

Il Coaching Evolutivo® e il Modello C.A.R.E.®

di Franco Rossi e Alessandro Pannitti, fondatori di INCOACHING®¹

Introduzione

Nel vasto panorama dei servizi legati allo sviluppo e al benessere² della persona, il Coaching è oggi un metodo regolamentato in Italia dalla Legge nr. 4 del 14/01/2013 e dalla Norma UNI 11601:2015, insegnato nelle università e oggetto di ricerche scientifiche.

La citata Norma UNI presenta il Coaching come *“un processo di partnership finalizzato al raggiungimento degli obiettivi definiti con il Coachee (la persona che utilizza il servizio) e con l’eventuale committente (chi lo commissiona), e si basa su una relazione strutturata di reciproca fiducia. L’agire professionale del Coach facilita il Coachee a migliorare le sue competenze mediante la valorizzazione e il potenziamento delle sue risorse (livello di motivazione ed energia).”*

Il Coaching si è costituito come metodo efficace e riconosciuto grazie alla progressiva interazione tra varie discipline e diversi approcci.

Alla sua base vi è la relazione maieutica (Socrate), ed è soprattutto grazie alle teorie sul potenziale umano avviate negli anni '50 dalla Psicologia Umanistica di Maslow e Rogers poi sviluppate con le ricerche sul campo della Psicologia Positiva (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000), all’approccio Inner Game (Gallwey, 1974) e al modello G.R.O.W. (Whitmore, 1992), che oggi esiste un metodo denominato Coaching³. Un ulteriore importante passaggio per la diffusione del Coaching professionale è avvenuto nel 1995 con la standardizzazione delle *Core Competencies* del Coaching⁴, a cura della International Coach Federation (ICF), la prima e più grande associazione di Coaching al mondo.

I 3 pilastri del Coaching

Nel 2012, con la pubblicazione de *“L’essenza del Coaching”*, abbiamo definito ed analizzato i 3 pilastri caratterizzanti il metodo del Coaching:

1. la **Relazione Facilitante** creata e curata dal Coach;
2. lo **Sviluppo e l’allenamento del Potenziale** del Coachee;
3. i **Piani d’azione** definiti dal Coachee e finalizzati al raggiungimento di obiettivi autodeterminati.

Ogni percorso di Coaching, in quanto tale, è caratterizzato da questi 3 elementi imprescindibili, che per l’appunto ne rappresentano la sua essenza.

Dopo 4 anni di ulteriore approfondimento e sperimentazione sul campo, di riflessioni e confronti, presentiamo il Coaching Evolutivo®, un modello di Coaching che getta i fondamenti di una innovativa teoria dello sviluppo del potenziale umano.

Il Coaching Evolutivo® si fonda su 2 elementi di base: la già citata Relazione Facilitante ed il Modello C.A.R.E.® delle Meta-potenzialità umane.

¹ INCOACHING®, Coaching Evolutivo® e C.A.R.E.® sono marchi registrati da INCOACHING S.R.L.

² Secondo l’Organizzazione Mondiale della Sanità la salute è *“uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o infermità”*

³ Per ulteriori approfondimenti sulla storia del metodo del Coaching: <http://www.incoaching.it/timeline-del-coaching/>

⁴ <https://www.coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2206&navItemNumber=576>

La Relazione Facilitante

La **Relazione Facilitante** (Pannitti, Rossi, 2012) è la modalità e cornice imprescindibile dell'interazione curata dal Coach che facilita il Coachee a prendere contatto con il suo potenziale, ne consente l'espressione e ne supporta lo sviluppo.

