

COACHING CON L'ANALISI TRANSAZIONALE SISTEMICA

Studio di condizioni, conseguenze ed effetti sulla cultura organizzativa

Günther Mohr *

L'articolo descrive il contenuto e il processo di un'attività di coaching individuale svolta all'interno di un gruppo che si svolge da molti anni in Germania, utilizzando vari concetti, tra cui l'AT classica, l'AT organizzativa sistemica e tre ricerche sull'utilità percepita del programma di coaching per i singoli e la loro organizzazione, sulle correlazioni tra la partecipazione al programma e la promozione professionale all'interno dell'organizzazione e sui fattori identificati dai partecipanti come contribuenti all'efficacia del programma.

Lo studio iniziale basato su un sondaggio presso i manager partecipanti ha individuato come fattore primario la misura in cui i partecipanti erano stati in grado di affrontare le problematiche collettive e personali per loro più importanti.

Il secondo studio ha applicato il QCA (Analisi comparativa qualitativa) (Ragin 1987, 2000, 2008) e ha mostrato una correlazione tra le variabili autonome di partecipazione al gruppo e la variabile interdipendente di "empowerment supplementare" da parte della società.

Il terzo studio ha utilizzato l'analisi della frequenza e della valenza delle risposte a un questionario compilato da 38 manager per identificare gli elementi chiave che secondo loro hanno contribuito all'efficacia del programma di coaching.

L'autore conclude affermando che tali programmi sono efficaci ma complessi, per cui è necessario che il coach disponga di competenze psicologiche, pedagogiche, di leadership e di gestione e che ciò si applichi all'interno di una cultura organizzativa orientata all'apprendimento.

* Articolo originale: "Systemic Transactional Analysis Coaching: A study of effective conditions, consequences and effects on organisational culture", *International Journal of Transactional Analysis Research*, vol. 5, 2, 2014, pp. 3-16. Traduzione di Silvia Banfi.

Oggi ci sono numerosi approcci e modelli diversi di coaching, che descrivo come. “una relazione professionale in cui un coach lavora con un cliente per raggiungere determinati obiettivi in termini di competenze personali e professionali.”

Tre studi che ho esaminato riguardano il coaching nel gruppo, che il Deutscher Bundesverband Coaching (2012) (DBVC, Associazione tedesca di coaching) descrive come “tipo di coaching con più persone senza interdipendenze, allenate come gruppo”. I loro argomenti sono tematicamente orientati in modo che i partecipanti siano in grado di imparare gli uni dagli altri e con ciascuno degli altri” (p. 30).

Il sistema di coaching presentato in questo articolo rientra in questa categoria con una sola eccezione, in quanto l’obiettivo principale non è l’apprendimento di gruppo, ma di elargire coaching agli individui partecipanti al gruppo. L’analisi transazionale sistemica, come combinazione di analisi transazionale e concetti sistemici, entrambi provenienti da approcci di consulenza a breve termine, sono la fonte dei metodi utilizzati nel coaching qui proposto.

RASSEGNA DELLA LETTERATURA

La ricerca sul coaching e in particolare l’impostazione del coaching di gruppo

La ricerca sul coaching non è ancora sufficientemente sviluppata per fornire evidenze che descrivano realmente il settore nel suo nucleo, nei risultati e negli effetti. Come un coach anonimo ha detto: “Abbiamo bisogno di prove basate sull’evidenza più che sull’eminenza di chi le prova”.

Carter (2013) suggerisce che i programmi di coaching sono insiemi di relazioni di coaching organizzate. Commentando la sua ricerca nelle aziende britanniche e nelle istituzioni pubbliche dove il coaching è spesso combinato con la formazione, sottolinea che la valutazione scientifica del coaching non è ancora diventata parte dello standard e raccomanda lo studio dei fattori di successo dei programmi di coaching.

Dopo aver esaminato lo stato dell’arte della ricerca sul coaching, Cushion e Lyle (2013) concludono che “la ricerca sul Coaching non è ancora in una fase in cui influenza le agenzie di finanziamento o le politiche aziendali. Un gruppo di ricerche diversificato o specifiche “scuole” hanno sviluppato riflessioni su azioni di singoli professionisti che raramente sono coaching vero e proprio, spesso si tratta di azioni guidate da altre specifiche discipline o sub-discipline. Ciò può essere comprensibile in un campo sotto-teorizzato quale è il coaching, ma il

ricorso a modelli e teorie di altri campi ha un valore limitato nella costruzione di un corpo coerente concettuale o teorico di conoscenza: “Troppo spesso, questo significa che il 'coaching' all'interno della ricerca è considerato in modo superficiale o secondario” (p. 104).

“Un esame critico del settore coaching, in termini di sviluppo concettuale, direzione della ricerca e evidenze di ricerca fornisce un quadro limitato per comprendere e colmare il divario teoria/pratica” (p. 101). “L'apprendimento rimane, limitato date le scarse ricerche esistenti, tendendo ad essere scarso, sfocato e soggettivo” (LeUnes, 2007, p. 403, citato da Cushion e Lyle, 2013, p. 103).

Altri ricercatori hanno una visione più ottimistica. Anche se il coaching è una esperienza relativamente nuova, la ricerca su di esso può essere influenzata da interessi commerciali e il coaching è vicino ad altre applicazioni professionali che forniscono molte ricerche che per comprendere il coaching si possono utilizzare come pezzi di un puzzle.

Secondo Mueller e Kotte (2012) la ricerca sull'efficacia, i presupposti e i fattori di successo del coaching sono in uno stato iniziale. Ai loro occhi il tipo di pubblicazioni di ricerca disponibili offrono la stessa frammentazione che si trova nel mercato del coaching (Ely et al., 2010; Greif, 2008; Künzli, 2009).

Greif (2008) dell'Università di Osnabrück ha esaminato l'intera letteratura di ricerca sul coaching e ha sviluppato un modello di struttura per gli effetti del coaching orientato ai risultati:

1. condizioni preliminari, dal lato del coach e del cliente;
2. fattori di successo;
3. risultati specifici;
4. risultati applicabili in generale.

Kirkpatrick (2006) ha proposto una tassonomia a quattro livelli per la valutazione:

1. “indici di felicità”, indagini sulla soddisfazione dei consumatori;
2. misurazione dell'apprendimento, cambio di obiettivi, cambio di atteggiamenti;
3. misurazione dei passaggi, cambiamenti di comportamento sul posto di lavoro;
4. valutazione del successo economico, ritorno di investimento.

Per il settore del coaching nel gruppo possiamo basarci sui risultati che Ebner (2013) ipotizza siano i vantaggi e gli svantaggi del coaching di gruppo, presentati nella tabella 1.

TABELLA 1 Vantaggi e svantaggi del contesto di gruppo

Vantaggi del contesto di gruppo	Svantaggi del contesto di gruppo
Pool più grande di soluzioni alternative (Lippmann, 2006)	Supposizione: problemi o questioni similari (Lippmann, 2006)
Feedback multipli (Goodstone, Diamante, 1998)	Nessun contesto di gruppo in una situazione di crisi acuta (George, Christiani, 1990)
Sostenere l'apprendimento attraverso il rafforzamento positivo e l'apprendimento vicario (Bandura, 1977)	limitata motivazione ad aprirsi al contesto di gruppo (Lippmann, 2006)
Maggiore motivazione per la presenza dei colleghi (George, Christiani, 1990)	Limitata introduzione di problemi personali/stress psichico di individui non curabili con la stessa attenzione
Sostenere l'installazione della speranza (George, Dustin, 1988)	Stabilire norme di gruppo (George, Christiani, 1990; Goodstone, Diamante, 1998)
L'orientamento all'auto-riflessione tende a diventare la norma nel gruppo (Wicklund, Frey, 1993)	Sfide più impegnative per il coach (George, Christiani, 1990)
Elaborazione approfondita (Stebler et al., 1994)	
Maggiore varietà di metodi	
Efficienza su tempo e costo /economia	
Reclutamento di coach dalla cerchia di precedenti coach	

Fonte: Ebner, 2013, p. 198

DOMANDE DI RICERCA

La tabella 2 illustra come la ricerca che ora presenterò sia collegata alla struttura della ricerca di Greif (2008) e alla tassonomia a quattro livelli di Kirkpatrick (2006), dando luogo a tre campi di domande:

- A. un primo campo è su quanto i coach si sono sentiti in grado di discutere le questioni e ciò che questo ha comportato per loro;
- B. un secondo campo riguarda il collegamento tra il tipo di partecipazione al gruppo e la valorizzazione dell'esperienza da parte della azienda;
- C. un terzo campo riguarda le esperienze dei partecipanti nell'essere in un gruppo di coaching.

