

**Anna Fata**



# **Il Coaching Olistico**



## Indice

### Parte Prima – Introduzione al Coaching

- Il coaching: Definizioni
- La storia del coaching
- I Padri del coaching
- Alcune differenze tra ruoli professionali
- Ambiti e finalità del coaching
- Paradigmi: La psicologia positiva, Il coaching con la psicologia positiva
- Il coaching somatico
- Il coaching spirituale
- Il Modello GROW
- Il Modello AB® di coaching olistico

### Parte Seconda – Il Coaching secondo ICF (International Coach Federation)

- Le 11 Competenze ICF
- L'etica del coaching ICF
- Il contratto di coaching
- Il setting

### Parte Terza – Strumenti di autoconoscenza e autoconsapevolezza per il Coach

- Strumenti di autoconoscenza e autoconsapevolezza per il coach
- Rilassamento e autoconsapevolezza
- Le tecniche mentali e il lavoro cognitivo-emotivo
  - Il Training Autogeno
  - La visualizzazione creativa
  - L'ipnosi
- Le tecniche fisiche
  - L'esercizio fisico
  - Il biofeedback
  - La respirazione consapevole
  - Lo shiatsu
- Le tecniche energetico-spirituali
  - La meditazione
  - L'autocoaching meditativo
  - Il contatto con la natura

### Parte Quarta – Elementi da coltivare nel percorso di Coaching

- La consapevolezza
- L'identità
- La responsabilità
- La libertà
- L'autonomia

- Le convinzioni
- Le credenze
- I valori
- Le potenzialità
- La creatività
- Le emozioni
- L'intelligenza emotiva
- L'intelligenza spirituale
- L'apprendimento
- La comprensione
- L'accettazione
- L'autostima
- La motivazione
- L'autoefficacia
- L'autorealizzazione

**Parte Quinta – Creare la relazione e comunicare a 360°**

- La relazione
- Il silenzio
- L'ascolto
- La comunicazione verbale, non verbale, paraverbale
- L'empatia
- Le domande efficaci
- Il feedback (o riscontro)
- Il flusso

**Parte Sesta – Stabilire e raggiungere gli obiettivi**

- Gli obiettivi
- L'analisi SWOT
- Le resistenze
- I facilitatori
- I compiti (o task)
- Esempi di compiti di impegno
- Il piano d'azione
- Il monitoraggio
- La fine di un percorso di coaching

L'autopromozione professionale: personal e self branding

### ***Il coaching: Definizioni***

Esistono diverse definizioni di coaching nella letteratura, ad esempio per la Federazione Italiana Coach è un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e cliente con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale.

Per l'Associazione Italiana Coach Professionisti è un metodo di sviluppo delle potenzialità dei singoli, dei gruppi e delle organizzazioni che ha come fine ultimo l'alleanza con il proprio cliente nel percorso della sua autorealizzazione.

A tali definizioni istituzionali se ne affiancano altre che sottolineano alcuni aspetti peculiari del coaching, ad esempio: è un'arte per favorire il cambiamento, una forma di supporto allo sviluppo delle capacità possedute e potenzialità inesprese, in relazione ad un contesto specifico, è un processo collaborativo per la soluzione di un problema e orientato al risultato.

In questo contesto il coaching viene considerato un metodo di autoconsapevolezza, crescita personale, sviluppo del potenziale, raggiungimento di un obiettivo e/o risoluzione di un problema che può attenersi a qualsiasi area di vita, privata o professionale, rivolto al singolo o a un gruppo, in un contesto individuale o organizzativo, che si esplica processualmente all'interno di una relazione basata su ascolto, accoglienza, empatia, accettazione incondizionata, regolata da norme etiche ben precise.

### ***La storia del coaching***

Il termine coaching deriva dal francese "coche", carrozza, del XVI secolo, un mezzo di trasporto trainato da cavalli e condotto da una guida, il cocchiere, mentre in Inghilterra nel XIX secolo gli studenti universitari indicavano con tale espressione i migliori tutor. Negli Stati Uniti il coach era, invece, colui che guidava e allenava fisicamente la squadra e la seguiva anche emotivamente.

Negli anni '80 il coaching comincia ad essere introdotto negli ambienti aziendali, mentre in Europa si devono attendere gli anni '90 e soprattutto il 2003 quando in Italia, a Stresa, si tiene la prima conferenza internazionale di coach che ospita oltre 400 professionisti.

