

Laboratorio sul coaching: idee per dirigenti per motivare, migliorare e ispirare il lavoro degli altri

Formatore

Prof. ORNELLA ROSSILLO

ornellarossillo@gmail.com

DIRIGERE CON UNA VISIONE STRATEGICA E CON
EMPATIA;
IL COACHING, UNO STRUMENTO PER FAVORIRE LO
SVILUPPO ALTRUI



- *PERCHÉ QUESTO TEMA, IN QUALE DIMENSIONE DELLA LEADERSHIP SI COLLOCA?*

IN QUALI SITUAZIONI PUÒ ESSERE SPESA UNA TALE COMPETENZA?

È POSSIBILE UTILIZZARE ALCUNE TECNICHE DEL COACHING, SENZA ESSERE CONVINTI DELLA VALIDITÀ DI TUTTI I SUOI PRESUPPOSTI?

IL COACHING A SCUOLA È EFFICACE?

ALCUNE TEORIE sulla leadership

Modello Golemann

- Composizione di intelligenza emotiva e leadership

Modello Bush

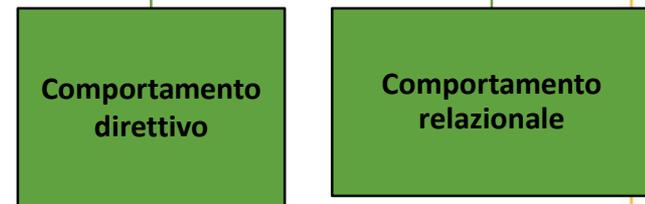
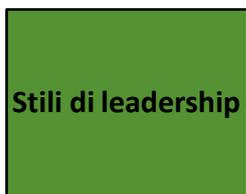
- Management e leadership educativa

Modello Sergiovanni

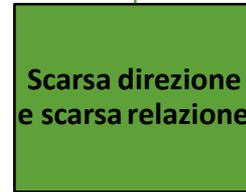
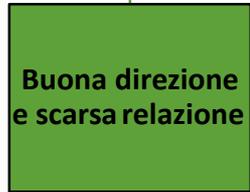
- Scuola competente/incompetente e aspetti della leadership

Stili di leadership

Ornella Rossillo



Stili di leadership



Leadership e l'Intelligenza emotiva, che include competenze personali, relazionali e sociali

IE

1995

Daniel Goleman nel libro "Emotional Intelligence" tradotto in italiano nel 1997

"Intelligenza emotiva: che cos'è perché può renderci felici".

1. Conoscere le proprie emozioni;

2. controllare e regolare le proprie emozioni;

3. motivazione di se stessi;

4. riconoscere le emozioni altrui o empatia;

5. gestire le relazioni sociali.

Competenza personale in D. Goleman

Competenz a personale

CONSAPEVOLEZZA A DI SÉ

Consapevolezza Emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti;
2. Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti;
3. Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità

PADRONANZA DI SÉ

Autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi;
2. Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità;
3. Coscienziosità: assunzione della responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione;
4. Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento;
5. Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove.

Motivazione

uno standard di eccellenza;
Impegno: adeguamento agli obiettivi autoposti
Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni;
Resilienza: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi.