TABELLA 2 Struttura, tassonomia e questioni di ricerca

Greif (2008)	Domande di ricerca	Kirkpatrick (2006)
Condizioni preliminari	C	– Indici di "felicità"
Fattori di successo	C	A, C Misurazione di apprendimento
Risultati specifici	A, B	A Misurazione dei risultati
Risultati applicabili in generale	–	B Ritorno dell'investimento

Questi ambiti di indagine sono stati poi più precisamente specificati:

- A1. Qual è stata la cosa più utile che i partecipanti hanno trovato nel team di coaching?
- A2. Qual è stato l'impatto sul loro sviluppo personale come manager?
- A3. In che modo pensano che l'organizzazione abbia tratto beneficio dal fatto che siano stati condotti gruppi di coaching?
- B. Quali eventuali correlazioni esistono tra la partecipazione ai gruppi e l'attribuzione di ulteriori responsabilità da parte dell'organizzazione?
- C. Quali fattori sono identificati dai partecipanti come contribuenti all'efficacia dei gruppi di coaching?

IL PROGRAMMA DI COACHING

Di seguito vengono descritti gli elementi chiave delle esperienze che sono state oggetto della ricerca.

Principi

Il programma di coaching in-house è stato guidato dai seguenti principi.

Orientamento sistemico: quando si lavora con individui o gruppi, occorre tenere conto della loro interconnessione sistemica all'interno del quadro organizzativo. Il tutto è più della somma delle sue parti; l'effetto sinergico deve essere espresso (Ennen & Richter, 2010).

Inoltre, questo permette che il costrutto di realtà sia appreso da individui e gruppi all'interno delle organizzazioni. I metodi di analisi transazionale sistemica (Schmid, 1994, 2003; Mohr, 2008) e analisi organizzativa sistemica (Mohr, 2006a, 2006b, 2009a, 2010) hanno svolto un ruolo di primo piano nel coaching.

Un approccio incentrato sulla personalità basato sull'analisi transazionale è mirato allo sviluppo delle personalità dei partecipanti. Questo si riferisce ai loro ruoli professionali ed è finalizzato olisticamente ai loro comportamenti, pensieri, e sentimenti e alla formazione di relazioni. La Teoria dei ruoli (Schmid, 2003; Mohr, 2010) e il concetto degli Stati dell'Io applicato alle organizzazioni (Hagehülsmann, Hagehülsmann, 2001; Mohr, 2009b) sono modelli teorici su cui si basano il disegno olistico di pensiero, i sentimenti e i comportamenti.

Un approccio etico: Indipendentemente dal fatto che riguardi singoli individui o più persone, ogni tipo di lavoro con un sistema clienti è guidato da regole

etiche. Questo è particolarmente vero per “l’Economia di oggi a penzoloni su una corda” (Mohr, 2012). Le informazioni personali e i dati relativi alla consulenza in-house sono mantenuti riservati. I problemi di riservatezza meritano particolare attenzione, perché la consulenza in-house deve essere tenuta fuori dallo sviluppo delle risorse umane di un’organizzazione che naturalmente è molto interessata ad ottenere le informazioni per la pianificazione delle risorse umane individuali e aziendali.

Un approccio che risparmia risorse e di sviluppo sostenibile: oggi la risorsa più scarsa è il tempo. Gli interventi di miglioramento devono essere pianificati in modo da consentire di ottenere un cambiamento desiderato con un apporto economico di risorse limitato. Gli interventi e le attività Alibi (“Guardaci, abbiamo fatto qualcosa!”) non dovrebbero essere attuati perché hanno un’influenza dannosa sugli sviluppi sostenibili positivi. Ciò significa, ad esempio, che i dirigenti e il personale non devono essere continuamente inseriti in molteplici eventi; va prevista un’adeguata “architettura” dei colloqui individuali, dei compiti gestiti sul posto e delle misure per piccoli e grandi gruppi che devono essere programmate per promuovere lo sviluppo.

Miglioramento continuo della qualità: questo include l’esigenza di migliorare in modo permanente la qualità delle proprie misure. Essenzialmente significa investire in formazione e supervisione costanti per tutti coloro che lavorano all’interno dell’unità, compreso il consulente. La valutazione continua del programma contribuisce a migliorarne la qualità e un’analisi degli effetti e una valutazione sul trasferimento di conoscenze e apprendimenti sono processi coerenti nella consulenza.

Unità di diagnosi e di intervento: anche il primo contatto con un cliente è fonte di informazioni diagnostiche oltre che di intervento; il rapporto tra consulente e cliente si configura fin dall’inizio come un rapporto orientato al cambiamento. Anche se un comportamento non è ancora cambiato, qualcosa cambia nella valutazione o nell’approccio di una persona. De Shazer (1990) ha scritto che il punto è quello di avere clienti invece di interlocutori lamentosi, o anche co-terapeuti come ha aggiunto Schmidt (2005). Il Coaching è modellato dai suoi effetti sulla comunicazione.

Un coach non permette la denigrazione di altri (Mohr, 2008) senza intervenire. La base sottostante deve essere quella di non consentire livelli nascosti di comunicazione che rendano possibile la svalutazione. L’enfasi su questo fatto è importante perché molti clienti arrivano con un pregiudizio per quanto

riguarda gli interventi realizzati senza alcuna diagnosi professionale precedente, in particolare per il *coaching in-house*, dove i coach fornitori possono essere percepiti come agenti ausiliari dell'azienda. Pertanto, all'inizio di una azione formativa deve esserci una diagnosi per determinare a che tipo di atto si abbina la domanda specifica, e questo è deciso insieme con il cliente.

Elementi di gruppo

La partecipazione ai gruppi e alla ricerca è stata volontaria, i gruppi una volta composti erano chiusi e le riunioni si sono svolte al di fuori delle ore centrali, di solito la sera tra le 17.00 e le 19.00. I gruppi sono stati formati con membri che non sono in relazioni organizzative dirette. I gruppi sono stati riuniti dal coach dopo i colloqui iniziali in modo tale da costruire gruppi coerenti di membri con esperienze di fondo similari e una buona miscela di altri aspetti (temperamento, genere), tutto ciò per rendere possibile l'apprendimento comune.

I gruppi sono stati formati con membri di livelli gerarchici simili, per evitare la possibilità che i responsabili di più alto livello fossero preoccupati di essere più avanti nelle loro abilità manageriali. Schmid e Messmer (2005) suggeriscono che è possibile un impatto positivo sulla cultura aziendale anche in team verticali, ma questo nel nostro caso, avrebbe aumentato la complessità dei gruppi e cambiato il focus di attenzione.

Facendo tesoro dell'esperienza di molte iniziative di counselling tra pari che si sono progressivamente esaurite nel tempo, questo modello è stato costruito per avere una maggiore sostenibilità.

Per renderlo più interessante per i partecipanti, avrebbe dovuto avere un certo impatto (Berne, 1966) e questo è stato garantito non solo attraverso l'input di evitare le tematiche che davano all'intera attività una sorta di "sapore accademico", ma anche attraverso interventi "tour" (per esempio, visite ai luoghi di lavoro) e l'aggregazione di due gruppi per un meeting (che è andato bene ma che i gruppi hanno scelto di non ripetere spesso).

