



percorsi cognitivi dal dire al fare

n. 39

SOCIOLOGIA E COACHING

Il lavoro del sociologo
per il benessere e lo sviluppo locale

Natascia Tieri



Natascia Tieri

Sociologia e coaching

*Il lavoro del sociologo
per il benessere e lo sviluppo locale*

Quaderni di Sociologia Clinica n°39



Sociologia e coaching

Il lavoro del sociologo per il benessere e lo sviluppo locale

© 2023 Homeless Book®

www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-321-8 (brossura)

978-88-3276-322-5 (eBook)

Publicato in giugno 2023

Indice

Introduzione	5
1. Coaching	11
Casi in cui si attiva il <i>coaching</i>	11
Le abitudini	14
Differenza tra orientatore, <i>coach</i> e <i>counselor</i>	31
Metodi e tecniche di <i>coaching</i>	35
Ambiti di applicazione del <i>coaching</i>	59
Self coaching	60
Life coaching	62
Business coaching	64
Corporate coaching	65
Teamleader coaching o coaching dei collaboratori	65
Le competenze del <i>coach</i>	67
Goal setting	68
L'approccio sistemico	73
Goal setting	78
Il <i>coach</i> al lavoro	79
PNL e <i>coaching</i>	85
Linguaggio verbale, paraverbale e non verbale	102
Il linguaggio verbale	103
Il linguaggio non verbale	122
Le interazioni delle persone e il ruolo della comunicazione	129
2. Il lavoro del sociologo	135
L'identità del sociologo	140
Gli sbocchi professionali del sociologo	142
Il sociologo clinico	146
Il ruolo del sociologo nella società	148

3. Ricerca sociale e <i>coaching</i>	155
Quando utilizzare le tecniche di <i>coaching</i> e PNL durante la ricerca sociale	162
L'importanza della valutazione	167
Il ruolo della sociologia narrativa	169
La ricerca azione	173
Le principali fasi della ricerca azione	179
Sociologia storica	180
4. Quale relazione tra sociologia e <i>coaching</i>?	185
Conclusioni	197
Bibliografia	198
Sitografia	206
L'autrice	209

Introduzione

Durante la mia carriera di sociologa del lavoro, ricercatrice sociale, *coach* ed insegnante, ho notato quanto le mie esperienze professionali e tecniche sono correlate tra di loro, soprattutto nell'utilizzo dell'approccio narrativo e nell'osservazione. Le basi degli studi in sociologia, inoltre, mi aiutano a comprendere i mutamenti sociali e le interazioni sociali.

In riferimento ai rapporti con gli altri, anche le tecniche di *coaching* permettono un proficuo confronto e raggiungimento degli obiettivi, soprattutto se devono essere condivisi con altre persone. Interagendo con gli studenti, gli utenti del Progetto Policoro e, in generale, con tutti coloro che ho incontrato durante questi anni mi sono resa conto di quanto potenziale umano e sociale inespresso portassero con loro e quindi quante opportunità personali e di sviluppo locale perse. A volte, insieme agli utenti, clienti e studenti, sono riuscita a far emergere il loro potenziale e sono felice di questo cambiamento in positivo perché siamo riusciti a modificare, seppur di poco, il corso degli eventi, migliorandoci. Ovviamente la strada, giusta o sbagliata, la sapremo solo dopo averla iniziata.

Spesso gli ostacoli più rilevanti delle persone sono rappresentati dal "non detto", perché si vergognano o perché non ne sono minimamente consapevoli, e dalle situazioni che hanno intralciato il percorso da loro desiderato e non superate soprattutto dalla paura di non farcela o dall'opinione degli altri. Conoscere anche questi aspetti della loro vita permette al sociologo di com-

prendere la società, soprattutto i costanti mutamenti, e le tecniche di coaching offrono diverse prospettive di sviluppo locale, che il sociologo ha il dovere/compito di cogliere per il ben-essere della società e per lo sviluppo del territorio in cui vive o lavora.

Ma cos'è il *coaching*?

Il *Coaching* è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di cambiamento/miglioramento realizzati attraverso un piano d'azione¹.

In breve, il *Coaching* si fonda e basa la sua efficacia su una relazione facilitante, uno sviluppo del potenziale umano, sulla gestione delle interferenze, sullo sviluppo della consapevolezza e della responsabilità del *coachee*, sugli obiettivi e piani d'azione ben definiti e sul monitoraggio.

Poiché gli interventi mirano su tutte le sfere della persona, esistono diverse specializzazioni, identificati dalla Norma UNI 11601:2015:

1. Life Coaching
2. Business Coaching
3. Executive Coaching
4. Corporate Coaching
5. Sport Coaching

Queste sono le tipologie di *Coaching* più diffuse, conosciute ed utilizzate ma il *coaching* è in continua evoluzione e stanno nascendo altre tipologie come ad esempio:

1 Pannitti - Rossi, 2012.



- La salute e lo stile di vita (*Health Coaching*®)
- La genitorialità (*Parent Coaching*)
- L'adolescenza (*Teen Coaching*)
- L'accompagnamento sul campo (*Shadow Coaching*)
- Il Personal Branding e alla Crescita Personale (*Personal Branding Coaching*)

Tutti questi aspetti sono affrontati dettagliatamente nel primo capitolo.

Il libro vuole analizzare e far riflettere su come la sociologia e il *coaching* sono in relazione tra di loro e come insieme trovano soluzioni efficaci ai problemi quotidiani, non solo lavorativo, di tutti.