Tale relazione, descritta ampiamente ne *“L'essenza del Coaching”*, presenta 4 elementi distintivi:

1. **La maieutica**; cioè un dialogo che ha lo scopo di fare emergere la “verità” che è dentro ogni persona e che predilige l'uso di domande prevalentemente aperte, di restituzioni, nonché di una gestione funzionale dei silenzi quali spazi di riflessione e di percezione di sé lasciati al Coachee.
2. **La simmetria relazionale**; in quanto relazione alla pari, che non può essere *up-down* o *bottom-up*. A sostegno e completamento del campo relazionale del Coaching, vi sono i ruoli complementari Coach-Coachee ed il contenuto prettamente asimmetrico sempre a favore del Coachee.
3. **Le 4 “A” facilitanti**; Accoglienza, Ascolto, Alleanza e Autenticità del Coach (Pannitti, Rossi, 2012)
4. **La centratura OKness**; la posizione relazionale del Coach IO OK-TU OK secondo l'Analisi Transazionale (Berne, 1978).

Il Modello C.A.R.E.®

Il potenziale umano è una complessità di risorse che abbraccia *“elementi inerenti l'ambito attitudinale, delle disposizioni e dei talenti, quindi le acquisizioni e le competenze apprese... Tali elementi, comprendono le capacità, l'intelligenza nella sua globalità e complessità, il carattere o temperamento, la personalità e gli interessi, ma anche gli orientamenti, le motivazioni e i desideri, quindi l'energia nelle sue differenti manifestazioni, nonché elementi riferibili alla struttura fisica, costituzionale e fisiologica.”* (Gandolfi, 2009)

Quindi, le potenzialità personali sono quei punti di forza che compongono la complessità e l'unicità del potenziale di ogni essere umano.

Il Coaching Evolutivo® è un metodo di sviluppo del potenziale che, fondandosi sulla Relazione Facilitante fa leva su 4 specifiche Meta-potenzialità proprie dell'essere umano che, se adeguatamente allenate e sviluppate nel Coachee consentono il pieno utilizzo del potenziale.

Le Meta-potenzialità del Coaching Evolutivo® nel Modello C.A.R.E.® sono: la Consapevolezza, l'Autodeterminazione, la Responsabilità e l'Eudaimonia.

La **Consapevolezza** è la Meta-potenzialità per eccellenza, la “madre” di tutte le potenzialità e si manifesta come:

- condizione del *con-sapere*, della cognizione di qualcosa che si fa interiore, coerente ed allineata con la persona.
- processo che implica il “senso sentito” soggettivo, il conoscere e il conosciuto (Siegel, 2014).
- esperienza della coscienza caratterizzata da un atteggiamento aperto e non giudicante, il cui stato non è condizionato da schemi, filtri, aspettative, ecc.

I flussi di consapevolezza riguardano sia gli ambiti interni alla persona (somatico, cognitivo, emotivo, spirituale, ecc.) sia quelli esterni (contesto, relazioni, situazioni, azioni, ecc.).

In questo senso, nel Modello C.A.R.E.® distinguiamo la consapevolezza dell'ambiente interno dalla consapevolezza dell'ambiente esterno, entrambe vere e proprie vie maestre di accesso al proprio potenziale, allo sviluppo personale e al successivo cambiamento desiderato.

Proprio in quanto “via maestra”, la consapevolezza si allena innanzitutto intraprendendo un cammino intenzionale che non può rappresentare un preciso punto di arrivo, quanto piuttosto un percorso di crescita

che dura tutta la vita, e dove la vita stessa, attraverso l'esperienza concreta, ne diventa la più grande scuola.

L'**A**utodeterminazione, maturata nella Consapevolezza del processo evolutivo, è la Meta-potenzialità che consente ad una persona di compiere scelte consapevoli riappropriandosi della propria autorità di governo. Il filosofo J.J. Rousseau scriveva *"L'uomo è nato libero e dappertutto è in catene"*, catene spesso invisibili (schemi, abitudini, convinzioni, volontà esterne, ecc.) che lasciano solo l'illusione della libertà. Eppure la libertà può essere considerata la "carta costituzionale" dell'essere umano.

