive coaching*, *Business coaching*, *Career coaching*, *Corporate coaching*. Da allora la domanda è in crescita, grazie anche ai risultati positivi dichiarati dai coachee. Ma come spesso accade, le novità in Italia diventano moda e business prima ancora di essere approfondite. C'è chi pensa: l'importante è che funzioni. Ma per ottenere cosa? A che prezzo? E poi siamo sicuri che il merito sia sempre del coach? Oppure il solo fatto di avere a disposizione una persona pagata dall'azienda per ascoltarti e offrirti un supporto finisce spesso per essere, di per sé, un motivo sufficiente a sentirsi soddisfatti? Dai professionisti del coaching non sempre arrivano risposte soddisfacenti. Poco male finché l'intervento si limita a facilitare l'apprendere di nuovi comportamenti. Ma quanto si dimostreranno stabili nel tempo? Le cose si possono complicare se il coach va, anche inavvertitamente, a toccare quella dimensione profonda dove alberga la nostra identità (o immagine di sé). Ancora peggio se sconfinata in territori di competenza della psicologia clinica. Può la persona con disturbi di panico essere seguita da un coach su problemi di performance lavorativa? E che fare se, durante gli incontri, il coachee manifesta sintomi di depressione? Occorre stare in allerta e capire quando è il momento di fermarsi. Il buon senso dà una mano, ma non basta.

Psicologia sì o psicologia no?

A detta di molti, occorre un background psicologico. Secondo **Anthony M. Di Grant**, direttore dell'Unità di coaching psychology, Facoltà di Psicologia dell'Università di Sydney e fra i fondatori della coaching

psychology: «Non tutti i coach dovrebbero necessariamente essere laureati in psicologia, ma almeno avere una preparazione di terzo livello per saper riconoscere i problemi di pertinenza "clinica" e usare gli strumenti delle scienze psicologiche in modo appropriato». Ma c'è anche chi invita alla cautela. «L'introduzione della prospettiva psicologica nel coaching – sostiene **Andrea Castiello D'Antonio**, professore presso l'Università Europea di Roma e socio Scp Italy – non sarà semplice. I nostri interlocutori aziendali sono restii ad approcciare e condividere le iniziative di sviluppo del capitale umano con il prefisso "psico", preferendo metodi che reputano più concreti e lineari. È importante riuscire a evidenziare il valore aggiunto della psicologia applicata al coaching. Inoltre, bisogna tenere conto che il campo è affollato di coach non-psicologi ed è prevedibile che l'introduzione di un "nuovo" indirizzo, andrà incontro a qualche resistenza». D'altra parte «La coaching psychology, focalizzandosi sulla ricerca, e non solo sulle tecniche, può dare un indirizzo e una guida alla conduzione del coaching», sostiene **Stephen Palmer**, founding director del Centre for Coaching, Londra, e co-direttore di corso nei programmi di coaching psychology e co-autore, insieme ad Allison Whybrow, di *Handbook of coaching psychology*, (Routledge, 2007), un testo di riferimento per gli psicologi coach, non ancora tradotto in Italia. «La coaching psychology – afferma **Silvana Dini**, presidente di Scp Italy ed Executive coach di lungo corso – valorizza l'uso delle competenze psicologiche nei percorsi di cambiamento e sviluppo personale. L'incontro della psicologia con il coaching è un'opportunità per entrambi, che aumenta le garanzie di risultato per i coachee e per le aziende. Il coaching può evolvere da pratica (con un bagaglio teorico non esplicitato e