Le tecniche di *coaching* sono di aiuto ai sociologi per riuscire ad approfondire ulteriormente le complesse dinamiche di contesti sociali specifici per scoprire soluzioni pratiche ai problemi che le persone sperimentano in famiglia, comunità, organizzazione e contesti istituzionali.

D'altro canto, la sociologia e la ricerca sociale, grazie alle loro conoscenze della società, mettono di approfondire e migliorare le tecniche di *coaching* e individuarne altrettanto efficaci. La ricerca accademica potrebbe benissimo approfondire questo tema per comprendere come il coach si relaziona con i gruppi ed approfondire ulteriormente tematiche come ad esempio i conflitti, la vita di comunità, i colloqui di lavoro e molto altro ancora. La sociologia, inoltre, fornisce al *coach* informazioni sull'ambiente, sui problemi e sui fatti sociali che influenzano le persone.

La ricerca sociale, in modo particolare la ricerca azione e l'etnologia, fornisce al *coach* molto materiale e tanti spunti di riflessione e se il professionista che si occupa di *coaching* è anche un sociologo le opportunità di sviluppo e di crescita personale e professionale del *coachee* sarebbero veramente sorprendenti.

Il libro si suddivide in 6 capitoli: "Coaching", "Il lavoro del sociologo", "Ricerca sociale e coaching" e "Quale relazione tra sociologia e coaching?".

Il primo capitolo offre un'ampia panoramica del coaching, proponendo definizioni, metodi e tecniche, sfide e crescita personale. Il *coach* ha il compito di aiutare il *coachee* a trovare le giuste energie e motivazioni, evitando o riducendo ansia e stress. Il *coach* è una figura positiva e generatrice di positività, non di tensione. È come vedo io il sociologo: positivo e propositivo verso l'altro, verso la società e i suoi naturali mutamenti. Entrambi hanno gli strumenti incredibilmente efficaci per dare un'impennata ai risultati di chi li circonda. La strada da percorrere non è sempre facile ma bella, affascinante e appagante.

Il *coach* ha, o comunque dovrebbe avere, l'indole di far emergere l'anima del guerriero; ciò non significa usare violenza o essere aggressivi, ma lottare per raggiungere i propri obiettivi senza fermarsi di fronte alle difficoltà. Si sa, il futuro non è garantito, ma conquistato; quindi, il *coach* guida con l'esempio il *coachee*.

In questo capitolo, inoltre, si definiscono le competenze del *coach*, ossia tirare fuori l'atteggiamento mentale, le tecniche e le azioni giuste per raggiungere il successo e la vita desiderata dai *coachee*. Ma per farlo il *coachee* deve essere motivato a mettersi in gioco. Quin-



di, è importante tenere presente lo scopo che guida determinate azioni e un coach aiuta a trovare, o ritrovare, lo scopo del *coachee* ad agire, perché per chi decide di fare *coaching* l'azione è fondamentale.

Il secondo capitolo, "Il lavoro del sociologo", è dedicato alle opportunità lavorative del sociologo in Italia: purtroppo la nostra figura professionale è ancora poco riconosciuta a livello istituzionale, ma credo che ci siano diverse opportunità di lavoro per chi si occupa di sociologia. Le conoscenze delle tecniche di *coaching*, oltre a sviluppare ulteriori *skill*, permette di avere una visione più ampia di sé stessi e dell'ambiente che ci circonda, cogliendo ulteriori opportunità grazie al linguaggio del corpo e alle domande potenti.

Il capitolo "Ricerca sociale e *coaching*" offre una panoramica della ricerca sociale qualitativa e come le tecniche di coaching e PNL possono essere utilizzate per approfondire e favorire l'esito della ricerca. Viceversa, la ricerca può migliorare il *coaching* approfondendo ulteriori conoscenze legate al sociale e all'ambiente.

Infine, il capitolo "Quale relazione tra sociologia e coaching?" tira le fila dei capitoli precedenti, evidenziando quanto le due discipline siano strettamente legate tra di loro e quanto potrebbero dare l'una all'altra.

1. Coaching

Questo capitolo è dedicato alla definizione di *coaching* e alle sue tecniche: questa premessa è funzionale per comprendere la relazione tra *coaching* e sociologia e come il *coach* e il sociologo possono utilizzare le metodologie e le tecniche di entrambe le discipline a favore del loro lavoro e dei propri clienti/utenti.

L'abilità decisionale è l'abilità di prendere decisioni ma per la maggior parte delle persone non è così facile scegliere cosa fare. Grazie alle tecniche di coaching è possibile imparare questa ed altre abilità per raggiungere gli obiettivi e desideri di ognuno di noi.

Casi in cui si attiva il *coaching*

A volte alcuni perdono la motivazione per raggiungere un risultato e smettono di perseguire il loro obiettivo, senza riuscire ad arrivare alla meta. Inoltre, sia nella vita personale che in quella professionale le persone a volte sentono il bisogno di un cambiamento. In realtà anche le aziende, le organizzazioni non profit, gli enti pubblici e privati hanno necessità di cambiare per diverse ragioni. Si spera che questi cambiamenti siano positivi e produttivi e di raggiungere gli "obiettivi più efficacemente, sviluppando una mentalità che supporti non tanto il cambiamento fine a sé stesso, ma il miglioramento, il progresso, l'evoluzione"².

Detto altrimenti, quello che è stato appena descritto è il lavoro del *coach* sui suoi clienti ma anche su sé stesso.

2 Re R., 2016a, p.5.

Ebbene sì, anche su sé stesso perché il coach, oltre a dare l'esempio, necessita anche lui di continui riallineamenti e monitoraggi su sé stesso.