Ogni scelta - così come ogni non scelta - si lega inevitabilmente ad un'azione, ed ogni azione causa un movimento nella persona. Il motore che innesca il movimento è la motivazione (dal latino *movère*). Quando la motivazione ha un'origine intrinseca la spinta propulsiva generata è massima, così come l'efficacia delle strategie adottate e delle azioni decise in relazione agli obiettivi prefissati. Le leve che generano tale movimento sono riconducibili all'autonomia, alla padronanza, allo scopo (Pink, 2010), nonché alla soddisfazione ed al controllo interni e ad uno stimolante livello di sfida. Quando invece l'origine della motivazione è estrinseca, cioè muove soltanto secondo i presupposti del premio o della punizione, nella persona l'effetto attivante e il movimento sono parziali e limitati.

In un percorso di Coaching Evolutivo® il Coachee si riappropria della sua autodeterminazione e autonomia in un processo di crescente consapevolezza sia del proprio potenziale sia delle eventuali "catene" interne ed esterne che interferiscono l'esercizio della propria libertà, sviluppando così la sua agentività (Bandura, 2000) nel compiere scelte ed azioni intrinsecamente motivate, volte a rispondere ai bisogni ed a realizzare i propri desideri.

Ciò che la persona vive è un allineamento tra le proprie dimensioni dell'essere, del sapere e del fare.

Come già detto, i flussi di Consapevolezza riguardano diversi ambiti, tra i quali le emozioni.

Le emozioni sono processi interni che modificano in maniera determinante ciò che Daniel Siegel definisce lo stato di integrazione⁵, in quanto provocano movimenti interni che possono influenzare il comportamento della persona (la radice latina di emozione *e-movère* è la medesima della parola motivazione, e significa letteralmente trasportare fuori, smuovere). Quando i processi emotivi raggiungono il livello di consapevolezza essi contribuiscono ad un'integrazione adattiva e all'autodeterminazione e il "sistema persona" tenderà ad uno stato di maggiore equilibrio e armonia, vale a dire all'allineamento essere-sapere-fare di cui sopra. In caso contrario nel sistema si potrà generare caos e/o rigidità.

La **R**esponsabilità (dal latino *re-spondere*) è l'attitudine successiva alle due precedenti che risponde al processo evolutivo attivato, alle azioni ed ai comportamenti attuati, ed alle nuove situazioni create dalle scelte consapevoli, motivate e autodeterminate.

Essere *respons-abile* significa pertanto esercitare la facoltà umana di farsi interrogare dal cambiamento generato, osservarlo senza giudizio o pregiudizio, leggerlo accogliendo ed elaborando le informazioni di ritorno, che rappresentano i feedback indispensabili ad un percorso di apprendimento e sviluppo continuo. Con l'esercizio della propria responsabilità la persona - in quanto sistema dinamico - è in grado di generare un continuo cambiamento evolutivo, attraverso l'interazione con il proprio ambiente interno ed esterno, raccogliendo e analizzando i feedback derivanti dalle azioni e dai comportamenti attuati.

La responsabilità va allenata e utilizzata attraverso l'esercizio consapevole e intenzionale (vedi Consapevolezza e Autodeterminazione), valorizzata nel ciclo dell'apprendimento (Kolb, 1984) e potenziata dall'apprendimento naturale e dall'allenamento continuo.

⁵ "Consideriamo le emozioni come cambiamento nello stato di integrazione (collegamento di parti differenziate del sistema) sia all'interno del corpo sia nei rapporti fra le persone." (D. Siegel, 2014)

Centrale infine, è il rapporto della persona con l'errore e con i fallimenti, che diventano occasioni imprescindibili per avviare un percorso di crescita e generare un cambiamento autenticamente e profondamente radicato, anziché essere interpretati come sintomi di incapacità personale.

L'**Eudaimonia**, parola di origine greca (la buona-*eu* realizzazione del proprio spirito-*daimon*), evoca infine il concetto di felicità nell'autorealizzazione, caro alla Psicologia Umanistica e alla più recente Psicologia Positiva.

