

Questa tesi parla del coaching come metodo per la relazione e realizzazione umana, dedicata allo sviluppo della potenzialità di una qualsiasi persona per stare bene, sia nell' ambiente di lavoro che in quello familiare, ovvero quei luoghi in cui trascorriamo la maggior parte della nostra vita, e siccome siamo individui unici e irripetibili, è scoprendo chi siamo e cosa vogliamo che possiamo ottenere grandi risultati!

Contenuto

Introduzione pag.

Capitolo 1. Fondamenti teorici del *coaching* pag.

1.1. Storia del *coaching*

1.2. *Coaching* organizzativo. Concetto, definizioni, tipologie di *coaching*

Capitolo 2. Caratteristiche del *coaching* nel management

2.1. Il *coaching* come stile di gestione

2.2. Il *coaching* come strumento di gestione

Introduzione

Per una persona che non ha familiarità con la terminologia della formazione e dello sviluppo personale, la parola *coaching* può sembrare qualcosa di strano e incomprensibile.

È successo così che, nella lingua italiana, non esisteva un sinonimo per questa parola. A volte la parola *coach* sembra si riferisca ad un allenatore, od una persona che assume il ruolo di mentore o *leader*.

L'esperienza dimostra che è inutile definire il *coaching*, perché la questione è così individuale, che anche la definizione più espressiva non può riflettere l'intera essenza del lavoro di un tale specialista.

Una cosa è certa: il *coaching* aiuta quelle persone che vorrebbero cambiare qualche aspetto della loro vita.

Negli ultimi anni, in cui il *coaching* è stato introdotto e si è sviluppato in Italia, sono successe molte cose interessanti. Sono state aperte molte scuole, molte aziende si sono avvalse dei servizi di *coach* da parte di professionisti, gli stessi *coach* si sono specializzati nel loro lavoro in diverse aree: dalle relazioni familiari al *coaching* della creatività.

Da un lato, tale diversità piace e apre molte opportunità a coloro che vogliono sviluppare il proprio potenziale. Dall'altra spaventa, soprattutto coloro che richiedono questo servizio in azienda, per il proprio personale dirigente, e che sempre più spesso ritrovo nelle realtà che frequento.

"Allora, il *coaching* funziona?" è la domanda più diffusa che le persone chiedono.

E se parliamo dell'uso del *coaching* in un formato aziendale, oggi le aziende in Italia possono essere suddivise in tre gruppi secondo il seguente principio:

- chi non sa ancora nulla di *coaching* o ha sentito qualcosa, ma non ha capito un motivo per cui è necessario;
- chi conosce il *coaching* per sentito dire, magari tramite l'opinione di altre persone e quindi si è creato dei falsi stereotipi al riguardo;
- chi è già stato cliente del coach e lo ha provato e lo ha messo in pratica, forse anche loro stessi usano già il *coaching* nella propria azienda e hanno ben chiaro quando, dove e perché va applicato;

Descriviamo in seguito ciascuno di questi gruppi in modo più dettagliato.

A - Il primo gruppo:

- questo è il caso in cui un'azienda invita un coach semplicemente perché adesso è "di moda".

E non appena la conversazione si sposta su un lavoro specifico, molto spesso l'azienda rifiuta l'idea stessa di *coaching* a causa dell'incomprensione che questa non sia la panacea, la pillola magica, che risolve tutti i problemi in azienda.

Il lavoro di un allenatore, in linea di principio, non può essere alla moda o non alla moda.

Un coach è una persona che lavora allo stesso modo di qualsiasi altro specialista in qualsiasi altra professione. E qualunque siano le tendenze del mercato della formazione e dello sviluppo, l'allenatore fa comunque il suo lavoro, se è un professionista, ovviamente.

B - Il secondo gruppo:

- molte persone in azienda sanno che il *coaching* viene utilizzato nelle organizzazioni come strumento per lo sviluppo del personale, sia esso uno specialista esterno o interno. Lo sanno, ma non lo applicano, poiché per loro la formazione o il *coaching* è la stessa cosa e quindi optano per la formazione o per corsi di vendita spacciati per coaching. Molto spesso, l'azienda viene bloccata da alcuni stereotipi che si sono formati nel mercato dei servizi di formazione.

Esempio dello stereotipo n. 1

Se un manager o un dirigente sa come porre domande aperte oppure ha fatto qualche corso breve di formazione, non significa che abbia già le capacità di *coaching* e uno stile di gestione del coaching.

Penso che un *coach* non sia solo la capacità di porre domande o di applicare qualche nozione appresa durante corsi di 2-3 gg, ma molte altre facoltà, cioè, saper ascoltare, saper comunicare: un insieme di determinate competenze chiave che possono essere utilizzate per determinare la professionalità di un tale specialista. (*soft skills*)

Esempio di Stereotipo n. 2

Il *coaching* è utile perché è di moda utilizzarlo in azienda e perché magari i miei concorrenti lo stanno già facendo.