La presenza ben definita di un coach professionista come capo dei meeting di gruppo è risultata essenziale. Le precedenti esperienze con gruppi di rete fra pari, senza una leadership indipendente erano iniziate con entusiasmo, ma si sono sempre presto esaurite. Non c'è dubbio che i gruppi di supervisione tra pari nelle professioni sociali o i gruppi di Balint (1957) nelle professioni sanitarie sono vitali per lunghi periodi di tempo anche senza avere un leader definito.

Le mie esperienze con gruppi di pari nella gestione non sono però altrettanto incoraggianti.

Un contratto ha regolato la partecipazione per i dieci meeting – incluse ferie – dei coaching di gruppo.

Le assenze sono state scusate per giusta causa. Ogni meeting di ciascun gruppo di coaching conteneva questi quattro elementi: 1) dichiarazione dell'attuale ruolo con feedback iniziale; 2) rassegna di problemi di gestione attuali e aggiornati; 3) discussione di casi studio sulla pratica quotidiana; 4) conclusione con breve valutazione alla fine.

Questi elementi, con la loro chiara struttura, hanno consentito poi al loro interno modi diversi e flessibili di gestione.

1) Dichiarazione del ruolo attuale: ha avuto quattro prospettive: una breve rassegna degli sviluppi dopo l'ultimo meeting; orientamento nel qui e ora; preoccupazioni attuali dei partecipanti nei loro ruoli di leadership; e questioni che il loro staff stava affrontando in questo momento. Anche in questa fase è stato possibile per il coach dare un feedback personale-professionale per lo sviluppo di ogni individuo e l'immagine di sé che la persona presentava, tale feedback è stato caratterizzato dal rispetto. Ciò includeva una possibile e progressiva riorganizzazione del quadro di riferimento del coachee.

Inoltre, a ogni partecipante è stata data la possibilità di chiedere un coaching dettagliato su un problema personale sotto forma di caso studio o domanda. Ciò è servito anche ad aumentare l'attenzione e la differenziazione tra le prospettive. I ruoli di leadership e i ruoli dello staff a volte si concentrano su temi diversi, ad es. quando si trattava di richieste personali o di partecipazione a controversie sul lavoro. È allora che le questioni sul ruolo di leadership diventavano evidenti. L'idea di "ruolo (organizzativo) n. 1" è utile in questo contesto: nel quadro dei ruoli organizzativi il ruolo della leadership può deviare verso un improprio ruolo di rappresentante dei datori di lavoro. Il coaching porta invece a concentrarsi appropriatamente sui ruoli organizzativi dell'azienda, e inoltre permette ai partecipanti di riferire su quegli elementi della loro vita privata che sono importanti per il loro stile di leadership, l'integrazione privato professionale e l'equilibrio vita/lavoro.

La dichiarazione iniziale è sempre stata accompagnata dalla domanda relativa allo stato attuale dell'adempimento del compito e al raggiungimento dell'obiettivo. Questa procedura è stata motivata per evitare di centrare l'attenzione su questioni marginali e non prioritarie. Complessivamente questa prima parte

è stata usata per determinare lo stato emotivo attuale di tutti i coachee. Il primo, breve feedback ha fornito un quadro di riferimento con le caratteristiche di intervento, se presente, con l'apprezzamento di un risultato raggiunto (se presente), di empatia e di offerta di trattare un proprio problema nel dettaglio.

Poteva essere anche inclusa la proposta di utilizzare un problema come caso esempio durante il meeting. Inoltre sono stati dati riconoscimenti positivi, di rinforzo, in presenza di modifiche dei comportamenti, per sostenere i progressi compiuti dopo l'ultimo meeting.

2) Rassegna di problemi di gestione attuali e aggiornati: di solito questa fase ha previsto una breve presentazione (fino a 10 minuti) di riflessioni attuali sulla letteratura del management o sulle tendenze economiche rilevanti per i partecipanti, con esercizi di accompagnamento o discussione (20 minuti). Così i partecipanti hanno preso familiarità con i principi fondamentali dello stile aziendale di leadership negli ultimi due anni. A volte, se erano state poste molte domande questa parte veniva spostata al meeting successivo, perché il coaching aveva la massima priorità.

3) Discussione di studi di casi relativi alla pratica quotidiana: questi casi studio sono stati condotti dal coach con la partecipazione attiva di altri membri del gruppo. In casi eccezionali, executive manager esperti in coaching hanno condotto singole unità di coaching all'interno del gruppo, sotto la supervisione di un coach. Con un lasso di tempo fino a 90 minuti, questa parte è stata la più lunga in ogni meeting.

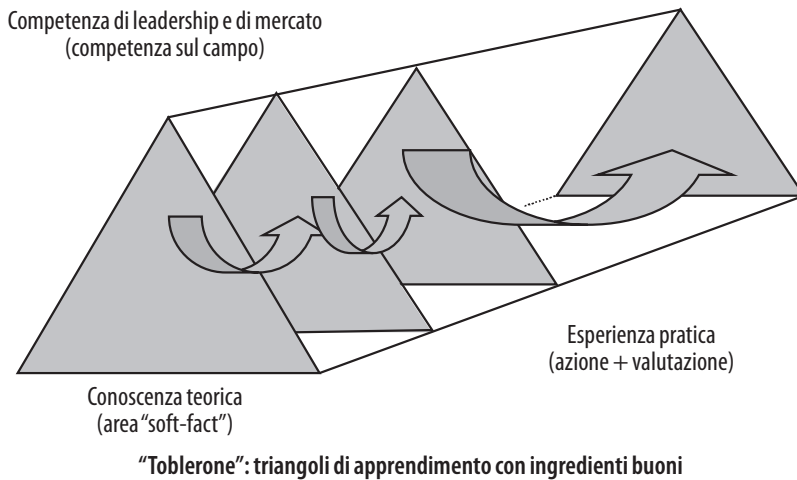
4) Conclusione: L'ultima parte di ogni meeting ha dato ai partecipanti l'opportunità di concentrarsi e condividere con il gruppo le principali intuizioni che avevano acquisito. Ciò ha comportato un'altra possibilità di intervento da parte del coach nel caso in cui qualcuno avesse dimenticato qualcosa di essenziale o qualcosa da chiarire.

Concetti di Analisi Transazionale applicati al processo

La sequenza sopra descritta si adatta bene al modello a quattro fasi di Hewitt (1995, 2003): una fase di contatto che termina con un contratto, un accordo sulla procedura; una fase di contenuto che si conclude con una decisione relativa al focus, su quale nuovo impegno può riferirsi al comportamento, pensiero, sentimento o percezione di sé; una fase di consolidamento che è il tempo per rendere operativa la decisione presa, sviluppare e verificare le possibilità di attuazione

per e nella realtà e che si conclude quando le nuove caratteristiche sono integrate; e una fase conclusiva con la definizione dei risultati e, se necessario, ulteriori deduzioni. Un altro modello applicato è stato il “Toblerone” (Schmid, 2003; Mohr, 2008), che significa che i membri del gruppo sperimentano una maggiore competenza in materia di leadership e marketing, di conoscenze teoriche e di esperienza pratica, in modo collegato a partire da ciascuna sessione fino alla successiva (figura 1).

FIGURA 1 Il modello “Toblerone”



Fonte: Schmid, 2003.

In questo modello, i tre angoli dalla forma di “Toblerone” sono gli ingredienti per un processo di apprendimento che sviluppa una personalità professionale.

Competenza sul campo: la capacità e la volontà di imparare rapidamente in una nuova area di competenza sono tratti molto importanti. La competenza sul campo è applicata alla competenza professionale. Lo scambio e la condivisione di esperienze tra i membri sono particolarmente significativi.

Conoscenze teoriche soft-fact: gli executive manager avevano dichiarato durante uno studio condotto in precedenza (Mohr, 2008) che le conoscenze teoriche in materia di leadership, comunicazione ecc. (per esempio, Zur Bonsen, 2009; Heinloth, 2011), apprese durante le sessioni di coaching, avevano rappresentato un apprendimento fondamentale per loro (“fatto la differenza”). La conoscenza teorica è vista come essenziale in altri settori di competenza, ma

le aziende spesso si aspettano che le persone apprendano la leadership “lungo la strada”. La conoscenza teorica serve anche a chiarire la percezione di sé.