Per cambiare è molto importante identificare ciò che si vuole raggiungere e ciò che si vuole davvero.

Per raggiungere l'obiettivo è importante essere consapevoli di ciò che si è oggi e ciò che si vuole cambiare:

per arrivare a definire con chiarezza desideri e aspirazioni. Un percorso che parte da te stesso, ma che sa cogliere spunto e ispirazione da chi prima di te ha raggiunto obiettivi importanti avendo il coraggio di cambiare e di essere felice³.

Per raggiungere questi risultati è importante concentrarsi su sé stessi ed essere introspettivi e gli esempi, le storie vere e le domande strategiche sono utili per capire cosa si vuole davvero. Per riuscire a raggiungere gli obiettivi e le ambizioni più autentiche e profonde il *coach* aiuta il *coachee* ad eliminare tutti i condizionamenti mentali. Una volta capito cosa raggiungere, egli guida il cliente a raggiungere gli obiettivi prefissati. È bene precisare che il cambiamento è automatico ma il miglioramento no. È normale cambiare, tutto cambia. Il cambiamento però spaventa perché molti credono che si debba azzerare tutto ma non è così: è importante fare tesoro di ciò che abbiamo imparato.

“Se vogliamo prepararci al cambiamento e, anzi, anticiparlo per progredire ed ottenere risultati sempre migliori dobbiamo impegnarci e indirizzare la nostra trasformazione verso un obiettivo preciso”⁴.

3 Re R., 2016a, pp. 5-6.

4 Re R., 2016a, p. 15.



Per cambiare occorre lavorare su sé stessi e mettersi in gioco, non cambiare ciò che è fuori di noi. Molto spesso le persone cambiano lavoro o partner perché credono che la sofferenza o la frustrazione dipendano da persone e fattori esterni ma invece non è così: dipende da dentro. È inutile cambiare lavoro o partner se il cambiamento non avviene su sé stessi. Infatti, se il problema permane non sono le situazioni esterne a generarlo ma loro stesse. Il *coach*, quindi, affianca il *coachee* a questa nuova visione, facendogli aprire gli occhi su sé stesso, su ciò che egli vuole.

Quindi l'unica via di uscita è evolversi. Modificare quella parte di sé che procura difficoltà, quegli schemi di pensiero o di comportamento che creano, in situazioni diverse, risultati sempre identici.

Mettendo a fuoco tutto ciò potrai eliminare gli schemi limitanti e sostituirli con nuove abitudini mentali e comportamentali più produttive. Il primo passo verso il cambiamento consiste nell'individuare con precisione quali sono gli aspetti profondi che vuoi cambiare, quelli che veramente ti porteranno a un'evoluzione straordinaria e duratura, con effetti rilevanti in tutte le aree della tua vita (Re R., 2016a, p. 16).

Basta modificare la parola *cambiamento in progresso*, *evoluzione*, *miglioramento* o *crescita* che qualcosa scatta: non fa più paura ma diventa stimolante, quasi eccitante. È normale progredire, evolvere, crescere e svilupparsi ma occorre coraggio, costanza e forza di volontà, oltre che un lavoro su sé stessi. È importante avere uno scopo, un obiettivo e pianificare i passi da fare per raggiungerlo in modo efficace ed efficiente. Questo non sarà sempre facile e a volte occorre modificare il proprio cammino ma si può fare. Una volta raggiunto siamo appagati e felici.

Per ottenere un cambiamento importante è necessario concentrare gli sforzi su quattro elementi profondi: “le abitudini negative, le zavorre emotive che ti porti dietro, le limitazioni imposte dalla tua zona di confort e l’incapacità di prendere decisioni efficaci”⁵.

Le abitudini

L’uomo è abitudinario, ripete più o meno le stesse cose: sveglia alla stessa ora, stessa strada per andare a lavoro, stessa consumazione al bar o al ristorante. Queste abitudini a volte sono necessarie, ma altre volte bloccano il pensiero creativo, rendendo gli schemi inutili e facendo diventare le persone mentalmente rigide.

Se non è possibile fare a meno di mettere la sveglia alle 7.00 perché dobbiamo andare in ufficio alle 8.30, è possibile però evitare di sederci allo stesso posto quando si va al bar oppure scegliere lo stesso armadietto allo spogliatoio della palestra. Rifletti bene sulle tue abitudini: quanto sei abitudinario? Per 2 anni e mezzo il mio posto sull’autobus era sempre lo stesso, poi si è formato il gruppo “scuola” (l’ho chiamato così perché erano tutti dipendenti scolastici) e ho cambiato posto perché troppo chiassosi e non riuscivo a godere la lettura del libro. Cosa è successo? Nulla di grave: in fondo, non era il posto a me riservato, e ho avuto l’opportunità di conoscere nuove ed interessanti persone, oltre che passare del tempo leggendo.

Come mai, però, si ripetono sempre le stesse azioni? Perché le abitudini ci danno sicurezza:

⁵ Re R., 2016a, p. 17



«se ieri mi sono seduto lì ed è andato tutto bene, mi siederò lì anche oggi... Chissà cosa potrebbe succedere se mi sedessi altrove!» È un pensiero tanto illogico quanto umano. E più cerchiamo sicurezza al di fuori di noi, nelle cose che ci circondano, più saremo dipendenti dall'esterno per sentirci sicuri. [...]