Ma non mi pongo, come imprenditore, nessun obiettivo o risultato da raggiungere nei confronti dei miei dipendenti, né tanto meno nelle nuove metodologie da applicare all'interno dell'azienda per migliorare tutti i processi e passaggi operativi e personali.

Esempio di Stereotipo n 3

Il *coaching* è troppo semplice e noioso, l'azienda ha bisogno di qualcosa di più interessante.

Il vero compito della persona che si occupa di formazione e sviluppo non è sorprendere l'azienda con miracoli, ma aiutarla a fare un lavoro concreto per risolvere problemi che la riguardano, come fa solitamente un *coach* quando viene invitato in azienda.

C - Il terzo gruppo:

- comunicando con questo gruppo di aziende, non è più necessario spiegare che non esiste una panacea. Gli stessi manager o dirigenti di tali società esplorano il mercato del *coaching*, alla ricerca di specialisti adatti e non li hanno trovati. Secondo questi manager o dirigenti, la scelta sul mercato di tali servizi in Italia non è così grande come si vorrebbe. (frequentazione di scuole di *coaching* internazionali)

In questo caso, accade che il *coaching* sia già utilizzato come stile di gestione di risorse umane e, allo stesso tempo, l'azienda cerchi l'aiuto di specialisti esterni per risolvere questioni interne ben definite che il management ha magari già individuato. La rilevanza di questo lavoro risiede nel fatto che, allo stadio attuale, di sviluppo della gestione delle risorse umane, il *coaching* è una nuova tecnologia che consente una migliore esecuzione delle funzioni di gestione del personale.

Che cos'è il *coaching*, come avviene, a cosa serve, lo scopriremo nel proseguo.

Lo scopo della tesi è studiare il *coaching* nella gestione delle persone e del personale. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario risolvere i seguenti compiti:

1. Scoprire la genesi del *coaching* come metodologia della gestione del personale;
2. Definire il concetto di *coaching*;
3. Esplorare il *coaching* come strumento di stile e gestione del personale.

Questa tesi è costituita da un'introduzione, due capitoli e un elenco di riferimenti.

Capitolo 1. Fondamenti teorici del coaching

1.1. Storia del coaching

"*Coach*" è una parola di origine ungherese¹, diffusa in Inghilterra nel XVI secolo, che significa "carro". Nella seconda metà del XIX secolo, gli studenti inglesi chiamavano così i tutor privati.

Alla fine, dell'XIX, "*coach*" è saldamente inserito nel vocabolario sportivo come sinonimo di allenatore.

A poco a poco, il significato viene trasferito a qualsiasi attività correlata alla consulenza. I primi allenatori negli Stati Uniti compaiono negli anni '70.

Nella gestione aziendale, il termine "*coaching*" è stato introdotto all'inizio degli anni '90 dall'imprenditore e consulente inglese Sir John Whitmore.

Gli autori stranieri identificano 7 fasi dello sviluppo del coaching:

- 1) Dagli anni '70 alla metà degli anni '80 - la fase "origine", USA;
- 2) 3Metà anni '80 - "disseminazione ", USA;
- 3) Metà anni '80 – “splash”, Germania;
- 4) La fine degli anni '80 in Germania - "sviluppo sistemico del personale";
- 5) Primi anni '90 in Europa e negli Stati Uniti - la fase della "differenziazione";
- 6) Metà / fine anni '90 in Europa e in America - "divulgazione";
- 7) Dal 2002 – ad oggi – una fase di “professionalizzazione approfondita”.

La prima fase è "l'origine" (anni '70-'80, America)

Inizialmente, nella gestione americana, *coaching* significava il lavoro orientato allo sviluppo di un manager con i suoi subordinati. Ogni dipendente doveva raggiungere la sua maturità professionale e personale nell'ambito della sua posizione sotto la stretta guida del suo superiore. Utilizzando abilmente la componente motivazionale, il manager ha contribuito al buon adempimento dei compiti di produzione e, talvolta, alla crescita della carriera del subordinato stesso. Questa forma era abbastanza coerente con lo spirito dei tempi prevalenti in quel momento in America.

La seconda fase è la "disseminazione".

¹ Prometeo coaching da [mattere link](#)

A metà degli anni '80, l'uso del *coaching* nelle carriere di giovani lavoratori capaci si stava gradualmente espandendo, attraverso il supporto di manager-esperti nel loro campo, che non erano affatto i loro diretti supervisori. Sebbene si presti molta attenzione ai “talenti” in crescita e il loro percorso di carriera sia diretto nella giusta direzione, questo fenomeno non si sviluppa in un sistema, ma degenera gradualmente in mentoring.

Terza fase "splash"

Ciò che è iniziato negli Stati Uniti ed ha riguardato il livello medio della gerarchia aziendale, a metà degli anni '80 è migrato in Germania interessando immediatamente il top management alzando di molto il livello. Il *coaching* si è evoluto in una consulenza ai vertici esclusivamente da parte di *coach* esterni su argomenti specifici: conflitti ai vertici, problemi di gestione dei subordinati, questioni di strategia.