### ***I Padri del coaching***

Le origini di tale metodo sono assai remote nel tempo.

La maieutica di Socrate, che si esplica ponendo continue domande all'allievo, senza mai fornire risposte a priori, con la fiducia che è proprio l'allievo che, diventando consapevole, può trovare in sé le risposte, è un punto di riferimento per il coaching.

Nel 1974, negli Stati Uniti, Timothy Gallwey, docente della Harvard University, istruttore di tennis, pubblica il libro "The inner game of tennis",

che ha come tesi centrale il fatto che l'avversario che si trova nella propria mente è più forte di quello al di là della rete. Secondo l'Autore il gioco esteriore si riferisce alle abilità fisiche, quello interiore all'approccio mentale che si esplica al meglio riducendo le interferenze interne e sviluppando al massimo il potenziale secondo la formula: Prestazione = Potenziale – Interferenze.

Alla prima opera ne sono seguite altre tra le quali: *The inner game of golf*, *The inner game of tennis*, *The inner game of skiing*, *The inner game of work*. Tutte sono accomunate dal fatto che il coach deve essere un buon ascoltatore e deve fungere da specchio del processo di pensiero del cliente, ha fiducia nella capacità di apprendere del cliente, pone idee stimolanti, fa leva sull'espansione delle capacità e sugli apprezzamenti positivi.

John Withmore, pilota inglese di automobilismo e consulente aziendale, in seguito ad una collaborazione con Gallwey ha elaborato il modello GROW, sintetizzato nel libro del 1992 "Coaching for Performance", che si focalizza sull'allenamento del potenziale delle persone, che si esplica all'interno di una relazione facilitante tra coach e coachee, che si avvale di domande potenti.

Più recente è il contributo molto ampio e soprattutto scientifico dato al coaching di Martin Seligman, Presidente della American Psychological Association e co-fondatore della Psicologia Positiva alla fine degli anni '90, e del suo gruppo di lavoro. Egli mette al centro delle proprie ricerche il benessere, la felicità, l'ottimismo, il concetto di flusso, e soprattutto le potenzialità personali.

Da qui, grazie a Ed Diener, è nato un vero e proprio modello di coaching basato sullo sviluppo delle potenzialità e le emozioni positive.

### ***Alcune differenze tra ruoli professionali***

Per chiarezza, a questo punto, è necessario sottolineare alcune differenze che distinguono la figura del coach rispetto a quella di altri professionisti.

Un coach non è un insegnante il quale, invece, si occupa della trasmissione di contenuti ai suoi studenti. Nel coaching l'esperto dei contenuti è il coachee, mentre il coach è l'esperto del processo, che facilita l'emersione dei contenuti e soprattutto la consapevolezza, finalizzata ad un piano d'azione verso un obiettivo concreto e misurabile.

Un coach non è un consulente, che riceve informazioni e dà soluzioni ad un cliente. Nel caso del coaching tutto ciò è di responsabilità e pertinenza del coachee che nella relazione di coaching viene stimolato a fare ciò.

Il coach non è un formatore, che dà modelli, istruzioni, conoscenze a un discente. I modelli di riferimento del coach attengono al processo e sono punti di riferimento per le sessioni di coaching, fungono da sfondo in cui la centralità della scena è occupata dal coachee, a cui non vengono veicolati contenuti.

Il coach non è uno psicologo, che ricerca la cause, indagando il passato di un disagio, sintomo, problema, al fine, se possibile di risolverlo, secondo un modello psicopatologico. Il coach lavora sul presente, con una proiezione al futuro desiderato, in una relazione paritetica, in cui entrambi

gli interlocutori sono considerati sani, responsabili, autonomi, indipendenti, che imparano vicendevolmente in ogni situazione.

### **Ambiti e finalità del coaching**

Il coaching si può verosimilmente utilizzare in tutti gli ambiti della vita e in questi ultimi anni i campi di applicazione sono diventati sempre più numerosi. Tra questi possiamo ricordare:

- Life coaching: aiuta le persone a migliorare la vita con un percorso evolutivo, si basa sul riconoscimento, l'impiego di potenzialità per raggiungere obiettivi personali;
- Business/Corporate coaching: lavora con professionisti e imprenditori per raggiungere performance migliori e successo, attraverso il conseguimento di obiettivi specifici, lo sviluppo della leadership, la gestione del tempo, l'organizzazione, il public speaking, la relazione;
- Sport coaching: fornisce a sportivi e squadre allenamento mentale che, abbinato a quello fisico, li stimola a vincere, lavorando su autoconsapevolezza psicofisica, gestione dello stress;
- Executive coaching: si rivolge ai vertici aziendali, che vengono affiancati per conseguire obiettivi, tramite lo sviluppo del potenziale, la leadership, la delega, il team building, i processi decisionali, le fasi critiche;
- Team coaching: si usa per ottenere maggiore collaborazione in team aziendali, migliori capacità relazionali, definizione di obiettivi, identità, cambiamenti organizzativi, risoluzione di conflitti, gestione piani di sviluppo, creazione di nuovi progetti;
- Career coaching: serve per supportare le persone per la crescita professionale, lavorando su talenti, autostima, fiducia, capacità relazionali, per il cambiamento e miglioramento professionale o per l'ingresso nel mondo del lavoro.

### **La psicologia positiva**

La psicologia è nata come scienza i cui obiettivi principali erano:

- curare le patologie mentali;
- rendere la vita degli individui più produttiva e soddisfacente;
- identificare e coltivare i talenti.

Nel tempo, però sono prevalsi i primi due ed il terzo è stato trascurato.

I primi tentativi di focalizzarsi su alcuni aspetti positivi della psicologia sono stati effettuati da Terman nel 1939, con i suoi studi sul dono, la gratuità e la felicità coniugale, gli scritti di Watson (1928) sulle cure genitoriali efficaci, i lavori di Jung (1933) sulla ricerca e la scoperta del senso della vita.

La necessità di fondare la psicologia positiva si cominciò ad avvertire durante la Seconda Guerra mondiale, quando Seligman e colleghi notarono che molte persone, in precedenza fiduciose e di successo, divennero sfiduciate e depresse, dopo che la Guerra aveva sottratto loro i sostegni

sociali, il lavoro, il denaro e lo status. Al contrario, invece, nonostante tutto ciò, alcune persone riuscirono a mantenere la loro integrità e la loro serenità. Da questa constatazione sorse spontaneo l'interrogativo: da quali forze erano guidati questi individui?

A giudizio di Seligman, le risposte di Freud e di Jung non erano soddisfacenti. Neppure gli psicologi umanisti, Maslow, Rogers, May, sembravano essere in grado di dare risposte scientifiche, basate empiricamente al quesito, nonostante il rinnovato accento sul Sé che essi ponevano.

Seligman ritenne, a quel punto, che i tempi erano maturi per fondare la psicologia positiva.

Lo scopo principale della psicologia positiva è quello di spostare il focus esclusivo dal "riparare" ciò che non funziona al costruire anche le qualità positive. Essa si propone di studiare le forze e le virtù che hanno a che fare con il lavoro, l'educazione, l'introspezione, l'amore, la crescita, il gioco. Per fare ciò, si propone di adattare ciò che di meglio offre il metodo scientifico all'unicità dei comportamenti umani.

La psicologia positiva, sul piano personale, valorizza le esperienze soggettive: ben-essere, appagamento e soddisfazione in prospettiva passata, speranza e ottimismo in prospettiva futura, flusso e velocità in prospettiva presente.

A livello individuale si focalizza sui tratti positivi individuali: la capacità di amare e di lavorare, il coraggio, le abilità interpersonali, la sensibilità estetica, la perseveranza, la capacità di perdonare, l'originalità, l'orientamento al futuro, la spiritualità, il talento, la saggezza.

A livello di gruppo si focalizza sulle virtù civiche e le istituzioni che spingono l'individuo ad essere un buon cittadino: la responsabilità, l'educazione, l'altruismo, la civiltà, la moderazione, la tolleranza e il lavoro etico.

Ciò che è alla base di questo approccio è il concetto di prevenzione. Partendo dalla constatazione che il modello basato sulla malattia, che consisteva nel lavorare solo sui punti deboli, non era efficace in tal senso, si imponeva sempre più la necessità di una scienza basata sulla forza e sulla resilienza. Gli individui non dovevano più essere considerati passivi, ma esseri attivi, in grado di scegliere, di assumersi rischi e responsabilità. Questo avrebbe permesso agli individui di imparare a condurre stili di vita più sani a livello psicofisico e di ri-orientare la psicologia verso un maggiore perseguimento del terzo obiettivo: rendere più forti e produttive le persone sane e consentire la messa in atto delle potenzialità umane più elevate.