Esperienza pratica (azione e valutazione): Le persone spesso si trovano in situazioni specifiche senza acquisire alcuna esperienza. L'esperienza si acquisisce solo valutando attivamente come è andata.

Concetti di Analisi Transazionale applicati al contenuto

Il contenuto utilizzato all'interno dei gruppi comprendeva vari concetti di analisi transazionale classica come l'autonomia (Berne, 1961; Stewart, Joines, 1990), stati dell'Io (Berne, 1961; Temple, 2002; Mohr, 2000), le transazioni (Berne, 1961), la simbiosi (Schiff, 1975), i giochi (Berne, 1964; Dehner, 2001), e le spinte (Kahler, 1977) così come i più recenti concetti di analisi transazionale organizzativa come il concetto di ruolo (Schmid, 2003; Mohr, 2011) il concetto di simbiosi dei ruoli (Schmid, 2003; Mohr, 2006a), e il modello di dinamica dei sistemi (Mohr, 2006a; Mohr, 2011).

Inoltre fra i modelli di AT che sono stati utilizzati ci sono le tecniche “bernia-ne” di intervento (Berne, 1966). Poiché nel coaching ci si è basati su un contratto per ogni sezione di lavoro, le otto tecniche di interrogazione, specificazione, confronto, spiegazione, conferma, illustrazione, interpretazione e cristallizzazione sono state utilizzate in modo appropriato. Ciò significa che le sessioni di coaching erano concentrate sul qui-e-ora e i partecipanti non sono stati invitati a processi mentali legati alla loro vita precedente (lavoro regressivo).

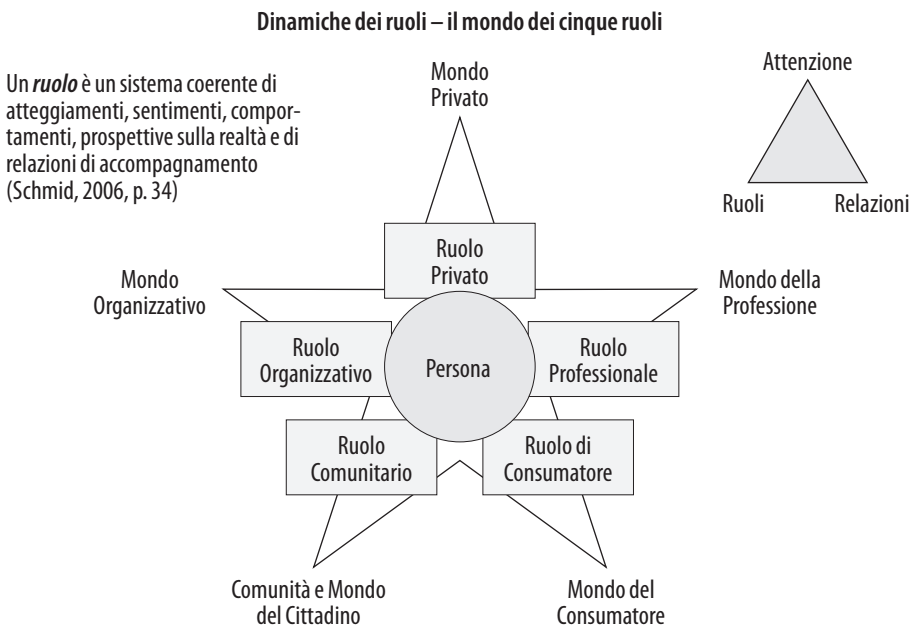
I modelli sono stati applicati da una prospettiva di sviluppo (Hay, 2006). Anche se alcuni dei modelli originariamente sono stati fondati da Berne per descrivere il comportamento patologico, nel coaching sono stati utilizzate in modo neutro sia come opportunità per descrivere un lato problematico, sia per mostrare le specificità e le risorse di una persona.

Ad esempio, le spinte possono essere viste come fattori negativi che limitano una persona, o come stili di lavoro specifici che includono risorse molto rilevanti (Hay, 1993).

I concetti di analisi transazionale sistemica (Mohr, 2008) e analisi organizzativa sistemica (Mohr, 2006a) sono stati utilizzati, per esempio, attraverso il modello dei ruoli (Schmid, 1994) che nella sua versione attuale elenca cinque mondi di ruolo (Mohr, 2012), come mostrato nella figura 2. I partecipanti acquisiscono consapevolezza circa la differenza tra una persona e un ruolo, così come

circa il proprio ruolo nel mondo dell'organizzazione aziendale, delle qualifiche professionali, del mondo privato e del mondo comunitario. Ciò significa che l'attività di coaching non deve limitarsi alle mere capacità imprenditoriali, ma deve essere orientata in senso lato verso lo sviluppo di una professionalità personale in termini di life coaching (Buer, Schmidt-Lellek, 2008; Schmidt-Lellek, Buer, 2011). In particolare, il coaching consente un apprendimento nel percepire e far progredire l'organizzazione aziendale in modo coerente con la qualificazione occupazionale dei ruoli professionali.

FIGURA 2 Il modello di Schmid e Mohr dei mondi di ruolo



Fonte: Schmid, 1994; Mohr, 2012.

Nella maggior parte dei casi, è data priorità nel coaching all'automonitoraggio di un executive manager con l'aspetto di incorporare tutti i suoi mondi di ruolo. Quando questa prospettiva non è realizzata, nel lungo periodo di solito vi sono dei problemi.

È stato applicato anche il modello delle Dieci Dinamiche di Sistema (Mohr, 2006a) mostrato nella tabella 3, che aiuta ad analizzare ogni unità organizzativa per quanto riguarda le sue prestazioni attuali e avviare le fasi per lo sviluppo e

ETICA

Come formulato nel contratto generale dei gruppi è stato chiarito e condiviso che nessuna informazione personale o aziendale era portata al di fuori dalla sala del gruppo o fornita ad altri reparti. Questo è stato anche contrattato con il capo del dipartimento del personale. L'etica professionale del coach come psicologo ha anche dato la base legale per questo accordo.

I partecipanti sono stati informati che i dati dovevano essere trattati in modo anonimo. Il trattamento dei dati è stato gestito in modo che nessuna informazione relativa ad una singola persona poteva essere reindirizzata.

STUDIO A: COSA È IMPORTANTE NEI GRUPPI DI COACHING?

Metodologia A

Il primo studio è stato condotto nel gennaio 2004 e consistito nell'investigare su cosa i partecipanti giudicassero importante per il loro apprendimento nel coaching dell'anno precedente. È stato fatto un sondaggio con un questionario di valutazione incentrato sugli effetti e risultati che i partecipanti avevano sperimentato. I risultati sono stati sottoposti all'analisi del contenuto.

Partecipanti A: 45 manager della società che erano stati inseriti nel programma di coaching dell'anno precedente. Abbiamo condotto 4 gruppi dai 4 ai 24 dipendenti, e la maggior parte di questi ha optato per una formazione nel sistema tedesco "Duales Bildungssystem" (Sistema educativo duale – lavorare in una società accompagnato da un giorno alla settimana di scuola professionale). La metà di loro aveva anche un'istruzione superiore con laurea. Il 50% circa erano uomini e il 50% donne. La fascia di età andava dai 29 ai 54 anni.

L'azienda: era un fornitore di servizi locali per clienti privati e aziendali con distribuzione di articoli di cancelleria. Dopo una lunga tradizione, ha vissuto momenti turbolenti negli ultimi 10 anni ed è stata infine assorbita da un trust più grande sotto l'influenza dello Stato. Poiché i propri prodotti erano diversi da quelli del trust più grande l'azienda non è stata completamente assimilata, ciò le ha permesso di funzionare con una discreta autonomia condizionata al raggiungimento di specifici obiettivi finanziari. Al momento dell'indagine l'azienda impiegava 1.600 dipendenti e circa 250 dirigenti distribuiti su quattro livelli gerarchici.