Tuttavia, sono stati toccati anche altri argomenti: problemi nel matrimonio o problemi di relazione con gli altri. Il *coach* avrebbe dovuto aiutare il suo cliente a realizzare la visione del mondo, le caratteristiche del suo stile di comunicazione, i punti di forza e di debolezza della personalità.

Prima di questo periodo, i dirigenti senior non avevano ancora ricevuto una quantità di feedback diretto che avrebbe contribuito a migliorare il loro impatto sociale nel mondo degli affari. Questa variante del *coaching*, con il suo "sapore di esclusività", ha attirato l'attenzione del grande pubblico e in un tempo eccezionalmente breve le idee chiave del *coaching* sono diventate estremamente diffuse.

Queste sono state le prime fasi di sviluppo ed espressione del *coaching* in Germania. Negli Stati Uniti l'opzione della consulenza psicologica esterna per i top manager è rimasta pressoché assente fino alla fine degli anni '80, ma pochi anni dopo è tornata a pieno titolo nella sua “patria”.

La quarta fase è lo “sviluppo sistemico del personale”.

Il *coaching* è stato svolto non solo da *coach* invitati dall'esterno, ma anche dal personale interno e dai reparti di sviluppo. Per molto tempo, questi due gruppi sono stati in disaccordo su quali argomenti di leadership si adattassero allo stile di *coaching* e quali no.

Se il *coaching* è stato svolto dal dipartimento di sviluppo, il gruppo target è rimasto a lungo lo strato medio e inferiore del management. Allo stesso tempo, il ruolo di personal *coach* è stato assegnato al diretto superiore, che è stato chiamato a sviluppare i suoi reparti e a tal fine si sono svolti seminari di *coaching* all'interno dell'azienda.

Infine, negli anni '90, entrambi i gruppi hanno raggiunto la pace e l'armonia e hanno istituito il *coaching* in varie forme e modalità di azione come un modo per sviluppare

tutti i livelli di leadership. Per il top management, il *coaching* individuale e di squadra è diventato lo strumento più importante per sbloccare il potenziale personale.

A poco a poco, le domande sono state identificate e per lo più sistematizzate su quali argomenti dovrebbero essere al centro del *coaching*, quando il *coaching* può essere utilizzato e chi dovrebbe essere considerato come *coach* e come cliente.

La quinta fase è la "differenziazione".

Così, negli anni '90, il *coaching* ha ottenuto un meritato successo. Le prime "battaglie" per concetti, metodi, temi, direzioni e origini erano terminate. Sempre più il *coaching* ha cominciato ad essere utilizzato in vari modi, con un nuovo significato, contenuti e procedure specifiche. Il *coaching* di gruppo durante i seminari è stato utilizzato come "forza" del gruppo per una consulenza approfondita del singolo partecipante attraverso un feedback collettivo. Ogni training di crescita personale - proprio nello spirito dei tempi - potrebbe anche essere chiamato *coaching*. Ciò ha nobilitato il loro corso d'azione e ha dato a tutti coloro che vi hanno preso parte un senso di sublime responsabilità.

Il *coaching* si è evoluto nel suo concetto chiave in una tecnica di consulenza generale, profonda e psicologicamente orientata.

Ha iniziato ad essere utilizzato sia nei singoli casi "personali", sia come forma di supporto personale per il top management durante un periodo di cambiamento nelle aziende.

La portata e i metodi utilizzati in questa fase sono cresciuti molto rapidamente.

La sesta fase è la "divulgazione".

Dopo che il *coaching* è stato così rispettato dal top management, dopo che il *coaching* ha dimostrato la non casualità del suo successo e del suo alto status, dopo tutto questo, improvvisamente è diventato molto rapidamente una parola contenitore usata da tutti e per qualsiasi motivo. Anche la classica consulenza organizzativa si è trasformata in *coaching*. Apparvero "*coaching* TV", "*coaching* di danza", "*coaching* astrologico" e così via.

La settima fase è la "professionalizzazione approfondita".

Dal 2002, i gruppi target e le applicazioni metodologicamente differenziate hanno iniziato a distinguersi nel *coaching*. I requisiti per la qualità della pratica stanno aumentando, sta iniziando la standardizzazione nella formazione del *coaching*, l'intensità della ricerca sta crescendo, vengono organizzati congressi e incontri internazionali.

Vengono create banche dati Internet di *coach* e comunità di *coach*, che discutono tra loro contenuti, metodologia, standard e problemi di qualità.

Il *coaching* sta raggiungendo il livello scientifico, la sua metodologia e i suoi strumenti sono in fase di sviluppo.

Attualmente, ci sono tre aree fondamentali nel *coaching* (esistono altre classificazioni di *coaching*):

- **Personal coaching**: viene considerato il raggiungimento di un obiettivo nell'interesse di una persona.
- **Business coaching**: è uno sforzo collaborativo per raggiungere gli obiettivi professionali e personali di un cliente nel contesto della sua attività o organizzazione. L'obiettivo, in questo caso, può essere sia il miglioramento dei risultati e delle prestazioni dell'azienda, sia l'autorealizzazione professionale di una persona.
- **Corporate coaching**: raggiungere un obiettivo o risolvere problemi nell'interesse dell'azienda. Grazie all'introduzione del *coaching* aziendale, tutti vincono: i dipendenti chiave ricevono consapevolezza delle prospettive, chiarezza di direzione, maggiore indipendenza e supporto per la propria iniziativa.

