Autrice: Cristina Milani, Partner Senior HeS – Human engineering Systems, Via. G. Pioda 5, 6901 Lugano, Tel. +41 91 910 10 00, Fax +41 91 910 10 09, www.hes-net.com

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Introduzione

A seguito della Scheda Ifcam intitolata "**Coaching: nuove vie alla formazione**" (nr. 219), pubblicata nel mese di aprile 2009, il presente testo che andrete a leggere vuole essere un completamento delle informazioni già ricevute nella Scheda nr. 219, che completa il discorso sul coaching con la presentazione delle figure di **coacher** (consulente) e **coachee** (cliente).

Organizzazioni cognitive della conoscenza

Nascendo abbiamo già delle conoscenze implicite. Ognuno è portatore di esperienze. Il contatto con l'altro stimola a condividerle per poi cercare un punto di vista comune e affrontare la realtà unitamente e congiuntamente. La conoscenza si sviluppa attraverso l'esperienza, ma anche attraverso il rapporto con i genitori, le loro idee, il loro modo di concepire la vita. Grazie a tali conoscenze attribuiamo significati alla realtà e agli oggetti di cui si compone.

Per conoscenza, possiamo intendere, in un'ottica cognitivista, la modalità con cui l'essere umano entra in rapporto con se stesso e con l'ambiente in cui vive e attribuisce significati ai propri stati interni e agli avvenimenti esterni.

Dagli studi sulle organizzazioni cognitive, si comprende che l'identità personale, ovvero l'atteggiamento che gli individui hanno verso se stessi e verso la realtà, si costituisce sulla base del tipo di attaccamento che si viene a costruire tra genitore (la madre) e figlio.

Indicativamente si possono distinguere 4 tipologie di organizzazioni cognitive correlate allo stile di attaccamento (cioè la modalità di entrare in contatto fisico con le figure di accudimento e protezione):

- Organizzazione di tipo **F** (fobico)
- Organizzazione di tipo **D** (depressivo)
- Organizzazione di tipo **DAP** (disturbi alimentari)
- Organizzazione di tipo **O** (Ossessivo)

Queste quattro modalità, prendono il nome dal possibile disagio che la persona può sviluppare se perde il proprio equilibrio.

In sintesi, in una situazione di difficoltà una persona di tipo:

- F, potrebbe soffrire di stati d'ansia.
- D, potrebbe vivere momenti più o meno lunghi di tristezza o depressione.
- DAP, potrebbe avere un periodo di rifiuto del cibo o al contrario, aumentare di peso.
- O, potrebbe sviluppare dei comportamenti ripetitivi, come lavarsi in continuazione le mani, verificare più volte che abbia chiuso la porta di casa, ecc..

Profilo del coacher

Seguendo le indicazioni dell'approccio cognitivo comportamentale le difficoltà dei singoli profili possono così essere così descritte:

Profilo F – Organizzazione Fobica
Alla ricerca del consenso e dell'accettazione
- Ha difficoltà a valutare in modo obiettivo sia gli altri sia la realtà
- Troppo ottimista
- Ha difficoltà a concludere i progetti, per la tendenza ad essere dispersivo
- Tende a privilegiare la comunicazione all'azione

Profilo D – Organizzazione Depressiva
Problemi di autostima
- Professionalmente molto curato e accurato
- Ama la tranquillità ed i luoghi rasserenanti non soggetti a cambiamenti
- Buon ascoltatore
- Non ama assumersi responsabilità o decidere per gli altri
- Sotto pressione può avere stati d'ansia
- Tende a non considerare i propri bisogni a favore di quelli degli altri
- Troppo indulgente, poco autorevole
- Può succedere che per esprimere la propria emotività diventi aggressivo

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Profilo DAP – Organizzazione DAP
Vulnerabile alle disconferme ma anche ai complimenti
- La noia e la routine la spaventano
- Ha una visione distorta delle sue capacità
- Ha paura di essere considerato debole per cui attiva degli atteggiamenti autoritari o/e autorevoli.
- Tende a somatizzare
- Vulnerabile alle delusioni
- Odia essere controllato
- Tende facilmente a perdere la motivazione