Competenza sociale

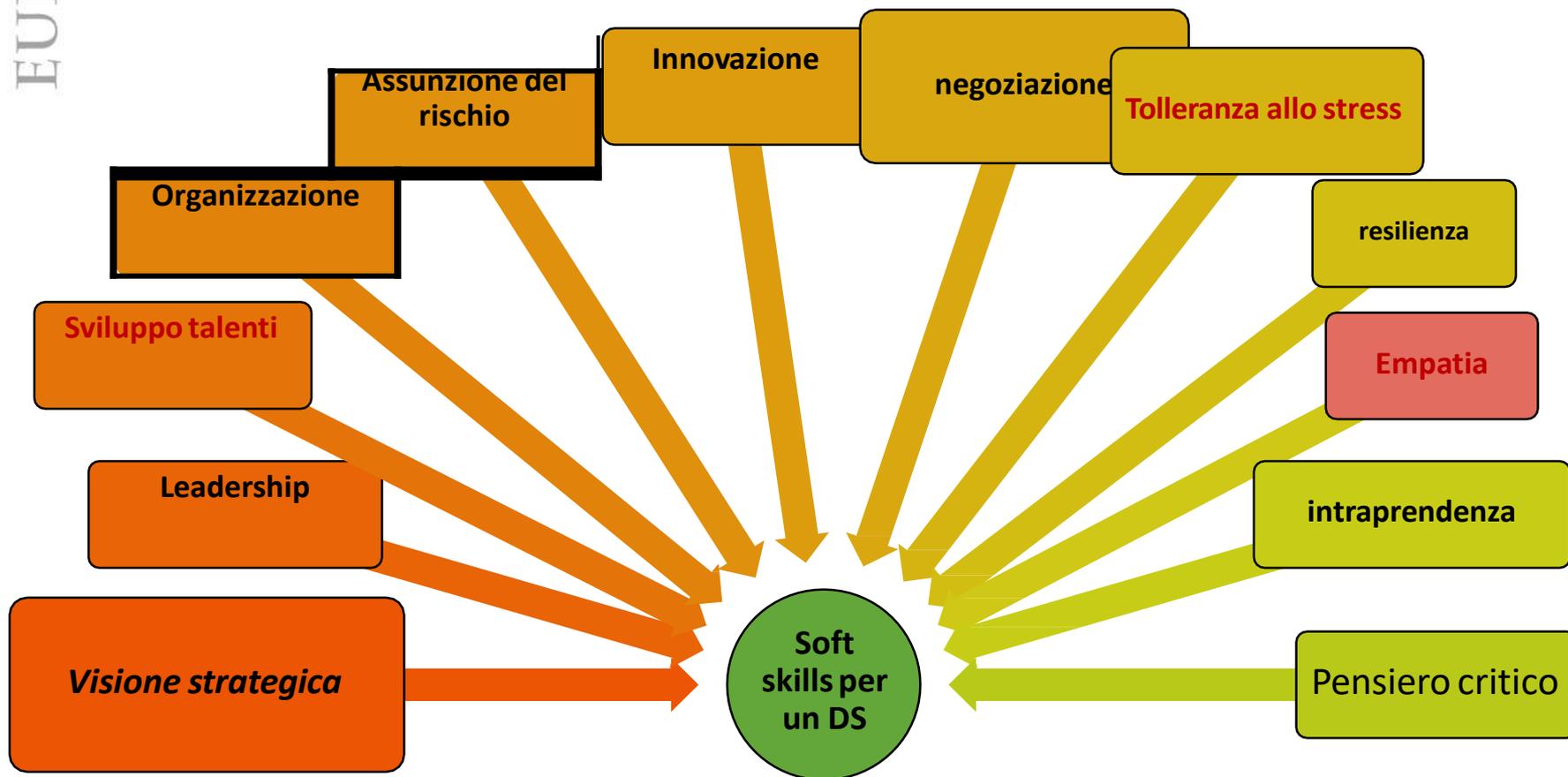
Empatia

1. **Comprensione degli altri:** percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri;
2. **Assistenza:** anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze dell' altro;
3. **Promozione dello sviluppo altrui:** percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto le loro abilità;
4. **Valorizzazione della diversità:** saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo;
5. **Consapevolezza politica:** saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.

Abilità sociali

1. **Influenza:** impiego di tattiche di persuasione efficienti;
2. **Comunicazione:** invio di messaggi chiari e convincenti;
3. **Leadership:** capacità di ispirare e guidare gruppi e persone;
4. **Catalisi del cambiamento:** capacità di iniziare o dirigere il cambiamento;
5. **Gestione del conflitto:** capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo;
6. **Costruzione di legami:** capacità di favorire e alimentare relazioni utili;
7. **Collaborazione e cooperazione:** capacità di lavorare con altri verso obiettivi **comuni (dare e chiedere aiuto);**
8. **Lavoro in team:** capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.