Il capo dell'azienda riceve collaboratori leali, interessati ed efficaci.

Cosa sta succedendo con il *coaching* in Italia?

Il mercato del *coaching* in Italia è molto frammentato: esistono diverse realtà di *coach* professionisti con differenti livelli di esperienza e diverse offerte di servizi di *coaching*. In ogni caso, tutte le fonti concordano sul fatto che il mercato del *coaching* è in costante crescita e che persone e aziende utilizzano il *coaching* come strumento per lo sviluppo personale e professionale.

1.2 Il *coaching* nell'organizzazione. Il concetto, le definizioni, i tipi di *coaching*

Il *coaching* è una tecnica per sbloccare il potenziale di un individuo e per massimizzare le prestazioni e l'efficacia. Il *coaching* aiuta una persona ad imparare più di quanto possa apprendere dall'esperienza diretta.

Non è solo una tecnica che viene applicata in determinate circostanze. Questo è un metodo di gestione, un metodo di interazione con le persone, un modo di pensare, un modo di essere.

Queste idee non erano completamente nuove. Furono proclamate da Socrate, ma la sua filosofia non trovò una corretta comprensione nella società dell'epoca.

Metodi simili sono stati usati in tutte le antiche pratiche spirituali.

Alla base del metodo di T. Gallwey c'è l'idea che lo studente (tirocinante) non è un vaso vuoto da riempire, ma è più simile a una ghianda che contiene tutto il potenziale per diventare una possente quercia. Ci vuole nutrimento, incoraggiamento, luce per raggiungere questo obiettivo, ma la capacità di crescere è già in noi.

Il *coaching* è fondamentalmente diverso dal mentoring, dal tutoraggio, dalla consulenza e dalla psicoanalisi. Al contrario, il *coaching* è un impatto diretto con un miglioramento immediato dell'efficienza e dei risultati.

Il mentoring, la psicoanalisi e il counselling sono sempre svolti sotto forma di consigli, istruzioni direttive. La consulenza e la psicoanalisi implicano consultazioni, riflessioni e scavi nel passato. Il *coaching* lavora con il presente e ti permette di iniziare subito a costruire il futuro!

Il *coaching* (dall'inglese coach - tutor, istruttore, formatore) è un processo che contribuisce all'attuazione dello sviluppo di un dipendente e, di conseguenza, all'aumento delle competenze e al miglioramento delle capacità professionali dello studente. Il *coaching* ti consente di sbloccare il potenziale di un individuo per massimizzare la propria produttività ed efficienza lavorativa.

Migliora significativamente le relazioni interpersonali nel team o nella vita personale. Forma la flessibilità e l'adattabilità sia dei singoli dipendenti che del team nel suo insieme, ai cambiamenti nell'organizzazione.

Il *coaching* si concentra sugli obiettivi e le esigenze del cliente. Affronta sia i punti di forza che i punti deboli dello studente. L'allenatore dirige il processo, ma non ne è la forza principale.

Il processo di *coaching* può essere rappresentato come un modello che comprende quattro fasi.

- **La prima fase** è analizzare la situazione e raccogliere le informazioni necessarie. Il *coaching* può iniziare solo quando il cliente si rende conto dell'urgente necessità di migliorare le proprie prestazioni professionali o personali. Il modo migliore per comprendere il bisogno di apprendimento è analizzare le attività e le prestazioni attuali e confrontare i dati ottenuti con il livello verso il quale la persona vorrebbe muoversi.
- **La seconda fase** è dedicata alla pianificazione del sistema di responsabilità. L'apprendimento e lo sviluppo saranno efficaci solo quando il cliente si assume la responsabilità del risultato e il processo di *coaching* è pianificato. Viene elaborato un piano di sviluppo del cliente, che include la definizione degli obiettivi per il coaching, i metodi e le scadenze per raggiungerli. Questi obiettivi dovrebbero essere specifici, misurabili e realizzabili.
- **La terza fase** è l'attuazione di un piano di sviluppo del cliente attraverso l'applicazione di una specifica tecnica di coaching.
- **Nella quarta fase** viene valutata l'efficacia del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo del cliente, a seguito della quale vengono riassunti i risultati del processo di *coaching*.

Le più famose tecniche di *coaching* basate sulla psicologia della personalità sono la tecnica 3-D (tecnica tridimensionale), la tecnica GROW e la tecnica ABC.