Pensa a questo: se il solo fatto di non poterti sedere al tuo "solito posto" ti provoca disagio, anche se sai di non avere alcun motivo razionale per provare una reazione del genere, pensa a quanto può essere forte la reazione emotiva che si genera quando cerchi di cambiare un'abitudine più profonda, radicata e rilevante per il tuo stile di vita! Non c'è da stupirsi se molte persone non vogliono prendersi la briga di affrontare questo tipo di lavoro su di sé. In assenza di una guida è molto difficile perseverare quanto è necessario per ottenere un cambiamento duraturo⁶.

Il cambiamento inizia con i piccoli gesti: cambiare posto dell'autobus, come ho fatto io, cambiare bar o lato del marciapiede: queste piccole azioni permettono di modificare prospettiva. Per alcuni, questi cambiamenti sono difficili ma questa rigidità è la nemica di chi vuole cambiare la propria vita.

Quindi, tornando a Bomba, il *coach* pone al *coachee* queste domande: cosa vorresti cambiare, modificare o migliorare della tua vita? L'obiettivo è possibile a patto che il *coachee* riesca a liberare quelle zavorre che lo ancorano a terra. Questi ostacoli si chiamano:

- i condizionamenti ricevuti
- le tue credenze limitanti
- i messaggi negativi che ripeti a te stesso.[...]

⁶ Re R., 2016a, pp. 19-20.

Di certo uno dei motivi principali che ti ha portato finora ad attuare quel cambiamento, nonostante fosse alla tua portata, è stato proprio la resistenza a uscire dalla tua zona di comfort, ad andare al di là degli schemi di pensiero e delle abitudini comportamentali che hai fin qui creato⁷.

Per superare questa zona di comfort è importante sviluppare un nuovo atteggiamento che porta al cambiamento.

La zona di *comfort* è l'ambito in cui ognuno di noi si sente al proprio agio.

Nell'arco degli anni sviluppiamo infatti una sorta di zona di comfort, un insieme di modi di pensare, di comportamenti, luoghi, attività, persone che sono in qualche modo abituali, conosciuti e che per questo motivo ci danno sicurezza.

Quando siamo all'interno della nostra zona di comfort ci sentiamo al sicuro come se fossimo in una specie di area protetta, mentre quando ne usciamo proviamo una sensazione di disagio, di incertezza⁸.

Si prova disagio quando si va ad una festa in cui non si conosce nessuno oppure si va per la prima volta in un ristorante molto elegante. Il primo istinto è quello di scappare e di ritornare alle vecchie abitudini e conoscenze.

Pensa a come eri dieci anni fa: eri la stessa persona che sei oggi? Ci sono delle situazioni e scelte che avresti fatto diversamente? Se sì, qual è stato il motivo della scelta? Ma soprattutto, hai agito oppure hai preferito lasciarti trasportare dagli eventi? Sono domande im-

7 Re R., 2016a, p. 22.

8 Re R., 2016a, p. 25.



portanti, ma le risposte sono ancora più interessanti: tutti nella vita abbiamo attraversato momenti difficili ma la differenza è nella decisione presa per superare quel problema.

È possibile affrontare di petto i momenti di crisi, decidendo di usarli come stimoli per cambiare e come opportunità di crescita. Oppure è possibile piangersi addosso e lamentarsi, restando impassibili senza reagire.

I momenti di difficoltà sono un dono, una sfida per migliorarsi o finalmente cambiare regalando una svolta alla propria esistenza ma solo se si riesce a cogliere le opportunità e a reagire, senza subire passivamente ciò che sta accadendo.

È realizzabile iniziare una nuova vita, un obiettivo, un progetto o qualsiasi altra cosa in qualsiasi momento: decidere è il primo passo verso l'inizio o il cambiamento.

Nel momento in cui si decide di agire si inizia il primo passo verso la nuova meta. A volte capita di non riuscirci per cause esterne ma altre volte si riesce ad ottenere, con sforzi e determinazione, a raggiungere il cambiamento: magari ci si pente, volere altro lungo la strada, fare qualche ripensamento ma è possibile decidere il tuo futuro.

Quello che serve è semplicemente la capacità di prendere una decisione consapevole e definitiva.

Una decisione alla quale tu tenga abbastanza da rimanerci aggrappato anche quando si presenterà la prima difficoltà creata⁹.

⁹ Re R., 2016a, p. 35.

Quando si prende una decisione è importante definire un obiettivo, la data entro quando raggiungerla e focalizzarsi sul risultato. L'atteggiamento mentale, per alcuni coach, è fondamentale.

Molte persone, però, non decidono. Perché? I motivi sono quattro:

1. Paura
2. Incertezza
3. Mancanza di abitudine a decidere
4. Mancanza di utilizzo delle proprie risorse positive

La *paura* può avere varie forme, può venire da altre persone («Tu non puoi farcela») o essere dentro sé stessi. Molto spesso si scappa o si dà ascolto agli altri. Altre volte si rimanda ma quando si è costretti ad affrontarla si pensa che è molto più semplice di quanto si era immaginato.

Allora come superare la paura? Semplicemente affrontandola! Tutti hanno paura, anche gli "eroi" ma la differenza è che questi ultimi la affrontano, usando una strategia, pensando e ragionando sul da farsi, agendo.

L'*incertezza* è un altro elemento che blocca le persone a prendere una decisione: se tutto fosse facile e certo non esisterebbero i problemi. Raramente si ha la certezza assoluta sull'esito di un evento e quindi si tende a procrastinare e quindi, molto spesso, a mollare.

Se si cerca sicurezza nelle conferme che arrivano dall'esterno spesso non si avranno mai. Se per una persona quell'obiettivo è importante allora è necessario agire, nonostante le incertezze: meglio fallire che restare nel dubbio, infelice o insoddisfatto.