Condizioni generali di mercato: il mercato dell'impresa era fortemente colpito dalla crisi finanziaria ed economica. I consumatori stavano reagendo con molta cautela verso i prodotti dell'azienda.

Il fatto che molti clienti fossero dipendenti dai servizi di base forniti ed erano quindi una clientela piuttosto fedele, ha avuto un effetto stabilizzante, anche se la loro migrazione ai concorrenti su internet aumentava costantemente. I guadagni generati dalla prestazione di servizi di base costituivano la base finanziaria. Inoltre, la società ha cercato di generare maggiori transazioni attraverso prodotti più sofisticati.

Quadro sistemico generale per il coaching in-house (interno): c'era una lunga e continua tradizione di formazione innovativa, risalente fino a 150 anni fa. L'azienda aveva sempre attivamente sostenuto lo sviluppo di personale junior e soprattutto la promozione del proprio personale. Solo pochi lavoratori esterni, ad esempio con una laurea universitaria, sono stati impiegati. Il personale è stato per lo più socializzato nell'azienda attraverso il suo sistema di formazione in-house. L'unità di Coaching dell'azienda è stata avviata e istituita nel 1999.

Risultati A

La maggiore soddisfazione è stata rilevata in risposta alla domanda su quanto i partecipanti hanno potuto discutere all'interno del gruppo sulle questioni e sui problemi che erano importanti per loro. Il 76,5% ha risposto "pienamente soddisfacente" e 94,1% ha trovato che il coaching di gruppo fosse funzionale ad affrontare le sfide critiche emerse durante l'anno.

Inoltre, sono stati individuati altri vantaggi, tra i quali il miglioramento nella cooperazione, nell'autogestione, nell'orientamento verso il problem solving e nel modo di cooperare nel gruppo.

Si è fatto riferimento al miglioramento della cooperazione con i membri dello staff (suggerimenti relativi all'atteggiamento nei confronti dello staff, alla soluzione di difficili problemi con lo staff) e si è sottolineata l'evoluzione personale in materia di self-management (autogestione) (atteggiamento più pacato, nuovi punti di vista in situazioni confuse, acquisizione di nuove prospettive procedurali, riduzione dell'autovalutazione di self-stress, chiarimento della propria competenza, linea d'azione orientata agli obiettivi, autocritica).

La maggior parte degli executive manager ha posto l'attenzione sul problem

solving (elaborazione di soluzioni per problemi specifici, sviluppo di differenti strategie di problem-solving che tengano conto dei propri problemi e dei problemi dei membri dello staff e delle soluzioni effettivamente attuate). Nel complesso è emerso che i vantaggi sono stati visti non solo nelle questioni specifiche discusse, ma anche nello sviluppo della cultura aziendale.

Quasi tutti sono stati soddisfatti delle modalità di cooperazione. Sono state menzionate parole chiave come fiducia, cooperazione aperta e onesta, discrezione, numero ideale di partecipanti, gruppo omogeneo e discorso critico comunicativo.

Altri importanti aspetti dichiarati erano il controllare il modo in cui i gruppi hanno lavorato (massima priorità per problemi particolarmente urgenti, invitando i partecipanti a dichiarare i problemi attuali, attenzione immediata alla radice di un problema, accordo con i partecipanti) e lo sviluppo autonomo e congiunto di soluzioni (trovare soluzioni ai problemi, sviluppo autonomo di soluzioni, combinando i propri problemi con quelle degli altri e con la teoria, supporto durante le decisioni, suggerimenti, assistenza per l'ulteriore sviluppo).

Nell'ambito dello sviluppo personale degli executive manager, vi erano sei dimensioni: rispettare la propria personalità; rispettare la personalità dei membri dello staff; affrontare meglio le situazioni di crisi; ricevere un feedback sul proprio comportamento; trattare i processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione; e la consapevolezza del ruolo come manager all'interno della società e come partner o genitore nella vita privata.

Per quanto riguarda la qualificazione del sistema, sono stati descritti i seguenti effetti: maggiore disponibilità a ricevere una formazione avanzata da parte dei membri dello staff; modi più diretti di affrontare i conflitti; vivificazione della comunicazione; migliore comunicazione e cooperazione nella collaborazione; migliore spirito di squadra e sviluppo dello spirito di squadra nell'unità organizzativa *in loco*; e rafforzamento degli atteggiamenti positivi.

Discussione A

Questi risultati parlano decisamente a favore dell'utilizzo di un coaching in-house (interno) come mezzo per promuovere la formazione degli executive manager. La misura in cui i coachee hanno percepito di aver ricevuto sostegno per la loro più grande sfida dell'anno è stata particolarmente incoraggiante.

STUDIO B: EMPOWERMENT E DELEGA DI RESPONSABILITÀ DA PARTE DELL'AZIENDA IN RELAZIONE ALLA PARTECIPAZIONE AL PROGRAMMA DI COACHING

Metodologia B

La ricerca è stata condotta nel 2010.

Inizialmente è stata condotta un'analisi basata sull'analisi comparativa qualitativa (QCA) di Ragin (1987, 2000, 2008) per verificare se la partecipazione a un gruppo di coaching avesse influenzato l'avanzamento professionale dei membri del gruppo. Il QCA è una procedura algoritmica che è stata sviluppata come metodo tra casi studio e analisi convenzionali di covarianza, in grado di fornire conclusioni su condizioni sufficienti e necessarie anche con un numero limitato di casi. Consente di determinare configurazioni di variabili indipendenti in contesti socio-scientifici, ad esempio organizzativi, che conducono ad una precisa specificità della variabile target.

L'equità è possibile, nel senso che diverse configurazioni di variabili indipendenti portano a un risultato specifico (Fiss, 2007). Come sottolineano Katz e Kahn (1978), "Un sistema può raggiungere lo stesso stato finale da diverse condizioni iniziali e da una varietà di percorsi diversi" (p. 30, citato da Fiss, 2007, p. 1181). Su questa base, il QCA come interessante metodo empirico è sempre più applicato all'interno della teoria organizzativa e dei contesti economici (Jackson, 2005; Bentrop, Schneider, 2012).

Il QCA è stato sviluppato da Ragin sulla base dell'algebra booleana con una base concettuale nel pensiero teorico. L'algoritmo costruito su questa base consente di trarre conclusioni sulle condizioni accettabili e necessarie, e fornisce informazioni precise su quanto l'incidenza di valori specifici di variabili indipendenti si traduca in grandezze specifiche delle variabili dipendenti, nonché il modo in cui l'assenza di valori specifici delle variabili indipendenti porta alla non occorrenza delle grandezze delle variabili dipendenti.

La QCA utilizzata in questo contesto è stata la fsQCA (*fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*) (Wagemann & Schneider 2007). Le situazioni osservate riguardo alle variabili dipendenti e indipendenti sono state misurate attraverso una scala con incrementi metrici specifici con uno spettro compreso tra 0 e 1.

Variabili indipendenti sono state la durata della partecipazione a un gruppo di coaching e la quota di presenza ai meeting. La durata della partecipazione va da "quasi nessuna partecipazione", quando le persone hanno solo "avuto un

breve assaggio” e poi hanno lasciato il gruppo per sempre, ai partecipanti con una partecipazione di breve durata (fino a un anno) fino alla partecipazione per 3 tre anni o più. La partecipazione è stata volontaria e l’assenza è stata consentita in caso di buone ragioni, con un tempestivo “certificato medico” o per “un incontro d’affari importante non prevedibile”.

La calibrazione per la quota di presenza è stata misurata in uno spettro a sei livelli, con i seguenti livelli:

- 0 quasi nessuna partecipazione
- 0,2 presenza marginale
- 0,4 presenza con lacune significative
- 0,6 presenza evidente con assenza per motivi esterni (2-3 di 10 riunioni/anno)
- 0,8 assenza marginale
- 1 presenza quasi completa

La variabile esaminata che ne è risultata è stata “il trasferimento di ulteriori responsabilità da parte dell’impresa” (promozione). Le decisioni relative al trasferimento di responsabilità sono state prese esclusivamente dal dipartimento di gestione e risorse umane della società, senza riguardo per i gruppi di coaching e, a causa della discrezionalità professionale del coach, anche senza la sua competenza.