- **Le soft skill sono competenze “trasversali” di natura cognitivo-emotiva, relazionale e comunicativa,** facenti parte sia del carattere stesso di una persona sia come abilità interpersonali *allenabili*.
- Sono pertanto **l’insieme di "qualità professionali di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali, atteggiamenti",** e diventano oggi il vero valore aggiunto che lo stesso possa esprimere nel contesto lavorativo.



E VALORIZZAZIONE DELLO SVILUPPO ALTRUI

- 1. Comprensione degli altri:** percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri;
- 2. Assistenza:** anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze dell' altro;
- 3. Promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto le loro abilità;**
- 4. Valorizzazione della diversità:** saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo;
- 5. Consapevolezza politica:** saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo

Il leader coach:

- È convinto che ogni persona ha i propri specifici punti di forza e punti di debolezza.
- Empaticamente comprende quali sono le aspirazioni della persona che ha di fronte, aiuta la persona a sviluppare i suoi punti di forza o a migliorare quelli di debolezza, al fine di raggiungere l'obiettivo che si è prefissato.
- È un leader che consente ai suoi follower di crescere, maturare competenze;
- L'obiettivo principale per questo leader, non è lo svolgimento del compito contingente, ma la crescita del personale e dell'organizzazione.
- **Questo stile risulta efficace quando:**
 1. **Quando i follower sono disposti a misurarsi con compiti nuovi o a misurarsi con sfide insolite.**
 2. **Quando non vi è questa predisposizione questo stile risulta inefficace.**

CHE COS' È IL COACHING

Il **coaching** è un percorso di una persona o di un gruppo che ha come scopo l'ottimizzazione del potenziale individuale attraverso:

1. l'ascolto,
2. la definizione di obiettivi e
3. di un piano d'azione per raggiungerli.

Accanto al COACH che è il facilitatore del processo di coaching e al COACHEE, il/i beneficiario/i



COACH



COACHEE

NELLA SEGUENTE SITUAZIONE PUÒ ESSERE SPENDIBILE IL COACHING O UNA STRATEGIA AFFINE?

- ***NELLA SCUOLA CHE DIRIGI HAI RILEVATO UNA NOTEVOLE RESISTENZA VERSO LA MICRO-PROGETTAZIONE DIDATTICA***
- ***PONI IL PROBLEMA IN COLLEGIO E RIESCI A FAR APPROVARE L' ATTIVAZIONE DI UN CORSO DI FORMAZIONE SUL TEMA.***
- ***PROCEDI ALL' AVVIO DEL CORSO, MA ALLO STESSO SI PRESENTANO IN POCHI.***
- ***COME PENSI DI AGIRE?***

DOVE NASCE L' ATTUALE FIGURA DEL COACH

L'attuale figura professionale del coach nasce negli Stati Uniti nella metà degli anni '80 e trae il suo nome dal mondo sportivo dal quale deriva la figura del coach, ovvero dell'allenatore.

Il coaching infatti può essere considerato un vero e proprio metodo di allenamento, poiché come un allenatore stimola l'atleta ad esercitare e sviluppare i muscoli, così il coach promuove nel proprio cliente l'espressione e lo sviluppo del suo potenziale.

MA LE VERE ORIGINI DEL COACHING SONO LONTANE...

- ***MA DOVE VANNO RICERCATE LE VERE ORIGINI DEL COACHING?***

LE ORIGINI

Il coaching riunisce in sé principi e contributi

- a) della filosofia classica,
- b) dell'ambito sportivo,
- c) dell'ambito del management aziendale,
- d) della psicologia cognitiva e umanistica,
- e) fino alla psicologia positiva,

accomunati dall'impegno nel miglioramento dell'individuo e del suo benessere.