Il terzo motivo per cui le persone non decidono è perché *non sono abituate a farlo* o non si ritengono adeguate a farlo. Per superare questo ostacolo basta diventare consapevoli di prendere decisioni. È anche importante allenarsi a decidere velocemente, quando ovviamente è possibile farlo e non porti a gravi conseguenze.

È un dato di fatto che le persone di successo decidono molto velocemente e poi di rado tornano sui loro passi. Al contrario di chi fallisce abitualmente, che in genere decide con grande lentezza e, alle prime difficoltà, fa rapidamente marcia indietro cambiando idea¹⁰.

Siamo arrivati all'ultimo elemento: *manca di utilizzo delle proprie risorse positive*. L'uomo per natura è pessimista, pensa soprattutto in termini negativi. Niente di più sbagliato: è importante anche pensare positivo.

Per raggiungere il cambiamento è importante porsi in ascolto della voce dentro sé stessi e porsi la seguente domanda: "Cosa voglio?"

Quindi, come arrivare al cambiamento o al raggiungimento dell'obiettivo? Occorre avere chiara la *mission*: avere una visione chiara significa raggiungere i risultati prefissati nelle diverse aree della vita professionale e personale. È fondamentale riuscire a programmare la mente verso gli obiettivi. Alcuni *coach* utilizzano il metodo OSA, ovvero *Obiettivo, Scopo, Azione*.

È un semplice processo, suddiviso in tre passi, in grado di focalizzarti immediatamente su cosa vuoi veramente (Obiettivo) e sul perché lo vuoi (Scopo), prima ancora di creare un piano d'Azione da mettere in atto per ottenerlo.

10 Re R., 2016a, pp. 43-44.

Il metodo OSA permette alle persone di determinare esattamente quale cammino devono intraprendere per raggiungere la loro piena realizzazione. [...]

Innanzitutto, conoscono l'obiettivo per il quale si stanno dando da fare, i risultati misurabili che stanno cercando. Sono costantemente consci del risultato che stanno perseguendo e capiscono che ci sono molti modi per ottenerlo.

Più fai chiarezza su quello che vuoi raggiungere e più facile sarà trovare un modo per riuscirci.

Quindi, la prima domanda a cui dobbiamo abituarci a rispondere nella vita è: «Cosa voglio veramente?».

«Avere un obiettivo chiaro nella mente, qualcosa che si vuole davvero, credere in sé stessi ed essere tenaci e fare di tutto per non lasciarsi distrarre dallo scopo» (Dale Carnegie).

Purtroppo, però, la maggior parte delle persone non ha chiaro cosa vuole ma, al limite, cosa non vuole¹¹.

Per raggiungere l'obiettivo prefissato occorre concentrare le energie sul traguardo ma anche sullo scopo; quindi, la concentrazione va orientata sul perché e sul come. L'ultimo *step* è quello dell'azione: quali azioni sono necessarie per raggiungere quel risultato? Se una strada non funziona, si trova un'altra. È importante focalizzarsi su tutte le aree della vita, che sono otto:

1. Lavoro
2. Finanze
3. Salute e fisico
4. Emozioni
5. Amicizia e divertimento
6. Famiglia
7. Rapporto di coppia
8. Mente e spirito

¹¹ Re R., 2016a, p. 51



Di solito ci si concentra solo su alcuni di questi aspetti per mancanza di *focus* e di attenzione. Si possono portare tutte le aree ai massimi livelli focalizzandosi regolarmente su ognuna di esse e monitorare il loro livello di soddisfazione. In una sola frase, occorre trovare il giusto equilibrio su tutte queste aree.

Per raggiungere un obiettivo, questo deve essere SMART, ma non solo. SMART è l'acronimo di *Specific* (Specifico); *Misurable* (misurabile), *Achievable* (raggiungibile), *Realistic* (realistico), *Timeble* (scadenzabile).

Vediamo meglio come deve essere un obiettivo per poterlo raggiungere.

Per prima cosa deve essere specifico, definito, misurabile e con una scadenza: voglio diventare ricco o voglio fare un viaggio sono troppo generici e quindi irraggiungibili. Voglio fare una crociera di una settimana sul Nilo con la mia famiglia durante le vacanze di Pasqua. Quindi, ho risposto a tutte queste domande: «Cosa voglio fare di preciso? Come? Quando? Per quanto tempo? Dove? Con chi?» Si può aggiungere anche quanto si vuole spendere per il viaggio. L'obiettivo deve essere misurabile per avere così un riferimento numerico per verificare i progressi raggiunti e quanto meno per raggiungere la meta.

È importante definire l'obiettivo in positivo e deve essere anche realistico e raggiungibile. Cosa vuol dire realistico e raggiungibile? Ho appena conseguito il diploma e domani voglio iniziare a lavorare come medico nell'ospedale della mia città. Se non ho la laurea in medicina e non vinco il concorso non posso farlo, quindi prima mi laureo, poi aspetto che esca il bando e studio. Se tutto va bene e lo vinco, posso lavorare come

medico nell'ospedale della mia città, sempre se ovviamente viene bandito nel mio comune! Potrebbe anche non accadere mai. Cosa fare allora? Rinunciare? Magari partecipo ad un concorso in un altro comune oppure apro un ambulatorio privato dove desidero, magari con altri colleghi con altre specializzazioni per risparmiare sull'affitto e su altre spese.