- **La tecnica 3-D** mira a concentrarsi il più rapidamente possibile su potenziali soluzioni che il cliente può riconoscere e assumersi la responsabilità di implementarle. L'essenza della tecnica è che all'inizio viene identificato il problema che deve essere risolto. Quindi vengono identificati tre aspetti del problema relativi alla situazione attuale, alle persone coinvolte e al cliente stesso. Successivamente, vengono determinate le opzioni per risolvere questi

aspetti del problema e, infine, il cliente e il coach si concentrano sull'implementazione pratica della soluzione ottimale del problema.

- **La tecnica GROW** ha origine nella pratica dei preparatori atletici. Questa tecnica si basa sull'uso competente delle domande e sul seguire la sequenza delle azioni. Prima di tutto, le domande sono volte a specificare l'obiettivo (Goal) che lo studente cerca di raggiungere nel corso del *coaching*, quindi l'attenzione si sposta sulla realtà (Reality) delle azioni previste. Le domande poi esplorano le opzioni pratiche che possono essere scelte per raggiungere l'obiettivo. Infine, l'attenzione si sposta sulla volontà (Will) per l'attuazione del corso d'azione ottimale prescelto.
- **La tecnica ABC** è una procedura in cui l'allenatore pone costantemente domande allo studente e lo studente forma risposte sincere alle domande poste. Di conseguenza, lo studente in modo indipendente nel processo di risposta alle domande dell'allenatore raggiunge una comprensione di come risolvere con maggior successo il problema che si è presentato davanti a lui. Le domande poste dal coach sono raggruppate in tre serie di domande che vengono poste allo studente passo dopo passo. Il passaggio A è stabilire una comprensione della situazione, il passaggio B è chiarire cosa potrebbe essere migliore in una data situazione e infine il passaggio C è stabilire una comprensione di come fare meglio.

La tecnica ABC può essere utilizzata efficacemente anche nel *self-coaching*.

Con l'aiuto del *coaching*, viene risolta un'ampia gamma di compiti e problemi in vari ambiti della vita e delle attività dei clienti.

Per comprendere i tipi di *coaching*, considera la sua classificazione, che è possibile per vari motivi. Nell'area disciplinare più numerosa, il *coaching* si suddivide in *coaching in*:

- attività professionali (aziendali, sportive, culturali, ecc.);
- sfera non professionale (senso della vita, matrimonio, famiglia, ecc.).

In base al numero di clienti, il *coaching* è suddiviso in:

- individuale (personale)
- gruppo (squadra, azienda).

La divisione pratica più comune del *coaching in business coaching* e *personal coaching*, il che significa che la prima è l'area di business della vita del cliente e il *personal life coaching* (*life coaching*) è quella relativa alla sfera personale, non è corretta.

Questo è un esempio di classificazione per vari motivi: il *coaching aziendale* è un campo professionale, e su questa base si costruisce una serie: business, management, sport, ecc.

Il *coaching* personale è una caratteristica quantitativa: individuale (personale) e di gruppo (team, aziendale). Pertanto, il *coaching* aziendale può essere personale

(individuale) e/o di gruppo (team), e il *coaching* personale, a sua volta, può essere sia negli affari che nella vita, ecc.

Come soluzione dei problemi da risolvere, il *coaching* può essere suddiviso in:

- *COACHING* STRATEGICO, che risolve i problemi di natura strategica, i più significativi per lo sviluppo di un cliente individuale o aziendale, compresa la definizione di un obiettivo strategico, la formulazione di una missione, lo sviluppo di una strategia e compiti per raggiungere l'obiettivo.
- *COACHING* TATTICO - risolvere problemi locali o compiti di natura tattica per raggiungere gli obiettivi strategici del cliente.
- *COACHING* OPERATIVO - risolvere questioni e problemi attuali nella vita del cliente.

La divisione del *coaching* per livelli di problemi da risolvere è di importanza metodologica fondamentale, poiché i clienti non sempre si rendono conto della necessità di un *coaching* strategico e stabiliscono compiti tattici e operativi per il coach, senza risolvere problemi generali, e quindi inciampano costantemente sui loro “problemi particolari”

Capitolo 2. Caratteristiche del *coaching* nella gestione

2.1. Il *coaching* come stile di gestione

Esistono molte definizioni di *coaching* e differiscono l'una dall'altra, ma l'essenza rimane la stessa. Questa base comune può essere descritta in poche parole:

- 1) partnership
- 2) sbloccare il potenziale
- 3) vedere i risultati

Il *coaching* è una partnership attraverso la quale il potenziale viene rivelato, realizzato e i risultati vengono raggiunti.

Il *coaching* è un modello di interazione attraverso il quale il leader aumenta il livello di motivazione e responsabilità, sia in sé stesso che nei suoi dipendenti.

Visione. Cosa ti permette di avere un alto livello di motivazione? Visione, valori chiari. La visione è molto connessa con lo scopo e coloro che comprendono ciò che riempie di significato della loro vita sono felici.

Se tu, come leader, vuoi implementare una cultura del *coaching*, allora sei destinato a essere un visionario. Altrimenti è impossibile essere d'ispirazione per i tuoi dipendenti. Ciò che accomuna i leader famosi è la capacità di creare una potente Visione e seguirla, nonostante le difficoltà e gli ostacoli.