- Tutti erano “interessanti” per Socrate, tutti sono “interessanti” per il coach.
- Questo atteggiamento permette al coach di potersi liberare da pregiudizi e condizionamenti culturali.

NON È FACILE PERCHÉ LE NOSTRE CONVINZIONI SONO GIÀ DEI PREGIUDIZI



CI SONO PERSONE
INTERESSANTI E PERSONE
NON INTERESSANTO

TUTTI HANNO DELLE
POTENZIALITÀ CHE
POSSONO CONOSCERE
E VALORIZZARE



Apprendimento trasformativo

del'ambito sportivo Tim Gallwey: il gioco interiore

- Il contributo più importante al coaching moderno fu dato nella seconda metà degli anni '70 del Novecento dal californiano W. Timothy Gallwey, allenatore della squadra di tennis dell'Università di Harvard e primo a mettere nero su bianco i suoi principi di base. "C'è sempre un gioco interiore in corso nella nostra mente, non importa in che altro gioco siamo impegnati. Il modo in cui lo affrontiamo è quello che spesso fa la differenza tra il nostro successo e il nostro fallimento"
- I libri pubblicati da Timothy Gallwey propongono l'applicazione del coaching a molti campi: da quello sportivo come il tennis, il golf, lo sci alla musica e a quelli lavorativi; le sue indicazioni poi sono state applicate anche al campo degli affari, del benessere, dell'educazione.[5]

CONTRIBUTO dell'ambito del management aziendale Sir John Whitmore: allenare i manager all'eccellenza.

- John Whitmore è un ex pilota di automobilismo diventato poi consulente aziendale. Molto colpito dal libro di Gallwey, collaborò inizialmente con lui alla diffusione del coaching in ambito sportivo, sviluppando successivamente una rielaborazione del metodo dedicata al mondo del business, che mette al centro lo sviluppo delle potenzialità della persona più che la limitazione delle interferenze.
- Il metodo GROW (Goals, Reality, Options, Will) è stato illustrato in un libro uscito nel 1992 "Coaching for performance", che è tuttora il libro sul coaching più venduto al mondo. Strumento centrale del metodo sono le cosiddette domande efficaci che il coach pone al cliente, come mezzi per stimolare la consapevolezza della situazione, degli obiettivi, della determinazione, degli ostacoli, eccetera.
- Goals

il metodo GROW

Nel 1992 **John Whitmore** elabora il **metodo GROW** che si basa sulle domande efficaci:

Goal (Fissare l'obiettivo)

Reality (Analizzare la realtà)

Options (Quali sono le opzioni)

What (Che cosa si deve fare)

When (Verificare quando farlo)

Who (Chi deve farlo)

Will (Verificare la volontà di farlo)

INTERESSANTI CONTRIBUTI DALLA RICERCA PSICOLOGICA...

Carl Rogers

(1902-1987), è stato un importante psicologo e psicoterapeuta statunitense.

Attraverso le proprie esperienze cliniche e terapeutiche individuò nella condotta umana una serie diversificata di motivazioni, non completamente riconducibili al paradigma psicoanalitico del conflitto di natura sessuale, inserendo quindi, in accordo con Maslow, una più ricca serie di motivazioni dei bisogni primari e fisiologici.

Quindi con la psicologia umanistica di Maslow, la psicoterapia di Rogers si colloca entro un orientamento generale alternativo tanto alla psicoanalisi quanto alle terapie comportamentali di quel periodo.