Un trucco per rendere un obiettivo più efficace e raggiungibile è quello di scriverlo: la scrittura, infatti, permette di riflettere passo dopo passo ciò che si vuole raggiungere ma soprattutto si mette nero su bianco l'obiettivo che, se restasse nella mente, potrebbe sparire dalla memoria o comunque cambiare nel tempo. Inoltre, scrivere un obiettivo obbliga a rendere le frasi in senso compiuto e a definire meglio gli obiettivi a sé stessi e alla mente, stabilire priorità e scadenze e di controllare come procede.

È fondamentale che l'obiettivo sia personale e in linea con i propri valori. Molto spesso ho visto fallire amici e conoscenti: alcuni di loro non hanno terminato gli studi o non hanno trovato lavoro perché il percorso scolastico è stato imposto dai genitori. Inoltre, è importante che l'obiettivo non entri in contrasto con i valori per evitare di vivere con un malessere interiore che porterà solo danni fisici e psicologici.

Un consiglio: suddividere l'obiettivo in sottobiettivi intermedi. Psicologicamente è più accettabile e facilmente raggiungibile oltre che più facile monitorare il lavoro.

Infine, l'obiettivo deve essere rigido ma allo stesso tempo flessibile: cosa significa? È bene avere le idee ben chiare sul da farsi ed essere focalizzati e concentrati



sull'obiettivo ma, come scritto più volte, è bene essere flessibili durante il percorso. Ad esempio, decido di fare un weekend fuori casa, ma la macchina si rompe. Ho già prenotato e pagato l'albergo, cosa faccio? Rinuncio? Potrei trovare una soluzione alternativa come, ad esempio, prendere i mezzi pubblici o chiamare la struttura per cambiare la data.

Arrivati a questo punto, consiglio ai miei *coachee* di scrivere su uno o più fogli tutti gli obiettivi che vogliono realizzare (almeno uno per ogni area elencata precedentemente: lavoro, finanze, salute e fisico, emozioni, amicizia e divertimento, famiglia, rapporto di coppia, mente e spirito). Successivamente faccio scrivere su un altro foglio questo schema che serve soprattutto a chi deve scegliere la scuola o l'università e a chi inizia a cercare o cambiare lavoro:

Le mie competenze

Cosa mi piace fare	Cosa so fare	Cosa dicono gli altri di me

Una volta scritto nero su bianco e trovati i punti comuni in tutte e tre le colonne, il *coachee* è pronto a trovare la sua *mission*.

La *mission* rappresenta la tua ragione di essere.

Equivale a una dichiarazione su chi sei, sul perché esisti e su cosa intendi realizzare che ti aiuterà a vivere in modo centrato giorno dopo giorno.

Scrivere la tua *mission* fa sì che i tuoi valori più profondi e le tue aspirazioni si imprimono nella tua mente, così da diventare un compagno proattivo del tuo cammino quotidiano.

Non ci sono regole precise sul come, dove e quando scriverla.

Essendo qualcosa di molto personale le modalità sono del tutto soggettive.

È perciò consigliabile definire la propria *mission* da soli, senza alcuna distrazione esterna e senza limiti di tempo, in un posto che ti dia serenità e favorisca l'introspezione, come una bella spiaggia o una montagna o un qualunque "rifugio" personale. Fai comunque in modo che sia un'esperienza intima, speciale, illuminante o chiarificatrice¹².

È un lavoro che richiede qualche minuto di riflessione, quasi come se fosse una meditazione, per permette di focalizzarti sul senso della tua vita. Per identificare la *mission* occorre porsi alcune domande di riflessione come ad esempio "Cos'è la cosa più importante per me?" o "Quali sono i miei punti di forza e i miei talenti?"

Una volta scritta la *mission* di solito faccio scrivere una lista delle cose da raggiungere entro un anno. Anch'io lo faccio ogni anno e utilizzo il *Bullet Journal* perché è semplice da realizzare ed è personalizzabile (puoi prendere spunto su *Pinterest*). Una volta scritta questa lista è importante passare all'azione, creando un piano di azione per ognuno degli obiettivi:

pianificando un gradino alla volta ciò che dovrai fare per raggiungere il risultato finale.

Più il tuo piano sarà dettagliato, così da suddividere l'obiettivo in tanti microobiettivi, più facile sarà il monitoraggio e portarlo a compimento. Decidi i passi da fare e mettiti subito all'opera.

Ricorda che senza azione ogni progetto rimane solo un mucchio di belle parole...¹³.

12 Re R., 2016a, p. 85.

13 Re R., 2016a, p. 91.



Come trasformare il piano d'azione in realtà? Rileggere spesso gli obiettivi, almeno una volta al mese, agire subito, visualizzare il risultato finale (crea un'immagine dissociata di te stesso che agisce come desideri e raggiunge il risultato che vuoi e come lo vuoi) e pensa ed agisci "come se".

Il tempo è un bene prezioso che tutti possiedono. Oggi più che mai è molto importante saperlo gestire per tutti gli impegni personali e professionali di ognuno di noi. È anche vero che molte persone non riescono a organizzare gli impegni perdendo tempo prezioso, probabilmente perché non sono consapevoli di come organizzare e gestire le proprie attività.

Questo tema così delicato ed importante viene studiato e praticato dai *coach* i quali condividono le metodologie ai *coachee*.

Il fatto di avere più tempo a disposizione non significa ottenere meno risultati, anzi! Il tempo è diventato simbolo di ricchezza, perché chi ha tempo può godersi il denaro che ha guadagnato, viaggiare, praticare sport o fare qualsiasi altra cosa che gli piace.