La psicologia positiva non offre un modello semplicistico a partire dal quale essere sempre felici, negare ciò che è negativo, ma si basa su un approccio realistico che va alla ricerca di quegli aspetti positivi che ogni situazione e ogni individuo possiede dentro di sé. Si tratta, in sostanza, di un cambiamento di prospettiva: il mondo si presenta nel modo in cui noi lo costruiamo con le nostre parole. Cambiando comportamenti, abitudini, stereotipi e modi di pensare si possono vivere emozioni nuove, differenti e accrescere il nostro benessere.

Individuare e mettere a frutto le proprie potenzialità, essere consapevoli di ciò che ci accade, mettersi al servizio degli altri, trovare e perseguire uno

scopo profondo nella vita sono alcuni degli aspetti su cui la psicologia positiva si focalizza per il raggiungimento della felicità.

Le potenzialità individuali, in particolare, sono dei tratti innati presenti in ciascuno di noi in proporzioni differenti. Una volta riconosciuti quelli che ci caratterizzano maggiormente (esiste un test apposito creato da M. Seligman) sarebbe opportuno coltivarle ulteriormente e metterle a frutto: questo risulta benefico non solo per l'agente, ma anche per chi osserva, che può prendere come modello quanto osservato, e per chi, eventualmente, è oggetto dell'azione.

Mettere a frutto le nostre potenzialità ci fa sentire realizzati, conferisce un senso di soddisfazione e di pienezza e ci fa sentire propriamente noi stessi.

Essere pienamente noi stessi è uno degli elementi di base per intraprendere il proprio cammino verso la felicità.

I paradigmi di riferimento della maggior parte degli studi e delle ricerche sulla psicologia positiva si possono ricondurre, da una parte, all'edonismo in base al quale il benessere consiste nel piacere o nella felicità, dall'altra all'eudaimonia, secondo il quale il benessere è qualcosa più della felicità. Rappresenta la realizzazione delle potenzialità umane e della propria natura.

Queste tradizioni si fondano su visioni differenti della natura umana e di ciò che si ritiene costituisca una buona società.

### **La prospettiva edonistica**

Si possono individuare le basi della tradizione edonista nell'antica Grecia, in cui Aristippo esortava a sperimentare il massimo piacere possibile e sosteneva che la felicità e la qualità della vita fossero il risultato della somma dei singoli momenti edonici. Hobbes proseguì sostenendo che la felicità era l'esito del soddisfacimento degli appetiti umani e De Sade che l'obiettivo ultimo della vita era perseguire il piacere. L'utilitarismo, con Bentham, riteneva che massimizzare il piacere individuale poteva portare vantaggio all'intera società.

Gli psicologi hanno riunito tali filosofie, parlando di piaceri del corpo e della mente e definendo il ben-essere come felicità soggettiva, legata alle esperienze di piacere versus dispiacere comprendenti tutte le valutazioni degli elementi positivi e negativi di vita.

La felicità diventa, quindi, non solo semplice edonismo fisico, ma il risultato del raggiungimento degli obiettivi o la loro valutazione in vari contesti.

La psicologia edonistica studia ciò che rende piacevoli e spiacevoli le esperienze e la vita. In questa prospettiva, il ben-essere e l'edonismo si equivalgono.

Esistono strumenti di misurazione del benessere soggettivo, anche se, attualmente, vi è un dibattito acceso sulla loro capacità di definire il benessere psicologico. In generale, essi partono dal presupposto teorico che il benessere è in funzione del tentativo di raggiungere (e del raggiungimento) quegli obiettivi che un individuo ritiene significativi per se stesso, qualunque essi siano. Vi sono, inoltre, riferimenti alle teorie

comportamentali della ricompensa e della punizione e a quelle relative alle aspettative cognitive su tali risultati.

In ogni caso, le aspettative, i valori e gli obiettivi sono altamente idiosincratici e culturalmente specifici e ben si adattano al contesto post moderno, estremamente relativistico.

### **La prospettiva eudaimonica**

Anche questa tradizione ha origini antiche. Aristotele denigrava il soddisfacimento dei piaceri in sé e per sé, mentre riteneva che la felicità si basasse sull'espressione della virtù, cioè nel fare ciò che si ritiene importante. Erich Fromm è tra gli psicologi che porta avanti tale concezione e sostiene che il ben-essere è il risultato della realizzazione di quei bisogni che conducono allo sviluppo della natura umana.