Profilo O – Organizzazione Ossessiva
Difficoltà nel gestire il proprio bagaglio emotivo
- Estremamente concentrato sui particolari ed il concetto di qualità
- Tende all'egocentria professionale (comanda lui e nessun altro)
- Ritiene difficile trovare qualcuno di cui fidarsi
- Difficoltà nel gestire gli aspetti emotivi delle relazioni (nessuna carica empatia)
- Difficoltà a gestire il dopo lavoro

Profilo e capacità del coacher

Per quanto attiene alle tre principali capacità richieste da un'azione di coach (comunicazione, visione/programmazione e gestione della relazione) possiamo indicare per i quattro profili le seguenti osservazioni:

Profilo F
Comunicazione (linguaggio)
Ottime capacità comunicative, linearità nei contenuti e nell'esposizione.
Tende a esagerare nella presentazione di se stesso per un bisogno innato a piacere
Visione/programmazione
Buone capacità organizzative, ma possibile superficialità negli interventi per il timore di approfondire.
Poco disposto ai cambiamenti metodologici; per la sua necessità di avere dei riferimenti certi.
Poco disposto all'integrazione di forme metodologiche diverse
Gestione della relazione
Ottime capacità relazionali, tende a sedurre, manipolare

Profilo D
Comunicazione (linguaggio)
Discrete capacità comunicative, linearità nei contenuti e nell'esposizione.
Visione/programmazione
Buone capacità organizzative. Perfetta padronanza dei contenuti e della ricerca dei dettagli. Poco di-
sposto ai cambiamenti metodologici per paura di sbagliare. Poco disposto all'integrazione di forme
metodologiche diverse, per timore di non essere all'altezza
Gestione della relazione
Scarse capacità relazionali, tendenza a posizionarsi in una posizione "down" (passivo) rispetto al cliente

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Profilo DAP
Comunicazione (linguaggio)
Comunicazione, alle volte confusa per il tentativo di essere preciso. Non sempre lineare. Linguaggio, che si alterna tra ricco/ricercato e povero/superficiale. Molto emotivo
Visione/programmazione
Buone capacità di programmazione. Ottimo intuito, ottime capacità nell'integrare le differenti tecniche d'intervento. Alle volte, la motivazione é altalenante per l'influenza degli stati d'animo
Gestione della relazione
Ottime capacità empatiche. Alle volte, tende a piacere (seduzione) ma da un punto di vista intellettuale

Profilo O
Comunicazione (linguaggio)
Perfetta padronanza degli aspetti comunicativi e del linguaggio. Scarsi contenuti emotivi
Visione/programmazione
Ottime capacità organizzative. Perfetta padronanza dei contenuti e della ricerca dei dettagli. Scarsa propensione verso i contenuti di carattere emotivo.
Poco disposto ai cambiamenti metodologici per la sua necessità di controllo. Poco disposto all'integrazione di forme metodologiche diverse, se non verificate prima
Gestione della relazione
Scarse capacità relazionali, tendenza a posizionarsi in una posizione "up" (di comando) rispetto al cliente

Etica

In America, la Federazione Internazionale dei Coacher (ICF) sta cercando di coordinare le varie associazioni di coach; ed ha stabilito le linee guida etiche per i coacher:

UN BUON COACHER:

- Crede nella dignità e nell'integrità di ogni essere umano ed è impegnato a valorizzare le qualità innate dì ogni individuo.
- Persegue attraverso un processo interattivo lo sviluppo delle strategie designate dal cliente.
- Individua le soluzioni che possano portare il cliente al rapido raggiungimento degli obiettivi.
- Rispetta e protegge la vulnerabilità di ogni cliente in maniera costruttiva.
- Mantiene sempre un atteggiamento d'obiettività e di competenza e agisce negli interessi del cliente, della comunità e della società.