C'è ancora la cultura del fare: dobbiamo essere sempre impegnati, ma la cultura di oggi è cambiata, non è che facendo di più che si ottengono maggiori risultati. È necessario passare dalla mentalità del fare alla mentalità del risultato. La mentalità del risultato è guidata da domande completamente diverse rispetto da quelle del fare. Chi ha la mentalità del fare è indaffarato, è lo sventurato del tempo moderno perché ha sempre da fare. Non è fare tante cose che ci rende produttivi ma è fare cose che ci fanno stare bene e fare bene la differenza la si può capire da questo esempio: un conto è tornare a

casa esausti e un altro stanchi ma soddisfatti da ciò che abbiamo fatto. In quest'ultimo caso vuol dire che abbiamo speso bene il nostro tempo perché sappiamo cosa vogliamo: concentriamo la nostra energia su quel 20% di attività che genera risultato.

È importante sapere cosa e perché si vuole una determinata cosa: la maggior parte delle persone purtroppo non ha le idee chiare su cosa vuole raggiungere.

Tempo fa Pareto scrisse la regola dell'80/20 la quale afferma che l'80% dei risultati proviene dal 20% delle azioni.

Quindi, la domanda giusta non è "Cosa fare" (così si perde "solo" tempo ed energie preziosi) ma "Quale risultato vuoi ottenere?" Una volta individuata la risposta si prosegue con il lavoro "alla scoperta degli strumenti operativi con cui gestire al meglio il tempo e le azioni"¹⁴.

In questo modo, oltre a raggiungere l'obiettivo, si vive "con una bella e profonda sensazione di equilibrio, serenità ed appagamento"¹⁵.

La caratteristica delle persone di successo è che riconoscono ciò che è importante per loro e sanno distinguere da quello che è urgente.

Come capire questo concetto? Roberto Re utilizza come esempio il bersaglio (vedi immagine).

14 Re R., 2016d, p. 15.

15 Re R., 2016d, p. 16.





Figura 1: Fonte: Re R., 2016d, p. 16.

Come fare a capire se una cosa è importante e/o urgente? È il tempo a dare la misura dell'urgenza mentre il valore dà l'importanza: minore è il tempo che mi separa dalla scadenza entro cui devo completare un compito e maggiore è la sua urgenza.

L'urgenza crea lo *stress* ed è la paura di non portare a termine ciò che si deve fare.

Quanto valore questa certa cosa porta nella mia vita? Cioè: quanto è connessa con i miei obiettivi, personali o professionali? Fare questa azione mi avvicina ai miei obiettivi oppure no (oppure addirittura me ne allontana)? Certamente per dare questa risposta bisogna aver chiarito in precedenza quali sono questi obiettivi¹⁶.

¹⁶ Re R., 2016d, p. 20.

L'area più esterna del bersaglio è quella che Roberto Re definisce "Non urgente e non importante". Qualcosa che non è né urgente né importante, anche se momentaneamente è piacevole, fa perdere tempo e, quindi, allontana una persona dall'obiettivo.

Poi ci sono le cose che sono urgenti, perché la scadenza incombe, ma non sono importanti, perché non hanno nulla a che fare con i tuoi valori e i tuoi obiettivi personali o personali.

Dunque, si tratta di situazioni che non aggiungono niente alla nostra vita - non sono "importanti" - ma addirittura tolgono qualcosa - sono "urgenti" - e quindi ti mandano in ansia, ti riempiono di stress, e lo stress mangia energia (mentale ma anche fisica) e salute.

Anche perché questo tipo di situazione nasconde una trappola molto insidiosa: confondere l'urgenza con l'importanza¹⁷.

Un classico esempio è il pagamento della bolletta all'ultimo momento, proprio quando si è impegnati in qualcosa di importante e quindi è preferibile non rimandare. Come fare allora? Pagare in anticipo, quando non ho cose importanti, pagarla *online*, pagarla successivamente anche se dobbiamo pagare la mora oppure, se si ha il conto corrente, programmare il pagamento automatico.

Poi ci sono l'urgente e l'importante. Quando accade questo si è sotto pressione: ci si trova in una situazione in cui c'è poco tempo per fare qualcosa di importante. Capita a tutti che un'incombenza sia sorta all'improvviso oppure che un contrattempo abbia rovinato la piani-

17 Re R., 2016d, pp. 22-23.



ficazione. In alcuni casi accade che ciò che di solito si fa in 12 giorni lo si riesce a fare in mezza giornata.

La pressione di solito tira fuori il meglio di una persona: rappresenta uno stimolo capace di moltiplicare la sua concentrazione, la sua capacità di lasciar perdere tanti fronzoli e focalizzarsi su ciò che è essenziale, andando dritti al sodo¹⁸.

Cyril Northcote Parkinson, ufficiale dell'esercito britannico e poi professore universitario di storia navale, notò che "quando il tempo scarseggia, le persone tendono a essere molto più efficienti, motivate dal timore di non fare in tempo e di subire conseguenze negative"¹⁹.

Un po' di pressione ogni tanto fa bene, ma "ogni tanto"; come dice un proverbio "il troppo storpia". Rinviare continuamente credendo che sia sempre efficace, infatti, è sbagliato. Detto altrimenti

significa mettersi nelle condizioni di non potersi permettere il minimo errore né alcun contrattempo, perché non ci sono margini di manovra per recuperare eventuali intoppi.

E sappiamo benissimo che l'imprevisto è sempre in agguato²⁰.