Per questo criterio sono stati scelti tre livelli:

1. Il livello più alto è consistito in una promozione verso una posizione da dirigente apicale al livello gerarchico più elevato, con un maggiore staff e la retribuzione più elevata (valore più alto).
2. Una classificazione un po’ più bassa è stata data ad una promozione verso una posizione di leadership sullo stesso livello gerarchico, ma con uno staff significativamente più elevato (almeno +50 %) e di solito con una retribuzione più elevata.
3. Una classificazione ancora più bassa ma visibile è stata data al trasferimento di un importante compito di progetto o di un ruolo supplementare (mentore, marketing coach) e al trasferimento ufficiale di responsabilità da una posizione finora provvisoria ad un ruolo stabile, definito e a tempo indeterminato.

Partecipanti B: i 65 partecipanti erano manager di età compresa tra i 29 e i 57 anni, che lavoravano in dipartimenti locali diversi della società.

Risultati B

Come indicato nella tabella 4, la quota di presenza (la partecipazione frequente e continua nei coaching di gruppo) è stata significativamente associata a una maggiore incidenza di trasferimento di responsabilità, e nei casi di presenza molto consistente questa associazione è emersa fortemente. Il valore di consistenza valuta il grado di correlazione tra la variabile indipendente e risultante con punteggi da 0 (nessuna consistenza) a 1 (consistenza totale) sommati fino a 0,82 per entrambe le variabili indipendenti. La correlazione è piuttosto evidente, anche ipotizzando una scala elevata di circa 0,75 (Wagemann, Schneider, 2007) per un valore significativo. Il valore della “copertura”, la quantità di casi contabilizzati, è piuttosto alta, anche, con un valore di 0,85. Un altro risultato ha dimostrato che i partecipanti senza una quota di presenza significativa non potevano aspettarsi alcuna promozione con trasferimento di responsabilità.

TABELLA 4 Criteri del QCA

		Punti di rilevanza*
Coerenza	0,82	0,75
Copertura	0,85	0,70

Note: * Wagemann, Schneider, 2007.

La durata della partecipazione ha avuto un'incidenza un po' più bassa. Con una percentuale di circa il 70% si può presumere che almeno una volta, ma forse ripetutamente, sia stata trasferita una responsabilità aggiuntiva ai partecipanti del gruppo di coaching permanente. Una condizione necessaria è emersa: senza costanza di presenza e durata di partecipazione i membri dei coaching di gruppo non sono stati promossi. Anche la durata della partecipazione ha svolto un ruolo significativo, ma non appena ha superato un anno, non è risultata più così importante.

Altre variabili indipendenti, quali il genere (maschile, femminile) o se qualcuno ha lavorato in fabbrica o nel marketing, sono state controllate ma non hanno avuto alcuna influenza significativa sulle promozioni; anche combinazioni come “staff di marketing femminile con alta quota di presenza e la partecipazione tra uno e tre anni” non ha portato a una maggiore probabilità di promozione.

Discussione B

La decisione di partecipazione individuale, pur limitata a causa della chiusura dei gruppi e della necessità di 'certificati medici', è diventata una variabile interessante, col senno di poi, perché strettamente collegata ad una ulteriore decisione totalmente indipendente dalla persona, vale a dire, la promozione.

Ciò significa che le persone che si preoccupano ripetutamente della questione dello sviluppo nel processo di coaching e che sono li anche per gli altri, sono premiati e investiti di un più alto grado di responsabilità rispetto a coloro che non lo fanno.

Il collegamento tra la presenza e l'impegno nel coaching e il risultato di essere promossi potrebbe non essere la connessione causale fondamentale. Forse le persone che mostrano impegno nel programma di coaching fanno quello anche altrove. Ma è anche interessante notare che la partecipazione a un programma di coaching sembra mostrare anche una correlazione molto forte tra l'impegno di coaching e il risultato di empowerment.

STUDIO C: RICERCA SULLE CONDIZIONI EFFICACI NEI GRUPPI DI COACHING

Metodologia C

Verso la fine del 2010 abbiamo condotto un'altra ricerca sulle condizioni effettive del sistema di coaching in-house (interno) che era stato installato: Che cosa è efficace nei gruppi di coaching? Questo è sicuramente collegato ad un'altra domanda: Cosa spinge i manager a investire il loro tempo nel coaching dopo il loro orario di lavoro?

A tutti i 65 executive manager del sistema di coaching di gruppo al momento dell'indagine è stato fornito un questionario con domande aperte sugli aspetti che essi hanno ritenuto importanti nel coaching. Il ritorno è stato molto buono. L'indagine è stata condotta nell'arco di tre settimane, erano a disposizione le risposte differenziate di 38 partecipanti, pari al 60% del numero totale di partecipanti. Complessivamente l'indagine ha dato luogo a 106 risposte differenziate con 403 singole voci che descrivono le esperienze dei partecipanti sugli effetti del coaching di gruppo. È stata effettuata un'analisi del contenuto (Berelson, 1952; Mayring, 2010) utilizzando l'analisi della frequenza e della valenza. L'analisi di frequenza studia la frequenza con cui vengono utilizzati certi termini;

l'analisi di valenza valuta la validazione dei termini.

Partecipanti B (come nello studio A): i 65 partecipanti erano manager di età compresa tra i 29 e i 57 anni, che lavoravano in dipartimenti locali diversi della società.

Resultati C

La tabella 5 illustra i sei settori di contenuto analizzati e le proporzioni delle risposte. Le risposte fornite erano molto diverse a livello individuale; esse mostrano che l'orientamento individuale e quindi i risultati individuali sono di importanza fondamentale per il coaching. Ci sono solo alcune questioni menzionate frequentemente e anche alcune non molto spesso. Il modo di cooperare, la variabile legata alla relazioni e al sistema, è stata menzionata nel 24,5% delle risposte.

L'aggiunta di tutti i termini che descrivono la cooperazione, la collaborazione, il sostegno reciproco, il team, il networking e il gruppo rende evidente che questo aspetto riveste per i rispondenti la massima importanza. La seconda voce più frequentemente menzionata riguardava gli aspetti di leadership con un totale del 19,8%, un risultato non troppo sorprendente se si considera che l'indagine ha trattato il coaching di gruppo per gli executive manager ma che è stato comunque significativo in termini di focus su tali interventi.

TABELLA 5 Temi sul contenuto

Caratteristiche di condizioni efficaci	%
1. Concetto di base del coaching di gruppo	30,22
2. Questioni specifiche trattate	11,32
3. Impostazione generale	5,67
4. Risultati specifici al ruolo	16,98
5. Qualità della produzione	15,09
6. Effetti sulla cultura d'impresa e sul sistema	20,75

1. Concetto di base del coaching di gruppo: il concetto di base e il modo di lavorare in un gruppo di coaching sono stati scelti come tema centrale dal 30,22% dei partecipanti nelle loro dichiarazioni. Particolare enfasi è stata posta su una formazione professionale di base che rendesse possibile un apprendimento orientato alla pratica.

Ciò include la base teorica della procedura a cui faceva continuamente rife-

rimento il coach. Tutti i metodi applicati sono stati comprovati e spiegati. L'approccio professionale è stato ulteriormente caratterizzato dal facilitatore che offre un coaching specifico individuale così come un feedback "neutro" – come viene visto dal punto di vista dei partecipanti – e supporto per quanto riguarda diverse questioni. Un partecipante al proposito ha fatto le seguenti osservazioni: "Poiché si discutono talvolta questioni piuttosto riservate, è essenziale avere un adeguato grado di fiducia in tutti i membri di un gruppo". L'affidabilità, la fiducia, la discrezione e il candore sono gli attributi caratteristici per il coaching di gruppo, secondo i partecipanti.