La visione è il fondamento su cui è costruita un'organizzazione.

E dipende dal leader quali fondamenta verranno gettate. Tutto questo va adeguato alle fondamenta.

Per quanto tempo esisterà la tua azienda? 10 anni? 50? O 400?

Come se stessi costruendo una casa di 10 piani o una casa di 100 piani.

Il fallimento attende colui che, gettando le basi per un piccolo edificio, cerca di costruirci sopra un grattacielo.

Solo quando le persone sono unite da un obiettivo comune, valori, e hanno un modello di comunicazione efficace, solo così nasce un impegno straordinario e non c'è bisogno di un monitoraggio costante. È estremamente importante per i dipendenti che il loro leader sia "trasparente", ad esempio le sue azioni siano chiare e coerenti.

Sulla base della visione, vengono formulati gli obiettivi a lungo termine dell'azienda, viene determinata la strategia e vengono creati i piani. Tutto quanto sopra consente di gestire efficacemente i flussi di informazioni all'interno dell'organizzazione, e questo è uno dei segni di una buona gestione.

Responsabilità. Potresti non crederci, ma in realtà le persone amano essere responsabili e raggiungere i propri obiettivi. È solo che alcune persone hanno più paura di altre. Siamo tutti un prodotto della nostra cultura, e non intendo la cultura italiana, ma universale. Siamo stati costretti a sopravvivere per secoli e uno dei modi per sopravvivere in condizioni estreme è uno stile di gestione autoritario, come nell'esercito che ha i suoi vantaggi. Ad esempio, un certo numero di riflessi condizionati che funzionano nelle giuste situazioni. La verità e il prezzo sono appropriati: nessuna flessibilità e creatività e il principio "non so niente, mi hanno detto fare così".

Per anni alle persone è stata insegnata l'obbedienza e la conformità alle regole e quando vengono richieste loro abilità completamente diverse, si trovano in un vicolo cieco. Stanno aspettando istruzioni, spiegazioni e potrebbero sinceramente non capire cosa significhi essere responsabili, nel vero senso della parola.

Perché, nella loro immagine del mondo, la responsabilità può essere direttamente correlata alla colpa e alla punizione.

Ci vorrà molta pazienza da parte del manager per superare tale inerzia di pensiero nel dipendente. E allo stesso tempo ha sempre l'opportunità di mostrare quale enorme differenza c'è tra "responsabilità" e responsabilità.

Nelle condizioni di uno stile di gestione autoritario, ci si concentra sul capo piuttosto che sul cliente. E da qui le ovvie conseguenze di un simile atteggiamento.

Le persone possono essere veramente responsabili quando partecipano alla definizione degli obiettivi e alle decisioni, quando sono coinvolte nel processo di discussione e non quando le decisioni vengono trasmesse loro dall'alto.

E qui è imperativo che gli obiettivi del personale e gli obiettivi dell'organizzazione coincidano.

Comunicazione effettiva. Oltre alla competenza fondamentale - essere un visionario, c'è un'altra competenza non meno importante - saperla trasmettere. Un coach è un comunicatore professionista. Una comunicazione efficace include le seguenti competenze:

- 1) ascolto attivo;
- 2) la capacità di porre domande esplorative;
- 3) la capacità di dare un feedback.

L'ascolto attivo è la capacità di comprendere non solo il significato di ciò che viene detto, ma anche ciò che non viene detto. Questa è la capacità di vedere un'immagine del mondo che dà origine a determinate affermazioni e domande. E se sei in grado di vedere le strutture profonde, allora la comunicazione con quasi tutte le persone diventa molto facile per te.

Quali sono le domande forti? Queste sono domande, grazie alle quali una persona apre nuove possibilità, trova soluzioni alternative. Incoraggiano le persone a muoversi verso obiettivi, ad essere proattivi. Domande potenti fanno sì che una persona inizi a notare ciò che prima era inaccessibile, a vedere la situazione da diverse angolazioni.

Molti manager semplicemente non sanno come dare un feedback ai dipendenti. L'ignoranza delle tecniche elementari in questa materia comporta una completa distruzione della fiducia. Da un lato, c'è un fattore come la presenza del potere formale. E la tentazione di usarlo è molto grande. Dopotutto, allora non devi pensare troppo alle parole, lavorare su te stesso, studiare, ecc. L'ultimo argomento quando non ce ne sono abbastanza altri: "Io sono il capo, tu sei uno sciocco".

D'altra parte, c'è sempre un numero enorme di questioni importanti e urgenti. E devono essere affrontati di conseguenza, con troppa urgenza. Costruzione di relazioni, formazione, revisione del lavoro svolto: può aspettare. La procrastinazione da risultati negativi.

C'è anche un altro lato della medaglia. Il leader stesso rimane spesso senza feedback. Molto spesso lo riceve solo indirettamente: attraverso i risultati, il livello di efficienza, l'atmosfera che esiste nella squadra. E può essere difficile per lui vedere cosa sta succedendo da un diverso punto di vista.