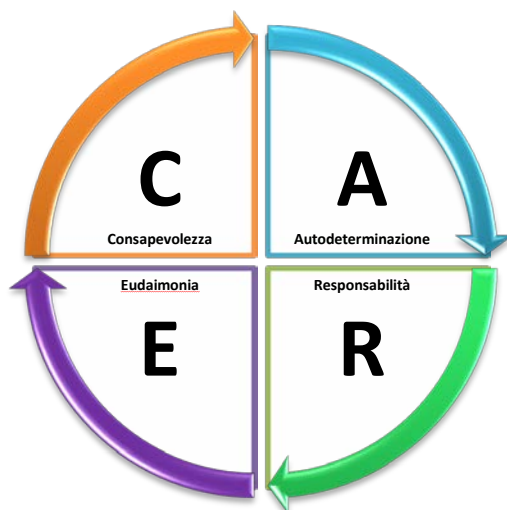
Nell'essere umano alberga una tensione innata alla crescita, allo sviluppo personale e all'utilizzo delle potenzialità. *"Le attitudini pretendono di essere sfruttate e cessano di protestare soltanto quando vengono adoperate in misura sufficiente. Vale a dire, le capacità sono bisogni, e pertanto sono pure valori intrinseci..."* (Maslow, 1971).

Nella "teoria della ghianda" J. Hillman argomenta che ogni individuo, fin da bambino, proprio come una piccola ghianda, racchiude già in sé tutte le potenzialità sufficienti per potere crescere e diventare un maestoso albero di quercia (Hillman, 1997).

Diventare ciò che si è, coltivare i propri talenti di persona unica e irripetibile, significa vivere concretamente la propria vita, in una tensione verso il benessere e l'autorealizzazione.

Il cammino di costruzione dell'Eudamonia personale non può che essere l'unica "via" percorribile in un percorso di Coaching Evolutivo®.

Come si vede, le 4 Meta-potenzialità sono strettamente collegate tra loro nel Coaching Evolutivo® in un rapporto di interdipendenza e reciproco potenziamento causa-effetto, formando insieme la sequenza del Modello C.A.R.E.®.



La Mobilità nel Coaching Evolutivo®

Il nostro approccio di Coaching si definisce Evolutivo®, per il significato etimologico della parola evoluzione, che deriva dal latino *evolutio* ed evoca il movimento di srotolare un rotolo di papiro per leggerne il contenuto.

Il vocabolario della lingua italiana Treccani riporta la seguente definizione: *"Svolgimento, sviluppo, spiegamento; quindi, movimento ordinato a un fine."* e, in senso più ampio, *"Ogni processo di trasformazione, graduale e continuo, per cui una data realtà passa da uno stato all'altro - quest'ultimo inteso generalmente come più perfezionato - attraverso cambiamenti successivi."*⁶

⁶ Definizioni da: <http://www.treccani.it/vocabolario/evoluzione/>

E' esattamente ciò che accade ad una persona accompagnata attraverso il Modello C.A.R.E.® in un percorso di Coaching Evolutivo®.

Nel percorso di Coaching Evolutivo®, la *“trasformazione, graduale e continua”* della persona avviene attraverso un processo di *“sviluppo”* di Mobilità sia interna sia esterna, sostenuta dalla Relazione Facilitante instaurata dal Coach e dall'applicazione del Modello C.A.R.E.®.

Il concetto di Mobilità nel Coaching è stato introdotto da Tim Gallwey ed è descritto come *“l'abilità a muoversi in una direzione desiderata senza auto-limitazioni”* (Gallwey, 2001), ovvero quel movimento intenzionale orientato verso una meta definita e raggiungibile in un tempo prestabilito ed in maniera gratificante.

Il Coaching Evolutivo® specifica e distingue due processi di Mobilità evolutiva che il Coachee sviluppa. Essi sono interconnessi e reciprocamente potenziati in un circolo virtuoso di cambiamento e sviluppo personale.