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Rapporto di coach e contratto

Il rapporto deve essere un accordo scritto. I termini includono tutte le caratteristiche:

- Natura dei servizi disponibili
- Limiti
- Prospettive
- Diritti del cliente
- Termini del contratto (tempo, frequenza, metodi di comunicazione e onorario)

Protezione del cliente

La protezione del cliente è essenziale nel rapporto di coach e quindi obbliga il coacher a mantenere un alto livello di integrità e di fiducia durante tutto il contratto. Il coacher è tenuto a rispettare le richieste e le necessità del cliente. Dovrà porsi in un atteggiamento costruttivo ed essere estremamente attento ai limiti e ai confini tracciati nel contratto.

Il coacher deve rispettare il segreto professionale ed essere estremamente attento ad eventuali conflitti d'interesse, affrontando in maniera autentica e chiara qualsiasi questione che possa emergere. In nessuna circostanza cercherà di trarre vantaggio e di sfruttare il proprio cliente dal punto di vista personale, sociale, sessuale o finanziario.

Responsabilità del coacher

- Individuare ed elencare gli obiettivi che il cliente desidera raggiungere.
- Guidare il cliente verso la tali obiettivi.
- Fare in modo che le soluzioni e le strategie da seguire emergano dal cliente stesso.
- Lasciare piena autonomia e responsabilità al cliente.

Riportiamo qui di seguito il Codice di etica professionale della FIC (Federazione Italiana Coacher) associata ICF (International Coach Federation, www.federazionecoach.it).

I coacher devono essere in grado di:

Dimostrare capacità di comunicazione.
Presentare dei problemi e promuovere degli scenari alternativi.
Dimostrare capacità di analisi.
Utilizzare la risorsa della fantasia e della creatività.
Creare dei rapporti di mutua comprensione.
Esprimere sentimenti in maniera naturale e appropriata.
Mostrare gratitudine e apprezzamento.
Gestire conflitti in modo equo e diretto.
Possedere un'autorità personale legittima.
Fare critiche costruttive.
Distinguere i problemi banali da quelli più significativi.
Distinguere le situazioni di eustress da quelle di stress.
Fornire un accurato feed-back.
Discernere e chiarire i valori personali propri e dei clienti.
Cercare dei modi per agevolare il cliente nell'utilizzare al meglio le risorse.
Valorizzare e ricompensare gli sforzi degli altri.

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Tipologie di azioni dettate dai singoli profili

IL COACHING PER IL PROFILO F	
Le azioni possibili per questo tipo di profilo devono concentrarsi:	
1.	***ACCETTAZIONE:*** costruire dei riferimenti per superare la paura del rifiuto
2.	***DECIDERE:*** allenare concentrarsi sull'importanza dei dettagli e della precisione; ma anche ad avere una visione obiettiva della realtà
3.	***ORANIZZAZIONE:*** costruire dei modelli interni per migliorare l'organizzazione delle attività

IL COACHING PER IL PROFILO D	
Le azioni possibili per questo tipo di profilo, devono concentrarsi soprattutto sull'identificazione di punti di riferimento interni per un equilibrio della stima di sé stessi	
1.	***STIMA:*** tecniche per migliorare la propria autostima
2.	***RELAZIONE:*** allenamento all'assertività

IL COACHING PER IL PROFILO DAP	
Le azioni possibili per questo tipo di profilo devono concentrarsi:	
1.	***ANSIA E AUTOSTIMA:*** costruire dei riferimenti interni per migliorarne le fluttuazioni
2.	***DECIDERE:*** allenare a rallentare i ritmi e a concentrarsi sull'importanza dei dettagli
3.	***ASCOLTO:*** allenarsi a prestare attenzione agli altri e ad esplicitare i propri ragionamenti invece di decidere subito
4.	***COMUNICAZIONE:*** aiutare a sviluppare maggior tatto e diplomazia nelle relazioni