Secondo Carl Rogers ogni persona tende alla cosiddetta realizzazione di sé

- **1. Secondo Carl Rogers ogni persona tende alla cosiddetta realizzazione di sé , ovvero è spinta interiormente a crescere e ad adattarsi alla propria natura autentica.** Questa spinta naturale viene però ostacolata dall'ansia, dalla paura e da altri blocchi che determinano la comparsa di problemi psicologici. Essi quindi derivano dall'incapacità della persona di essere ciò che è, spesso a causa di sentimenti, pensieri e idee assorbiti dall'esterno, in antitesi con la propria essenza. Attraverso la terapia, lo psicologo deve aiutare la persona a ricontattare se stessa, accettandosi.
- Per Rogers l'uomo ha tutte le capacità per crescere in autonomia e per diventare se stesso, è sufficiente che impari a svilupparle e da questo punto di vista il terapeuta può essere d'aiuto.
- L'individuo è percepito come essere unico ed irripetibile.
- Secondo Rogers il comportamento di un individuo non dipende in modo meccanicistico da fattori biologici o sociali, e questo perché la vita psichica ha un carattere interattivo e dinamico.
- 9. Le persone durante l'infanzia tendono a sviluppare naturalmente le proprie potenzialità ma a volte, per sentirsi apprezzate ed amate soprattutto da genitori e insegnanti, possono deviare da questo sviluppo

Con

- **l'ascolto attivo, l'empatia e l'accettazione incondizionata** – i tre pilastri del suo modello – è possibile accompagnare la persona alla riscoperta delle proprie risorse. Fondatore dell'approccio centrato sulla persona, Rogers ritiene, infatti, che il comportamento umano abbia come unica fonte energetica il bisogno di autorealizzazione (ottimismo motivazionale).
- **Il presupposto che costituisce il rapporto di Counseling è che la persona che chiede aiuto ha già in sé le risorse necessarie per superare i problemi.**

INTERESSANTI
CONTRIBUTI DALLA
RICERCA
PSICOLOGICA...

IL COGNITIVISMO E
LA TEORIA
RAZIONALE-EMOTIVA
DI ALBERT ELLIS.

PENSARE
POSITIVAMENTE



Gli assunti principali della REBT

Gli assunti principali della **REBT** si possono sintetizzare nei seguenti punti:

- il modo in cui ci sentiamo (emotivamente) e il modo in cui ci comportiamo derivano da quello che pensiamo;
- un modo di pensare illogico, distorto, irrazionale genera problemi emotivi e comportamentali;
- i problemi emotivi e comportamentali possono essere superati sostituendo i pensieri irrazionali con pensieri razionali.

La Teoria di Albert Ellis **udir**

- **Albert Ellis** fondò nel 1955 la **terapia razionale emotiva (RET)**, che successivamente divenne **terapia comportamentale razionale-emotiva (rational-emotive behavior therapy/REBT)**, perché lavora sull'interazione reciproca tra cognizioni, emozioni e comportamento. La **REBT** si basa su principi semplici, efficaci e facilmente trasmissibili.
- **Ellis** partì dal presupposto secondo il quale se si riuscisse a pensare in modo razionale allora la forza traumatica di qualunque evento si svuota del suo contenuto ansiogeno. Infatti, varie forme di disagio psicologico ed emotivo non sono determinate dalle caratteristiche dell'evento attivante in sé, ma dai pensieri, spesso distorti e irrazionali, per mezzo dei quali sono interpretati gli eventi e ai quali è attribuito un significato disturbante.

IL RUOLO SVOLTO DALLE EMOZIONI POSITIVE

ruolo delle
emozioni
positive



contrasto
allo
stress

Seligman e Peterson hanno arricchito il metodo del coaching

La psicologia positiva, e il lavoro di Seligman e Peterson sulla classificazione delle virtù universali e delle potenzialità personali (personal strenghts), hanno arricchito il metodo del coaching in modo determinante, soprattutto dal punto di vista teorico.