- La **Mobilità interna**, legata alla crescente comprensione dei dialoghi e dell'ambiente interni alla persona, che spesso sono causa di resistenze al cambiamento e di interferenze all'agire, al benessere personale e all'autorealizzazione; conseguente alla consapevolezza dei propri punti di forza e del potenziale personale; connessa al processo continuo di apprendimento riguardante l'acquisizione e l'ampliamento di consapevolezza e di nuove competenze.
- La **Mobilità esterna**, legata invece agli aspetti più prestazionali quali la definizione di obiettivi personali di risultato, la costruzione di strategie operative, la verifica dell'efficacia delle azioni e dei comportamenti attuati, ma anche la lettura delle situazioni e l'interazione più generale con il contesto e con le relazioni esistenti.



In un percorso di Coaching Evolutivo® compito e ruolo del Coach è allenare le 4 Meta-potenzialità del Coachee. L'effetto generato nel Coachee è un cammino di crescita ed evoluzione nelle quattro aree.

Le 4 Meta-potenzialità C.A.R.E.® sono pertanto origine ed effetto dello sviluppo del potenziale umano.

Bibliografia

- Bandura A., *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Erikson Edizioni, Trento, 2000 orig. *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman and Company, New York, 1997
- Berne E., *Analisi transazionale e psicoterapia*, Astrolabio Ubaldini Editore, Roma, 1978 orig. *Transactional Analysis in Psychotherapy*, 1961
- Bateson G., *Mente e natura, un'unità necessaria*, Adelphi, Milano, 1984 orig. *Mind and Nature: A Necessary Unit*, E P Dutton, 1979
- Borgogni L., Petitta L., *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2008
- Castagna M., *L'analisi transazionale nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano, 2008
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, Plenum Press, New York, 1985
- De Bono E., *Creatività e pensiero laterale*, Rizzoli, Milano, 1998 orig. *Lateral Thinking. A Textbook of Creativity*, Mica Management Resources, UK, 1970
- Delle Fave (a cura di), *La condivisione del benessere*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Gallwey W.T., *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York, 2008
- Gallwey W.T., *The Inner Game of Work*, Random House, New York, 2001
- Goldwurn G.F., Baruffi M., Colombo F., *Qualità della vita e benessere psicologico*, McGraw-Hill, Milano, 2004
- Hillman J., *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano, 1997 orig. *The Soul's Code, In Search of Character and Calling*, Warner Books Edition, 1996
- Kolb D. A., *Experiential Learning experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984
- Locke E.A., Latham G.P., Shaw K.N., Karyll N., Saari L.M., *Goal Setting and Task Performance: 1969–1980*, Psychological Bulletin (American Psychological Association), 1981
- Maslow A.H., *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio Ubaldini Editore, Roma, 1971 orig. *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, Reinhold Co., London, New York, 1968
- Pannitti A., Rossi F., *L'essenza del Coaching*, Franco Angeli, Milano, 2012
- Peterson C., Seligman M., *Character Strengths and Virtues*, Oxford University Press, New York, 2004
- Pink D. H., *Drive*, Etas, Milano, 2010 orig. *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, 2009
- Reale G., *Storia della filosofia greca e romana vol. 2*, Tascabili Bompiani, Milano, 2004
- Reale G. (a cura di), *Platone. Tutti gli scritti*, Bompiani, Milano, 2008
- Seligman M.E.P., *Csikszentmihalyi M., Positive Psychology – an introduction*, American Psychologist, January 2000
- Siegel D. J., *Mappe per la mente*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2014 orig. *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology. An Integrative Handbook of the Mind*, Mind Your Brain Inc., 2012
- Stewart I., Joines V., *L'analisi transazionale*, Garzanti, Milano, 2007 orig. *TA Today*, Ian Stewart e Vann Joines, 1987
- Stober D.R., Grant A.M. (a cura di), *Evidence Based Coaching*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006
- Watzlawick P. Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Ubaldini Editore, Roma, 1971 orig. *Pragmatic of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W.W. Norton & Co. Inc., New York, 1967
- Whitmore J., *Coaching*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006 orig. *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, 2002