L'eudaimonia considera ben distinti il ben-essere e la felicità in sé e per sé, perché solo il soddisfacimento di alcuni desideri è in grado di promuovere il benessere. Ad esempio, Waterman ritiene che sia possibile raggiungere l'eudaimonia vivendo secondo il proprio vero sé, svolgendo attività congruenti con la propria natura e in grado di impegnare e coinvolgere in modo olistico. In questo senso egli parla di espressività personale (Personal Expressiveness, PE).

Ryff e Singer sostengono che il ben-essere costituisce il tentativo di raggiungere la perfezione, con la realizzazione delle proprie potenzialità. Essi parlano di "benessere psicologico" (PWB), che si differenzia dal "benessere soggettivo" (SWB), perché si tratta di un costrutto multidimensionale, in grado di implementare alcuni sistemi fisiologici e che comprende diversi aspetti relativi all'autorealizzazione:

- autonomia;
- crescita personale;
- auto-accettazione;
- scopo di vita;
- padronanza;
- buoni legami sociali.

Altre prospettive, come la teoria dell'autodeterminazione individua tre bisogni psicologici di base:

- autonomia;
- competenza;
- relazioni sociali

il cui soddisfacimento è essenziale per la crescita psicologica, l'integrità, il ben-essere, la vitalità e la congruenza con se stessi.

Tale teoria si focalizza sulle condizioni e i fattori che facilitano o minacciano il benessere in vari contesti e periodi. In tale prospettiva, il benessere è un costrutto che viene analizzato a livello intra e interpersonale, con un'influenza reciproca tra tali livelli.

Anche in questo caso, il benessere soggettivo (SWB) non conduce necessariamente al benessere eudaimonico.

Nonostante questa suddivisione tra la prospettiva edonistica e quella eudaimonica, sembra essere più produttivo considerare il ben-essere come un concetto multidimensionale che include sia aspetti edonici, sia eudaimonici. Misurazioni molteplici, che si ispirano ad entrambe le correnti, sembrano essere in grado di cogliere in modo più approfondito e puntuale i fattori che caratterizzano il ben-essere.

### **Studi e ricerche**

Gli studi e le ricerche principali nel campo della psicologia positiva si possono raggruppare in tre aree principali:

- **le esperienze positive:** a questo gruppo appartengono i contributi di Daniel Kahneman sulla qualità edonistica delle esperienze, quelli di Diener sul benessere soggettivo, quelli di Massimini e Delle Fave sulle esperienze ottimali, di Peterson sull'ottimismo, di Myers sulla felicità, di Ryan e Deci sull'autodeterminazione, di Taylor e colleghi e di Salovey e colleghi sulla relazione tra le emozioni positive e la salute fisica;
- **la personalità positiva:** tutte le ricerche appartenenti a questo gruppo si focalizzano su tre caratteristiche principali dell'individuo: la capacità di organizzarsi, l'essere autodiretto e in grado di adattarsi. I tratti di personalità che maggiormente contribuiscono alla psicologia positiva sono: il ben-essere soggettivo, l'ottimismo, la felicità e l'autodeterminazione. Nello specifico, appartengono a questo gruppo le ricerche di Ryan e Deci sull'autodeterminazione, quelle di Baltes e Staudinger sulla saggezza, di Vaillant sulle difese mature (altruismo, sublimazione, soppressione, umorismo, anticipazione), di Lubinski e Benbow, di Simonton, Winner, Larson, Gardner, Michelson e Solomon sulle prestazioni al di sopra della media e sulla creatività;
- **le comunità e le istituzioni positive:** si tratta di un gruppo che interseca i precedenti e si basa sul presupposto che le persone e le loro esperienze si verificano in un contesto sociale. Fanno parte: i lavori di Buss, Massimini e Dalle Fave sul contesto evolutivo che forgia le esperienze positive, di Myers che descrive i contributi delle relazioni sociali sulla felicità, di Schwartz sulla necessità di norme culturali per sgravare gli individui dal peso delle scelte, di Larson sull'importanza dello svolgimento di attività di volontariato per lo sviluppo dei giovani pieni di risorse, di Winner sugli effetti delle famiglie sullo sviluppo dei talenti.

### ***Il coaching con la psicologia positiva***

La psicologia positiva ha molti elementi in comune con il coaching e ancor più può affiancarlo in termini di complementarietà.

Il coaching opera al fine di consentire alle persone di sviluppare la consapevolezza, assumersi le proprie responsabilità, diventare autonome,