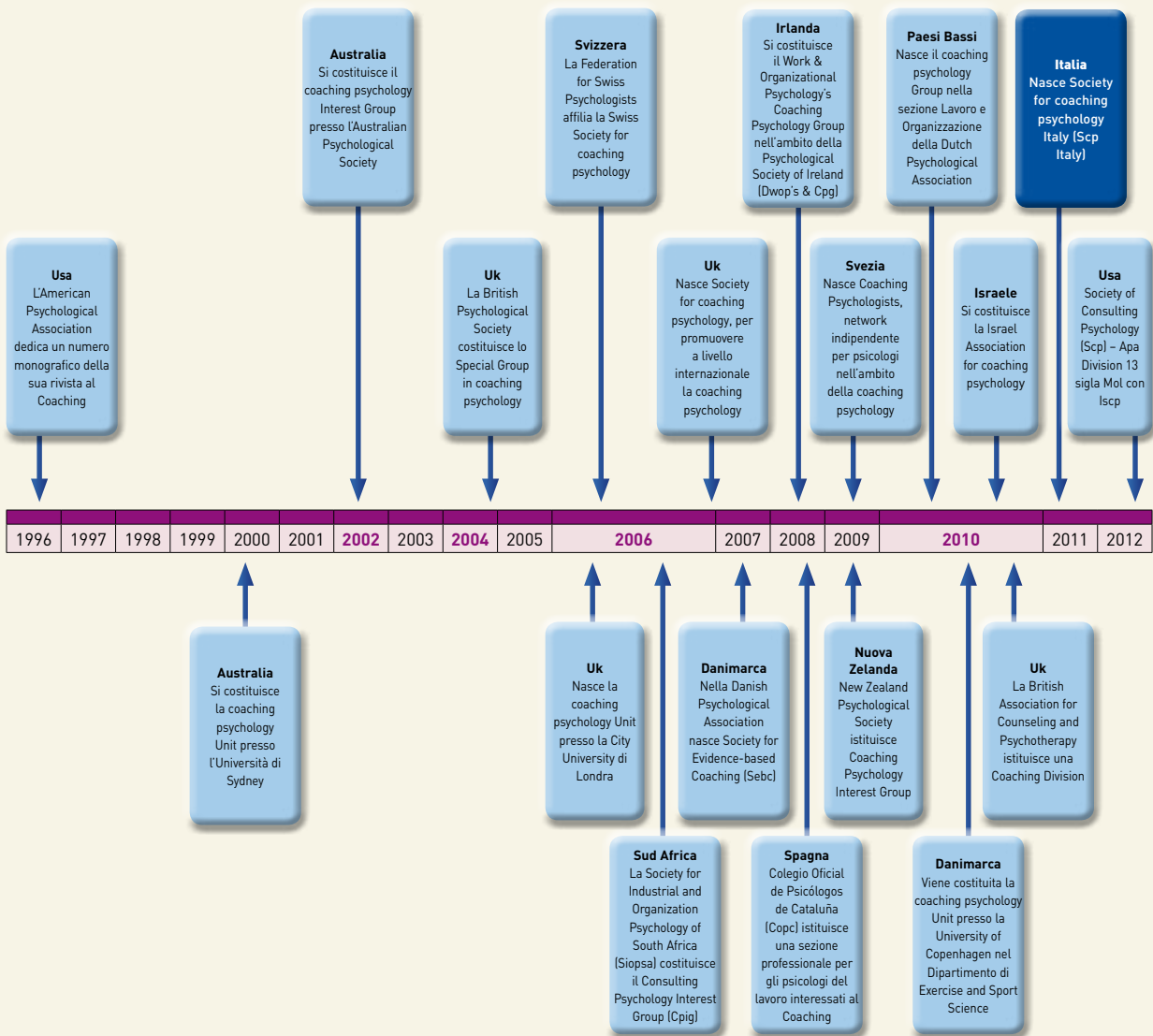
Raul Alvarez, partner Inalto, consulente e formatore ideatore di Laboratori di intelligenza conversazionale, r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in innovation management e coach, e.miroddi@inalto.it



Lo sviluppo nel tempo della coaching psychology



spesso non verificato sperimentalmente) a professione fondata sul confronto tra teoria e azione».

Allo studio un Modello di Competenze

L'incontro fra questi due approcci qualifica l'offerta, può accrescere la domanda? Sono in molti a crederlo. Ma il mondo del coaching è anche in fermento. Infatti molti si sono lanciati in questa attività senza avere le carte in regola. Per proteggersi dagli improvvisati, anche in Italia sono sorte le associazioni di categoria: l'International Coach Federa-

tion Italia (Icf Italia), l'Associazione Italiana Coach Professionisti (Aicp) e, dal 2011, la Society for coaching psychology Italy (Scp Italy). Quanto alle scuole di coaching, di quelle si è perso il conto. Come mai la psicologia è arrivata così in ritardo a ritagliarsi uno spazio in questo campo che pure la riguarda? Forse per la propensione a prevenire e curare il disagio, piuttosto che a promuovere la salute e a valorizzare le risorse personali e organizzative. Non a caso la coaching psychology comincia a diffondersi nel 2002, in concomitanza alla nascita della Psicologia positiva (la scienza del benessere). Ma questo approccio



è agli inizi e le questioni da risolvere sono diverse. «La carenza di chiari standard nella coaching psychology – sottolinea **Vicki V. Vandaveer**, membro dell'American Psychological Association, esperta di coaching in contesti multiculturali – ha spinto la Society of Industrial and Organizational Psychology a collaborare a un progetto di ricerca per lo sviluppo di un Modello di Competenze per la coaching psychology. Si parte nel 2014. I risultati verranno condivisi con la comunità scientifica e continueranno a essere perfezionati con il contributo di tutti».