Molte risposte si sono riferite al processo di lavoro in gruppo. La neutralità e l'autonomia del coach è stata vista come un fattore importante. Anche gli elementi del processo hanno giocato un ruolo prevalente. Un esempio a questo proposito è l'aver costantemente segnalato le opzioni differenti per agire. Riguardo alla profondità di un approccio problem solving è stato segnalato un livello importante di adeguamento alle necessità concrete, per es. la stimolazione, se necessaria, a significare che non c'era un intervento standard, né sequenze standard per rispondere a certe domande; gli interventi sono stati modellati sui bisogni e non solo dicendo "parliamone" o "facciamo una simulazione".

Sono state evidenziate procedure per un uso efficiente del tempo (veloce, efficiente e immediatamente trasferibile). Il processo di apprendimento è stato basato su fondamenti pratici e concreti. Il processo e i contenuti basati su concrete basi teoriche

2. Contenuto e questioni: per quanto riguarda il contenuto, le questioni specifiche trattate sono state menzionate nell'11,32% di tutte le risposte.

"Leadership" è il termine più indicato. L'esplorazione del significato di questo termine e questioni di motivazione sono state considerate importanti. Per molti membri del gruppo con ruoli multipli, in particolare ruoli nel marketing, la leadership è un "male necessario", ma può evolversi in un lavoro divertente attraverso un impegno dedicato alla risoluzione dei problemi. Una citazione: "Ci sono state date continue istruzioni di leadership, basate sulla fiducia e sulla discrezione, che accompagnano lo sviluppo dell'executive manager".

Altre questioni ricorrenti sono le pressioni sugli obiettivi e sui tempi, soprattutto per lo staff del marketing, un problema aggravato dalla crisi finanziaria che ha reso più difficili tutte le transazioni con i clienti. Soprattutto le "preoccupazioni della mia unità organizzativa" e "le mie preoccupazioni" sono vissuti come cruciali.

Questo include soluzioni per compiti di leadership personale, così come per i processi di cambiamento all'interno della azienda. È anche menzionato nelle risposte dei coachee che: le questioni attuali servono per tenersi aggiornati, la pressione finanziaria, la pressione mirata all'obiettivo e le strategie di business (che sono apparse anche in altre unità) sono state trattate in modo orientato alla domanda. La possibilità di essere in grado di "Sfogarsi un pò", "sputare il rospo" e "ricaricare le batterie" è stata vista come altrettanto importante.

3. Impostazione generale: un ambiente con condizioni favorevoli, un aspetto generalmente considerato importante dai responsabili delle risorse umane – e quindi spesso il tema dei "questionari di soddisfazione" – sembra essere di relativa importanza per i membri di un gruppo di coaching ed è stato menzionato solo nel 5,56% di tutte le dichiarazioni. Anche in questi pochi casi le dichiarazioni si riferivano in particolare alla composizione del gruppo – che era controllato – così come al fatto che la partecipazione era volontaria o sul rapporto costo/efficienza, soprattutto in termini di tempo e risultati.

Non sono state menzionate le condizioni di impostazione esterna legate all'alloggio e alla ristorazione. Anche i frequenti problemi nel trovare un parcheggio vicino al centro di formazione non sono mai stati motivo di lamentele. Anche se i meeting si sono svolti all'interno della azienda, in un centro di formazione che si trova un po' fuori è stato vissuto positivamente, come "qualcosa al di fuori della normale routine".

4. Output specifici sul ruolo e risultati: il 16,98% delle risposte si riferiva a specifici ruoli, in particolare alla leadership e ai ruoli di marketing. In particolare, per quanto riguarda i problemi di leadership si sono riconosciuti molti input avuti nei gruppi, ma anche "cose pratiche" riferendosi al marketing, che è stato citato più volte. Nelle risposte, è stato rappresentato il completo processo di leadership, a partire dall'accettare e plasmare il ruolo di leader. Sono stati menzionate anche l'interrelazione tra ruolo professionale e ruolo organizzativo di leadership partendo dal proprio ruolo all'interno della azienda.

Altri risultati orientati al ruolo sono stati riconosciuti: quelli orientati allo sviluppo della leadership, l'avvio e l'attuazione di una concezione di leadership o il familiarizzare con tecniche di leadership che si sono adattate alle esigenze individuali.

Secondo i rispondenti lo sviluppo delle risorse umane, il pensiero economico e l'agire sostengono questo. La competenza di ruolo ha incluso la gestione dello stress, la risoluzione dei problemi e una migliore valutazione della propria

personalità. È stato sottolineato che le teorie di leadership devono essere implementate, situazioni di colloquio speciali per situazioni difficili con i dipendenti devono essere strutturate e forse anche simulate. Idee relative alla gestione del personale o ai dipendenti o clienti difficili, nonché un migliore orientamento della propria unità organizzativa sono sottolineati come elementi specifici del ruolo.

5. Qualità e fattibilità della produzione: Complessivamente il 15,09% delle risposte si sono riferite alla qualità della produzione (analisi di valenza). Risultati comuni sono menzionati nell'11,32% delle risposte. Molto semplicemente, sono menzionate parole chiave come "aiuto", "suggerimenti", "proposte". Gli "effetti emotivi di uscita" (sfogarsi) o chiarimenti, già indicati in precedenza, sono da menzionare anche qui. Nel dettaglio, sono state elencate gli approfondimenti specifici per le singole situazioni, e citato un aumento del livello di "equipaggiamento" di conoscenze e teoria.

I partecipanti nelle loro risposte sembrano vedere il focus del coaching nella struttura e nei nuovi concetti, meno nella conservazione e la stabilizzazione tradizionale dei metodi o nella rassegna storica dei "bei vecchi tempi". L'attenzione è decisamente orientata sullo sviluppo del nuovo.

L'aderenza alla realtà attuale è un altro degli aspetti visti dai coachee come questione importante. È attuata attraverso le concrete richieste dei membri del gruppo, ma anche attraverso la gestione di temi di attualità introdotti dal coach. Il 3,77% enfatizza altri aspetti della qualità del rendimento precisando che i risultati realizzabili sono raggiunti molto velocemente, gli approcci alla soluzione di un problema sono nuovi, l'individualità è evidenziata; non ci sono standard, ma solo soluzioni individuali, "su misura", vengono evidenziate soluzioni facilmente trasferibili ed individuali per risolvere problemi di leadership. Citazione: "Confrontare le osservazioni di ciascuno regolarmente ha un'influenza positiva sulla resilienza, sulla tolleranza della frustrazione e quindi sullo stato di salute degli executive manager".

6. Variabili di sistema e della cultura d'impresa: Per i partecipanti, questa categoria sembra essere un punto focale per quanto riguarda gli effetti del coaching. Il 20,75% dei rispondenti ha considerato positivi gli effetti del coaching sulla cultura aziendale e sul sistema. Alcune citazioni tipiche: "I network all'interno della società si sviluppano e aiutano a risolvere i problemi che si verificano durante il lavoro di routine in modo più veloce e quindi più efficiente, in un modo che beneficia tutti coloro che sono coinvolti"; "C'è una crescente quantità

di comprensione quando si tratta di desideri e problemi di altre sottounità”; “Si instaura una migliore comprensione, un senso di solidarietà all’interno dell’azienda, che trascende la specifica unità organizzativa”. Un effetto citato raggiunge anche il mondo privato di qualcuno: “è un peso fuori dalle spalle del mio partner”. I problemi individuali secondo qualcuno possono ora essere esaminati da diverse prospettive, possono essere sviluppati nuovi modi di affrontarli.

I rispondenti affermano inoltre che la comunicazione relativa ai processi di cambiamento (implementazione di un nuovo team e di strutture gruppo) è accompagnata e sviluppata attraverso il coaching di gruppo: “Migliore è la formazione di ogni singolo executive manager, maggiore è la qualità del personale”.