Ogni scelta ha le sue conseguenze. E se vuoi guidare nello stile del *coaching*, la domanda logica che si deve porre in questo caso è:

"Quali prezzi dovrai pagare per questa scelta?".

Non è facile rispondere a questa domanda, perché l'individualità gioca un ruolo importante. Alcune persone devono lavorare meno su sé stesse, altre di più.

Tuttavia, è chiaro che il prezzo da pagare è l'abbandono del controllo. Devi smettere di controllare e iniziare a delegare. Per molte persone non c'è nemmeno una differenza tra questi concetti.

Quindi, se vuoi condurre uno stile di *coaching*, impara a distinguerlo molto chiaramente.

Un altro prezzo che dovrà essere pagato per tale scelta è il costante miglioramento e sviluppo personale. E questi processi implicano lo sviluppo della flessibilità e dell'apertura alla percezione del nuovo. "L'allenatore è aperto all'ignoranza e al

rischio". - così viene descritta una delle competenze del *coaching* nei documenti dell'International Coach Federation.

2.2. Il *coaching* come strumento di gestione

Il *coaching* come mezzo di gestione non è un manuale o una indicazione piuttosto la sinergia di un leader e di un subordinato, finalizzata alla soluzione più efficace del compito. Esternamente, questo sembra al quanto strano, soprattutto per coloro che sono abituati allo stile di leadership direttiva: invece delle istruzioni, il leader pone semplicemente alcune domande al subordinato.

La gestione è la pietra angolare di qualsiasi attività. Senza una gestione aziendale competente e qualificata, è impossibile parlare di sviluppo e progresso.

Un team di manager efficaci è stato, e sarà la chiave del successo di qualsiasi azienda, indipendentemente dal suo profilo di attività. Ma il tempo pone sempre più richieste ai leader. Bisogna ammettere che lo stile di gestione autoritario sta gradualmente diventando obsoleto.

In Occidente, questo processo è in corso dagli anni '90 del secolo scorso. In Italia si può dire che è appena iniziato a causa della gestione familiare.

Un leader moderno è semplicemente obbligato a padroneggiare diversi stili di gestione ed essere in grado di applicarli a seconda della situazione.

Da qualche parte è necessario controllare rigorosamente il processo, ma da qualche parte è sufficiente monitorare semplicemente questo processo: le situazioni aziendali sono molto diverse. Uno degli stili di gestione più efficaci nell'attuale fase di sviluppo del business è il *coaching*.

L'International *Coaching* Federation (ICF) definisce il processo di *coaching* come

segue: “Il coaching è una collaborazione continua che aiuta i clienti a raggiungere risultati reali nella loro vita personale e professionale. Attraverso il processo di coaching, i clienti approfondiscono le proprie conoscenze, migliorano le proprie prestazioni e migliorano la qualità della vita.”

Ad ogni sessione, il cliente sceglie un argomento, il coach ascolta e contribuisce sotto forma di commenti chiarificatori, domande efficaci, feedback, ecc.

Questa interazione chiarisce la situazione e incoraggia il cliente ad agire. Il *coaching* accelera il processo di auto-miglioramento del cliente offrendogli più scelte.

Il *coaching* si concentra su dove il cliente vuole essere, dove si trova adesso e cosa è disposto a fare per arrivare dove vuole essere domani.

Può essere formulato in modo leggermente diverso: il *coaching* è un tipo di consulenza e un modo che aiuta il cliente a definire chiaramente i suoi scopi e obiettivi/traguardi, a concentrarsi sul loro raggiungimento e a ottenere grandi risultati

nel più breve tempo possibile, con il massimo impatto, con il minimo sforzo. Il *coaching* è un metodo di gestione consapevole della propria vita, che aiuta a trovare equilibrio nella propria vita, a vivere e ad agire in modo più efficace.

L'esperienza delle aziende straniere mostra che l'uso del *coaching* nella gestione del personale può aumentare significativamente l'efficienza del lavoro e migliorare le capacità professionali dei dipendenti. Lo stesso si può dire delle aziende nazionali che hanno introdotto il coaching.

A cosa serve il *coaching* nella gestione?

- **Migliorare l'efficienza gestionale.** Il leader può essere sicuro che i suoi subordinati abbiano padroneggiato accuratamente il compito e abbiano tutto il necessario per risolverlo. I subordinati sanno esattamente cosa è loro richiesto, cosa e come devono fare. Il feedback è stato stabilito.
- **Risparmio di tempo.** L'uso del *coaching* nella gestione facilita notevolmente la delega dell'autorità e quindi fa risparmiare tempo al manager.
- **Migliorare la comunicazione all'interno dell'azienda.** Qui i commenti sono superflui. Naturalmente l'elenco può continuare, ma questi tre punti sono sufficienti per interessarsi al coaching.