Perché nasce Scp Italy

In una ricerca internazionale di qualche anno fa, su 2.529 intervistati risultava che solo il 5% dei coach aveva qualifiche psicologiche. Troppo poco per far sentire la propria voce. Ma nel 2002 è la svolta. A Sidney, nell'ambito dell'Australian Psychological Society (l'associazione professionale degli psicologi australiani) si costituisce il coaching psychology Interest Group, un organismo nato per sviluppare la coaching psychology come una applicazione della Psicologia positiva. In dieci anni la coaching psychology decolla. Da Regno Unito, Australia, Danimarca, Spagna, Israele arriva sino a noi. Scp Italy nasce nel 2011 grazie all'impegno di tre professionisti dal solido background psicologico: **Silvana Dini, Alessandra Rosicarelli e Ida Sirolli**. Nel 2008 si incontrano all'Ordine degli Psicologi del Lazio nel workshop "Coaching e counseling organizzativo". Da lì l'idea di definire le Linee guida per lo Psicologo del lavoro e delle organizzazioni nel Coaching organizzativo adottate, in seguito, dall'Ordine degli Psicologi del Lazio. «Guardandoci intorno, ci siamo rese conto che, in diverse nazioni, si stava sviluppando un movimento per valorizzare i modelli psicologici nel coaching – ricorda Silvana Dini – e ciò accadeva proprio nei paesi dove il coaching poteva vantare una maturità professionale». Le Linee guida vengono presentate alla conferenza di coaching psychology a Londra e coinvolgono Stephen Palmer, uno dei maggiori esponenti della coaching psychology che, a detta della Dini, "è il mentore dell'iniziativa italiana". Da qui alla nascita di Scp Italy il passo è breve. Con i primi soci si formano dei gruppi di ricerca. I risultati delle prime indagini vengono presentati nei meeting internazionali di coaching psychology.

L'albero delle competenze psicologiche della coaching psychology

Le discipline di riferimento (le foglie) e le radici storiche della coaching psychology



Fonte: Anthony M Grant MAPS e Michael J Cavanagh MAPS, coaching psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, 2007

Infine il passo decisivo: l'organizzazione, poche settimane fa, a Roma del 3rd International Congress of coaching psychology. Tutto questo in un anno e mezzo di attività.

Quali sono i bisogni di oggi

Nel Congresso di Roma, che si è svolto lo scorso 16-17 maggio, confluono coach psicologi da tutto il mondo. Il primo dato sorprendente è che, all'estero, la coaching psychology è entrata nelle università. Nel Regno Unito «abbiamo dottorati e master in Coaching Psychology da almeno 10 anni», afferma Stephen Palmer che dirige l'Unità di coaching psychology presso la City Univer-

Le tre leve della coaching psychology



Fonte: SCPIItaly 2012

sity di Londra. «Life e Business Coaching sono molto popolari anche in Israele – incalza **Arnon Levy**, fondatore e direttore dell'Accademia per gli studi post laurea e di dottorato in Coaching Psychology – la coaching psychology a Tel Aviv è arrivata otto anni fa. Oggi, una delle nostre Facoltà più prestigiose, sta avviando una laurea specialistica in coaching psychology». La pratica della coaching psychology sta conoscendo una rapida evoluzione e, come evoca il titolo del Congresso, «Sviluppare la Trama e l'Ordito», intreccia e approfondisce le competenze del coach (la trama) e il suo sviluppo personale (l'ordito). Il danese **Reinhard Stelter** annuncia già la *Terza Generazione*: «La prima era centrata sul problema/obiettivo. La seconda, sulla soluzione/futuro. Ma, nell'era del caos, le persone hanno smarrito gli obiettivi e sono sempre più incerte sul futuro. Lamentano una crisi di valori e di identità. È su questo che si concentra il Coaching di Terza Generazione. In che modo? Attraverso una pratica di tipo riflessivo-filosofico che aiuta le persone a ritrovare se stesse, la propria identità, i propri valori e a ricostruire un significato esistenziale». Se questa è la direzione, il coaching non potrà fare a meno degli psicologi. Ma come impatta il caos sulla leadership nelle organizzazioni? «I processi di coaching sono molto importanti – sostiene **Alberto F. De Toni**, professore ordinario di Ingegneria economico-gestionale presso l'Università degli Studi di Udine