Discussione C

1. La specificità dei risultati: questi risultati con i coaching di gruppo sono simili alle esperienze fatte con la consulenza a breve termine. De Shazer (1990) ha riferito a proposito della sua ricerca sul lavoro di Milton Erickson, uno dei più importanti psicoterapeuti praticanti del XX secolo. De Shazer e il suo gruppo di ricerca con sede a Milwaukee sono stati in grado di trovare sette cluster strategici nel metodo procedurale di Erikson. Facendo questo, hanno però scoperto un problema con la settima categoria. Questa categoria residua conteneva molti metodi incomparabili e comprendeva il 45% di tutti i casi studiati. Raddoppiare il numero di categorie a 14 non lo ha aiutato, perché ha portato alla quattordicesima categoria, la nuova categoria residua, che conteneva ancora il 35% di tutti i casi. Questo dimostra che l’adattamento dei modelli ai casi individuali è difficile. Questo orientamento agli aspetti individuali è parte integrante del coaching di gruppo in-house.

2. Enfasi esplicita sul gruppo e sul lavoro di gruppo: questo risultato è simile ai risultati di altri settori, come la formazione dei consulenti, e mostra che la coesione di gruppo è stato un fattore immensamente importante nel determinare il successo della formazione (Rauen, 2007). I gruppi di coaching hanno lavorato piuttosto intensamente pur in presenza di limiti temporali, e questo sembra avere senso considerando che si è lavorato con manager che incorporano la formazione nella loro routine quotidiana. Rispetto agli eventi di formazione residenziale che durano uno o più giorni e che comportano una certa quantità di rallentamento dell’attività, con rituali specifici per l’arrivo e l’inizio dello

svolgimento di un seminario, il format utilizzato è stato riconosciuto come più orientato alle risorse, più efficiente. I partecipanti hanno apprezzato tale modalità considerandola come molto appropriata e avrebbero reagito con stupore ai rituali più classici di un seminario residenziale.

3. Fiducia e discrezione all'interno dei gruppi di coaching in-house: è piuttosto interessante notare che in tutto il tempo passato – 10 anni – non è emerso nessun caso di indiscrezione per quanto riguarda le informazioni personali, anche se circa 120 partecipanti sono passati attraverso i gruppi di coaching. C'è solo un caso che è stato segnalato, di un nuovo membro del gruppo femminile che si è lamentata con il suo capo del fatto che il suo coach non sempre mostrava i meriti dell'Azienda. Durante la riunione successiva è stata corretta da un altro membro del gruppo che le ha meglio spiegato il significato e l'approccio di coaching. Questo caso particolare non ha portato a complicazioni significative, pur tenendo conto della sensibilità del personale interno, perché la fiducia può anche essere persa con un singolo evento. Inoltre, il sistema dei coaching di gruppo dipendeva dal sostegno degli executive manager di livello superiore. Questo evento (la persona che si è lamentata con il suo capo) ha messo in pericolo gli importanti mezzi di sussistenza per il sistema dei coaching di gruppo, ma è andato tutto bene a causa della correzione immediata da parte di un altro membro. Attraverso questa modalità l'esperienza dei gruppi di coaching ha mostrato i suoi effetti positivi sulla cultura aziendale, perché un sistema di coaching interno può entrare a far parte di un'organizzazione solo se si dimostra immune da una mancanza di comprensione esterna.

4. Sostegno attivo, attualizzazione dei problemi, revisione, mobilitazione delle risorse: questo è un oggetto principale del coaching. Questi risultati, sottolineati da Grawe (1994) possono essere implicitamente dedotti dalle risposte dei partecipanti e sono sicuramente inclusi, anche se non sono esplicitamente menzionati nelle interviste pubbliche. I partecipanti vedono oggi condizioni di efficacia all'interno di un diverso quadro di riferimento. Soprattutto gli aspetti delle relazioni legate a questa forma di cooperazione, una questione piuttosto difficile in un ambiente interno; inoltre vanno anche aggiunti gli aspetti pedagogici dei problemi di gestione e di leadership che sono stati sottolineati.

CONCLUSIONI

Conseguenze per il coaching di gruppo in-house con l'Analisi Transazionale Sistemica

Come risultato globale delle ricerche sono emersi diversi punti.

Il coaching di gruppo nell'area della leadership e gestione è uno strumento di sviluppo del personale molto complesso e compatto. Ha bisogno di:

1. una cultura dell'apprendimento caratterizzata da un'impostazione protettiva (regole per la composizione del gruppo, discrezione, segretezza delle informazioni personali, apertura, fiducia);
2. competenza generale su tutti gli aspetti della vita lavorativa e professionale (competenza globale);
3. competenza in materia di questioni specifiche di gestione di settore (conoscenze specialistiche di gestione del settore, dalla filiale alla direzione);
4. competenza psicologica (ruolo di coaching altamente qualificato);
5. conoscenze sulla leadership e il management aggiornate (formazione accademica costantemente aggiornata in termini di discussioni scientifiche);
6. competenze in materia di pedagogia, dinamica di gruppo e competenze metodologiche (unità di formazione e di input adattate a gruppi che lavorano a diversi livelli e con limiti di tempo).

La coerenza fra questi punti sembra essere un fattore essenziale di successo. Se manca solo uno dei sei elementi, non ci sarà alcun successo, poiché tutti devono essere a servizio della efficacia anche delle situazioni individuali. Sembra che queste siano condizioni necessarie che devono essere garantite. Solo se ci sono queste condizioni saranno risolte situazioni problematiche specifiche, con conseguente miglioramento anche a lungo termine.

Inoltre, un altro punto centrale è il collegamento con la leadership quotidiana e il management. L'analisi della pratica quotidiana di leadership offre molti spunti ed opportunità per riflettere e migliorare le proprie capacità di leadership. I processi di apprendimento pratico prosperano su condizioni specifiche.

Di importanza centrale è un setting protetto. I membri del gruppo di coaching non imparano principalmente una tecnica, ma come meglio dispiegare se stessi e la propria personalità nelle relazioni di leadership all'interno della società. Da sole le tecniche di apprendimento non aiutano affatto; conoscere la leadership significa auto-sviluppo, e questo tipo di riflessione ha bisogno di un ambiente sicuro e discreto.

Tale sicurezza e protezione può essere fornita solo da un leader o coach

riconosciuto e autorizzato che non corra alcun rischio di entrare in conflitto con altri ruoli, e che possa garantire legalmente la necessaria discrezione anche verso l'azienda, cosa che altri portatori di ruolo di leadership interna incaricati delle decisioni disciplinari, spesso non riescono assolutamente a fare.

Un secondo aspetto essenziale è la diversità professionale per quanto riguarda le attività dei gruppi di coaching. Con una squadra formata da competenza sul campo, competenza di metodo, competenza teorica e competenza personale (Erpenbeck, Rosenstiel, 2007; Mohr, 2008) come obiettivo della loro professionalizzazione, l'esperienza degli executive manager ha integrato l'apprendimento dovuto ad una procedura ben strutturata e scandita. Ciò significa che il capogruppo ha bisogno di una vasta conoscenza sulle prospettive di professionalizzazione di cui sopra. Di conseguenza, le competenze richieste ai coach sono piuttosto impegnative: comprendono competenze di coaching e supervisione, competenze pedagogiche, aggiornamento sulla moderna teoria e ricerca della leadership, nonché competenze sul campo riguardanti l'ambiente di lavoro dei membri del gruppo.

La competenza di coaching del leader è il terzo aspetto, al fine di poter accompagnare gli altri nel loro ambiente professionale e sostenere il loro sviluppo. Ciò include in particolare la libertà e la possibilità di ampliare il proprio spettro entro i limiti di tempo del coaching di gruppo.

La conoscenza del leader per quanto riguarda la cultura specifica dell'azienda non deve essere ignorata. Tale conoscenza include una conoscenza delle molteplici transazioni fra le diverse componenti aziendali tanto precisa quanto la ha l'Azienda stessa.

Queste conoscenze rendono possibili soluzioni adeguate in un arco di tempo limitato. Sottoponendosi alla supervisione costante il leader mantiene infine la propria distanza interna e non diventa professionalmente con il "paraocchi".