IL COACHING PER IL PROFILO O	
Le azioni possibili per questo tipo di profilo devono concentrarsi soprattutto sulla gestione emotiva sia in-tra-personale che inter-personale	
1.	***EMOZIONI:*** introdurlo verso tecniche di rilassamento e di ascolto del proprio corpo per far fronte alle conseguenze del sovraccarico lavorativo
2.	***RELAZIONI:*** allenarlo all'empatia e a gestire le relazioni in modo assertivo
3.	***OPERATIVITA:*** introdurre il concetto di flessibilità e punti di vista diverso in merito ad aspetti quali la qualità, il prodotto finito, i tempi ecc.

Conclusioni

Abbiamo visto, nella scheda pubblicata precedentemente, che vi sono diverse forme di coaching.
Quella, proposta in queste pagine si orienta soprattutto verso la conoscenza della personalità del cliente (coachee); alfine di meglio modularne gi interventi.
Sapere come una persona tende ad agire, aiuta il coacher (consulente) a ponderare:

- obiettivi,
- durata dell'intervento,
- strumenti da utilizzare.

Alcuni esempi

Esempio 1:
una persona con un profilo di tipo D, quindi riservato, non molto portato per le relazioni; che preferisce le attività in solitaria piuttosto che in team sarà difficile che possa trarre beneficio da azioni mirate a sviluppare una leadership brillante.

Non solo, la conoscenza da parte del coacher del proprio profilo personale e quindi delle proprie modalità comportamentali; gli permette di meglio sintonizzarsi con il cliente.

Esempio 2:
un coacher dovrebbe sapere che un profilo di tipo F preferisce le relazioni poco formali basate su contenuti emotivi; mentre un profilo di tipo O si trova più a suo agio in situazioni formali ed è maggiormente orientato verso contenuti di tipo razionale che emotivi.

Non dimentichiamo che in un'azione di coaching come abbiamo già avuto modo di sottolineare, la relazione e quindi il grado di fiducia che si stabilisce tra cliente e consulente è la via maestra per il raggiungimento dei risultati auspicati.

Coacher e coachee: le figure di consulente e cliente nella formazione

Coachee

I possibili "clienti" possono essere di diverse tipologie:
- manager con o senza esperienza,
- liberi professionisti,
- imprenditori.

In generale un intervento di coachering può essere necessario quando:
- ci si trova in nuove situazioni,
- vi è l'esigenza di uno sviluppo personale,
- ci sono coinvolte altre persone, sono stabiliti nuovi obiettivi,
- è richiesta la modifica di un determinato comportamento.

Un aspetto importante al quale bisogna prestare attenzione e che sicuramente può avere delle implicazioni nel raggiungimento o meno degli obiettivi è la relazione che si costruisce tra coacher e coachee.

Come abbiamo visto il coacher può inserirsi in quattro profili.
1. **Profilo F,** alla ricerca del consenso e dell'accettazione
2. **Profilo D**, emotivamente sensibile
3. **Profilo DAP**, vulnerabile alle disconferme ma anche ai complimenti
4. **Profilo O**, ha difficoltà nel gestire il proprio bagaglio emotivo

Nello stesso modo anche il coachee si situa negli stessi profili. La nascita e lo sviluppo della relazione dipenderà molto da:

- il bagaglio di entrambi i profili (se opposti la relazione si svilupperà con fatica),
- dal livello di conoscenza d coacher della propria organizzazione della conoscenza,
- dalla capacità del coacher di interagire, modularsi nei confronti della struttura del coachee.

K. Lawson (1999) ha utilizzato un acronimo per rappresentare i comportamenti che un coacher deve avere nella relazione con il proprio coachee:

In generale, i fattori che contribuiscono all'istaurarsi di una buona relazione sono:
- sviluppo di un ambiente di sostegno,
- fornire feedback,
- costruire una relazione cordiale,
- essere pragmatici,
- stabilire delle regole chiare e rispettarle,
- garantire confidenzialità,
- adattarsi alle necessità del cliente.