Il *coaching* come mezzo di gestione non è affatto istruzioni e istruzioni, ma piuttosto l'interazione di un leader e di un subordinato, finalizzata alla soluzione più efficace del compito. Esternamente, questo sembra alquanto insolito, soprattutto per coloro che sono abituati a uno stile di leadership direttivo: invece delle istruzioni, il leader pone semplicemente al subordinato alcune domande, a seguito delle quali:

- 1) si scopre quanto correttamente il dipendente abbia compreso il compito;
- 2) quali difficoltà potrebbe avere nel portare a termine il compito;
- 3) cosa il dipendente ha bisogno per completare questa attività;
- 4) vengono chiarite alcune sfumature associate a questo compito.

Non si tratta di domande formali: non daranno il risultato desiderato, ma si tratta di *coaching*.

Il *coaching* consente di massimizzare il potenziale di un dipendente per l'attuazione più efficace dell'attività. Pertanto, l'obiettivo principale del *coaching* come mezzo di gestione è aiutare un dipendente (molto spesso un subordinato) a risolvere i problemi aziendali.

Si consiglia di introdurre il *coaching* come strumento di gestione in un'azienda dall'alto verso il basso. Questo è naturale, poiché il miglior coach per i dipendenti sarà il loro diretto supervisore leader. Naturalmente, i dipendenti dello stesso livello possono anche essere coach l'uno per l'altro, ma un coach-manager è l'opzione più efficace. Altrimenti usare un coach esterno.

Il *coaching* non dovrebbe essere usato come una sorta di tecnica segreta. Sarà molto più efficace spiegare a tutti i dipendenti dell'azienda le "regole del gioco".

Quindi sarà possibile evitare incomprensioni e rifiuti, che possono rallentare il processo di introduzione del *coaching* in azienda. Inoltre, il *coaching* è un processo bidirezionale. Non solo il manager-allenatore dovrebbe essere in grado di porre domande, ma anche il subordinato dovrebbe essere in grado di fornire informazioni e dare feedback. E per questo ha bisogno di sapere come farlo al meglio. L'apertura è essenziale per un *coaching* efficace

Parlare di non avere abbastanza tempo per il *coaching* non è altro che una scusa.

Dietro l'affermazione del manager di non avere abbastanza tempo per allenare, potrebbe esserci il desiderio di controllare personalmente tutti i processi di cui è responsabile, una mancanza di fiducia in sé stesso come allenatore efficace o qualche altro motivo. In effetti, il *coaching* fa davvero risparmiare tempo di lavoro.

Meno istruzioni, meno indicazioni, meno correzioni di sbagli.

Non è un risparmio di tempo? A ciò si aggiunge l'aumento dell'efficienza dei dipendenti e il loro sviluppo. Come puoi vedere, qui ci sono più pro che contro.

Naturalmente per molti leader sarà difficile accettare questo modo di gestire.

Ma bisogna capire che i risultati saranno molto più alti se non costringi il dipendente a lavorare a tutti i costi, ma lo aiuti a svolgere il lavoro nel miglior modo possibile.

Se non istruisci il subordinato, sovraccaricandolo di varie istruzioni, ma semplicemente ponendogli alcune domande giuste che chiariranno completamente la situazione e lo motiveranno a svolgere il lavoro con la massima efficienza. Per convincersene basta provare.

Il *coaching* si è dimostrato più volte efficace in un'ampia varietà di situazioni. Attualmente sempre più aziende, sia in Italia che all'estero, stanno adottando questo strumento altamente efficace.

Sulla base della loro esperienza, possiamo affermare con sicurezza che il *coaching* come strumento di gestione è il futuro.

Fonti della letteratura utilizzata

- Il Coaching: origini, approcci, prospettive. Raccolta di articoli. - San Pietroburgo: Discorso, 2007. - 220p.
- Avdeev S. Coaching: che tipo di "animale" è questo? - M.: Alexandri D-Carriera, 2006. - 118 p.
- Vagin I., Gluschay A., Come diventare il primo. *Coachingpratico* - M.: ASTREL, 2008. - 285p.
- John Whitmore, Nuovo stile di gestione e gestione del personale. - M.: Finanza e statistica, 2009. - 365p.
- Landsberg M. Psicologia. - M.: Eksmo-Press, 2007. - 189 p.
- JJC Smart, *Coaching*. - San Pietroburgo: Casa editrice Neva, 2008. - 189p.
- JJC Smart. Sulla strada del successo. - San Pietroburgo: Neva, 2008. - 245 p.
- Trope S., Clifford J., *Coaching* nell'apprendimento. Una guida per formatori e manager. - San Pietroburgo: Pietro, 2008. - 258s.
- Gestione del personale, strumento del Manager. - M.: Equilibrio-media, 2007. - 369 p.
- Harris D., Allenatore. Crescita personale e successo. - San Pietroburgo: Discorso, 2007. - 281 p.
- Eric Parslow, Monica Ray. Il *coaching* in ambito educativo. Metodi e tecniche pratiche. - San Pietroburgo: Pietro, 2007. - 320s.
- Blog.doyoucoach.com
- <http://www.isp.ru/coach.htm> -
- <http://suchtolife.ru/>
- <http://www.pknp.ru/coach>