Martin P. Seligman

- Emozioni Positive
- Significato
- Coinvolgimento
- Relazioni Positive
- Realizzazione
- Sono questi, secondo **Martin Seligman**, i cinque aspetti che rendono la vita degna di essere vissuta, dei veri e propri parametri sui quali misurare il proprio benessere e quello della società.
- **Martin P. Seligman, psicologo statunitense, già presidente dell'American Psychological Association, è il co – Fondatore, insieme a Christopher Peterson, della psicologia positiva, che ha dato un contributo essenziale allo sviluppo del coaching.**
- **Secondo Seligman la psicologia, che si è occupata quasi esclusivamente del malessere e delle patologie, deve dedicare pari attenzione agli aspetti positivi dell'esistenza umana: emozioni piacevoli, potenzialità, virtù e abilità dell'individuo.**
-
- **L'enfasi sul ruolo fondamentale delle risorse e potenzialità dell'individuo rappresenta un autentico capovolgimento di prospettiva: si privilegiano interventi finalizzati alla mobilitazione delle abilità e risorse della persona, anziché alla riduzione o compensazione delle sue limitazioni.**
- **Inoltre, la prospettiva eudaimonica porta l'attenzione sulla relazione tra benessere del singolo e sviluppo della collettività, tema quanto mai caldo in questo momento storico.**
- Riprendendo la rivoluzione teorica della Psicologia Umanistica di Abraham Maslow, Seligman ha coordinato una ricerca assolutamente originale: psicologi, filosofi, sociologi di ogni parte del mondo hanno collaborato per identificare e classificare le virtù universali e le potenzialità personali riconosciute come comuni a tutte le popolazioni e culture, sia storicamente che ai nostri giorni.

Il contributo della Psicologia Positiva

Nel 1997 **Albert Bandura** con la **teoria dell'autoefficacia** e

nel 2004 **Martin Seligman** fondatore della psicologia positiva nella sua definizione delle **potenzialità personali**,

Contribuiscono a fornire una base teorica solida al metodo del coaching.

Martin P. Seligman e la psicologia positiva

- Martin P. Seligman, psicologo statunitense, già presidente dell'American Psychological Association, è il co – Fondatore, insieme a Christopher Peterson, della psicologia positiva, che ha dato un contributo essenziale allo sviluppo del coaching.



Lo sviluppo del Potenziale



La psicologia positiva

A Self-determination Theory (Deci, Ryan) afferma che la felicità è collegata a bisogni che se soddisfatti portano al benessere. I bisogni sono raggruppabili in tre aree:

- **Relazionalità** (bisogno di sviluppare relazioni soddisfacenti)
- **Competenza** (bisogno di fare e realizzare)
- **Autonomia** (esercitare la propria volontà)



Lo sviluppo del Potenziale



Il potenziale

Seligman (2004) individua 24 potenzialità:

1. Responsabilità sociale
2. Imparzialità
3. Leadership
4. Capacità di amare
5. Generosità
6. Intelligenza sociale
7. Creatività
8. Curiosità



Lo sviluppo del Potenziale



Il potenziale

9. Apertura mentale
10. Amore per l'apprendimento
11. Lungimiranza
12. Perdono
13. Modestia
14. Prudenza
15. Autocontrollo
16. Senso estetico
17. Gratitude



Lo sviluppo del Potenziale



Il potenziale

18. Ottimismo

19. Allegria

20. Spiritualità

21. Audacia

22. Perseveranza

23. Integrità

24. Vitalità

Coaching

Il mio potenziale

**Le mie
potenzialità**

**Il mio
benessere**

Autorealizzazione



COME SI PRATICA IL COACHING?

- Il coaching mira all'eccellenza. Si tratta di un processo continuo, in cui ogni nuovo risultato è il punto di partenza per l'obiettivo successivo. Una schematizzazione possibile suddivide il Coaching in **sei fasi: le tappe del coaching**
- **Fasi del Nucleo di Base**
- Fase Iniziale di Definizione: Il Coach ed il Coachee definiscono insieme l'obiettivo e fissano il "Contratto di Coaching"
- Analisi: dove siamo ora?
- Esplorare le Opzioni
- Decidere le Azioni da prendere
- **Fasi Operative**
- Mettere in Atto le Azioni Previste
- Valutare e definire il nuovo obiettivo



La relazione di coaching



la geometria

Nel coaching la geometria efficace della relazione è:

Simmetrica nell'interazione (il coach si pone alla pari rispetto al coachee)

Complementare nei ruoli (il ruolo è diverso e dev'essere esplicitato)

Complementare nel contenuto (il focus è completamente sul coachee e mai sul coach)

La relazione di coaching



le quattro A

Una efficace relazione di coaching si basa principalmente su:

- **Accoglienza**
- **Ascolto**
- **Alleanza**
- **Autenticità**



udir

Lo sviluppo del Potenziale



ESEMPI DI DOMANDE

“quali sono i tuoi punti di forza?”.