– perché consentono di lavorare su alcune delle capacità organizzative fondamentali per la gestione della complessità: condivisione, riconfigurazione, ridondanza e interconnessione». Da quanto racconta De Toni, il coaching sembra poter avere uno spazio importante nel far emergere i processi di auto-organizzazione dal basso, necessari alle organizzazioni per gestire la complessità emergente. «Oggi i leader sono costretti a decidere – chiarisce **David Lane**, psicologo e coach con esperienza aziendale – in condizioni di incertezza. Noi dobbiamo aiutarli a contenere l'ansia e a riflettere. Quando tutto cambia è impossibile fare previsioni e attenersi a piani predefiniti. In genere, di fronte al caos i leader tendono a voler ripristinare il passato e reclamano obiettivi che restituiscano sicurezza e senso di controllo. Ma è un errore. Non c'è un piano per uscire dal caos. Dobbiamo trovare semmai il modo di *surfare sull'orlo del caos*, solo così potremo giungere a soluzioni creative». Lo confermano anche i dati della survey presentati al congresso. Coach, coachee e committenza ritengono che i risultati ottenuti dal coaching sono principalmente: «consapevolezza di sé nelle relazioni e nel contesto (77%), migliore gestione delle proprie emozioni (55%) e sviluppo delle competenze di ruolo (50%)».

Le tre leve del coaching psychology

La coaching psychology fonda la professionalità dei suoi membri su un circuito virtuoso che unisce teoria e pratica: la pratica si rinforza con la ricerca e la ricerca dà valore alla pratica. Le leve in gioco sono tre: la *ricerca* (da cui emergono «prove fondate»), la *supervisione* dei coach (come strumento di riflessione e crescita professionale) e i *training*. Questo modo di intendere la professione si riferisce a un approccio denominato *Evidence-Based*. Di cosa si tratta lo spiega **Sarah Corrie**, presidente dello Special Group in

coaching psychology della British Psychological Society e supervisore. «Nel coaching, la ricerca delle «evidenze» rende le nostre ipotesi più credibili. Tuttavia, quelle che riconosciamo come «evidenze» – spiega Corrie – sono anche condizionate dal contesto socio-politico e professionale del supervisore-coach». Dunque, nemmeno l'approccio *Evidence-Based* è esente dai rischi di distorsione. A detta di **Tatiana Bachkirova**, docente universitaria, ricercatrice e supervisore, l'insidia da scongiurare per i coach è l'autoinganno. Fra le cause che lo alimentano: *la paura*, ad esempio del rifiuto da parte del cliente; *il guadagno*, quando il coaching si protrae inutilmente; *l'esigenza di immagine*, quando il coach è troppo concentrato sulla propria reputazione. «Sugli auto-inganni, e su come la supervisione può limitarli, ho condotto una ricerca intervistando supervisori e coach», racconta Bachkirova. Il risultato lo mostra in una mappa dove, a ogni «stadio di sviluppo» del coach, corrisponde una serie di presunti comportamenti da tenere d'occhio nella supervisione. Tutto è perfettamente incasellato e sembra facilmente gestibile. Ma si intuisce che la supervisione è uno strumento complesso da governare. La supervisione è anche al centro di una survey condotta nel 2012 da Scp Italy e presentata alla Conferenza di Birmingham. La conclusione è che in Italia, nella comunità dei coach, la supervisione è considerata uno strumento importante per la formazione dei coach, ma ancora poco praticata. È percepita come un'opportunità per discutere le difficoltà incontrate (funzione ripartiva), anziché occasione di confronto e apprendimento (funzione di sviluppo). Sul tema della supervisione c'è ancora molto da fare. Ma, diffondere questa nuova cultura è negli obiettivi di Scp Italy, nonché uno dei plus che farà la differenza fra coaching e coaching psychology. ■