“In che modo potresti esprimere il tuo talento?”

Il Piano d'Azione

- “Concretamente, quale obiettivo vorresti raggiungere?” (S), “come può essere misurato?” (M), “Con quali probabilità pensi di raggiungerlo?” (A), “Quanto è importante per te?” (R) “Con che tempi?” (T) “E’ compatibile con il tuo contesto?” (E) “Ti andrebbe di metterlo per iscritto?” (R)

LE DOMANDE

II Piano d'Azione

Tipologie di obiettivo

- “Quali pensi che siano i fattori che possono influenzare il raggiungimento dell’obiettivo?”, “Tra le cose che mi hai elencato quali sono sotto il tuo controllo? (D’ora in poi ci concentreremo solo su questi)”, “Ci sono altre opzioni? Altre possibilità? Altre attività?”

LE DOMANDE

II Piano d'Azione

Ostacoli ambientali

- “Ci sono degli aspetti che possono ostacolarti nelle tue azioni?”, “Ci sono persone che potrebbero interferire in questo?”

Il Piano d'Azione

- **Ostacoli interni**
- Gli **ostacoli interni**, sono quelli più difficili da indagare e possono condurre anche a ridefinire l'obiettivo se non vengono individuati adeguati facilitatori. Questo perché c'è un forte legame con l'autoefficacia, l'impegno, l'autodeterminazione dell'obiettivo.
- Una domanda su questo ambito potrebbe essere: **“C'è qualcosa dentro di te che potrebbe frenarti in questo?”**

LE DOMANDE

II Piano d'Azione

Facilitatori

- “Chi potrebbe essere un tuo alleato? Pensi di aver bisogno di un supporto diverso? Chi altri? Che cosa altro ti viene in mente?”

Questo stile risulta efficace quando:

- Quando i follower sono disposti a misurarsi con compiti nuovi o a misurarsi con sfide insolite.
- Quando non vi è questa predisposizione questo stile risulta inefficace.

ATTIVITÀ PER IL LABORATORIO

NELLA SEGUENTE SITUAZIONE PUÒ ESSERE SPENDIBILE IL COACHING O STRATEGIA AFFINE?

- **NELLA SCUOLA CHE DIRIGI HAI RILEVATO UNA NOTEVOLE RESISTENZA VERSO LA MICRO-PROGETTAZIONE DIDATTICA**
- **PONI IL PROBLEMA IN COLLEGIO E RIESCI A FAR APPROVARE L' ATTIVAZIONE DI UN CORSO DI FORMAZIONE SUL TEMA.**
- **PROCEDI ALL' AVVIO DEL CORSO, MA ALLO STESSO SI PRESENTANO IN POCHI.**
- **COME PENSI DI AGIRE?**

BIBLIOGRAFIA

- Laura Petitta e Laura Borgogni, Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni, Carocci, 2007
- Martin E. P. Seligman , Imparare l'ottimismo. Come cambiare la vita cambiando il pensiero, Editore: Giunti Editore, 2015
- Martin E. P. Seligman, Per una felicità autentica. Realizza il tuo potenziale con la psicologia positiva , Editore Anteprima Edizioni, 2018
- Autore Albert Ellis, L' autoterapia razionale-emotiva. Come pensare in modo psicologicamente efficace , Editore Erickson, 2015
- Autore Albert Ellis, Robert A. Harper, A pensar bene si vive meglio. Come superare i pensieri irrazionali , Editore Erickson, 2016
- Rogers, C. R. (2000) La terapia centrata sul cliente, Firenze, Psycho,