Stare sempre sotto pressione significa che c'è qualcosa che non va. La differenza tra "riesco a lavorare sotto pressione" ed essere focalizzati sul proprio obiettivo è netto: è vero che quando si lavora sotto pressione si è focalizzati ma è anche vero che ci potrebbe essere un

18 Re R., 2016d, p. 24.

19 Re R., 2016d, p. 24.

20 Re R., 2016d, p. 20.

imprevisto. È consigliabile, quindi, anticipare il lavoro focalizzandosi su di esso e finire in largo anticipo e non lavorare *sempre* sotto pressione, aumentando lo stress che, tra l'altro, a lungo andare provoca danni psico-fisici.

Siamo giunti al centro del bersaglio in cui troviamo le attività che danno valore alla nostra vita.

Purtroppo, accade che tutte queste cose, sebbene importanti, sono sacrificate a favore di quelle che sono urgenti. Come fare? Anche le attività per noi importanti oltre a piacerci aggiungono anche valore alla nostra vita; quindi, possiamo per prima cosa riconoscere ciò che è più importante e ridurre, se non eliminare, ciò che è inutile e non importante, tenendo anche conto di questa affermazione: non tutto è sotto la nostra influenza e il nostro controllo. Quando non tutto è sotto controllo come, ad esempio, un incidente in autostrada che blocca, rallenta o allunga il nostro percorso, come non è possibile imporre le proprie idee e pensieri sugli altri, magari è plausibile influenzarli o coinvolgerli.

Però possiamo controllare:

1. Le nostre azioni
2. Le nostre parole
3. I nostri pensieri e credenze
4. Le nostre emozioni
5. I nostri valori
6. Il nostro tempo

Le azioni, parole, pensieri e credenze possono essere controllate e modificate a piacimento, rendendo le persone migliori o peggiori. Se, invece, si resta passivi e non attivi si subiranno le scelte altrui.



Purtroppo, i pensieri e le emozioni non sono sotto il proprio controllo ma possono essere accettate permettendo di non essere travolti e schiacciati da quelle negative.

I valori in cui credi sono lo specchio che riflette meglio la tua vera immagine.

Lì spesso è raffigurato il tuo passato e la tua condizione attuale, ma sono anche come una “Stella Polare” che sta davanti a te, che ti guida nel prendere le decisioni determinanti per il tuo futuro. [...]

In realtà non puoi controllare il tempo, ma puoi decidere come e dove spendere il tempo a tua disposizione: sei tu che puoi scegliere di sprecarlo in attività di poca importanza o pianificarlo in vista della realizzazione dei tuoi obiettivi²¹.

Per incidere sulla realtà è importante saper gestire le risorse personali, che esse siano fisiche o mentali, emozionali o spirituali. Lo stato emotivo, inoltre, dipende dalle scelte che facciamo giorno dopo giorno.

Differenza tra orientatore, *coach* e *counselor*

Molto spesso mi accorgo che le parole “orientatore”, “*coach*” e “*counselor*” generano confusione: sono professioni diverse tra loro ma che vengono scambiate dai non addetti ai lavori. Quindi, a scanso di equivoci, è ragionevole dare per ognuno di essi una definizione.

Inizio con il *counselor*, figura consolidata nel mondo anglosassone e statunitense ma che in Italia non è ancora regolamentata. È una figura di aiuto ed è ben diversa da uno psicoterapeuta.

21 Re R., 2016d, p. 37.

Il *counselor* è colui che offre il suo tempo, la sua attenzione interessata e partecipativa, nonché il suo rispetto a chi si trova in una condizione di difficoltà e di incertezza e che, attraversando un momento di difficoltà, sente la necessità di chiarificare alcuni aspetti di sé, anche in rapporto all'ambiente che lo circonda.

È un esperto di comunicazione e relazione in grado di facilitare un percorso di autoconsapevolezza nel cliente, affinché trovi dentro di sé le risorse per aiutarsi²².

Il fatto che egli trasmette fiducia nei mezzi del cliente significa che facilita l'autostima. È importante sottolineare che il counselor non si sostituisce mai ai clienti/utenti perché questi ultimi hanno la responsabilità delle proprie scelte.

Il *counselor* si occupa di situazioni in cui è necessario potenziare i punti di forza perché una persona si trova in un momento di difficoltà e si focalizza sul "qui e ora". I tempi di durata del trattamento sono più brevi.

Le finalità di intervento sono di supporto, orientamento, sviluppo dell'autonomia decisionale e *training* di abilità specifiche.

Il lavoro dell'*orientatore* è molto articolato e spazia dal fornire informazioni pratiche fino al *counseling*.

Gli strumenti professionali chiave di cui si avvale un orientatore sono:

- la guida e la consulenza nella ricerca di una visione di carriera e di sviluppo professionale personale
- il colloquio orientativo (che può essere informativo o di supporto)

22 <https://www.aspicvenezia.org/counselor-chi-e-e-cosa-fa/>



- il bilancio di competenze e delle capacità personali
- la ricerca attiva del lavoro
- le esperienze di apprendimento tramite il coinvolgimento nel mondo del lavoro.²³

Nello specifico, egli si occupa:

- di aiutare l'individuo ad identificare il percorso di carriera e di sviluppo professionale;
- di progettare servizi e interventi su persone, in base alla lettura del mercato del lavoro;
- di sviluppare percorsi di bilancio di competenze;
- di erogare l'intervento orientativo, informazioni, percorsi di formazione, consulenza ed accompagnamento al lavoro;
- di erogare percorsi di formazione orientativa;
- di realizzare percorsi di consulenza orientativa;
- di accompagnare all'inserimento lavorativo, attraverso il supporto nella ricerca attiva del lavoro;
- di valutare il grado di efficacia dell'intervento orientativo;
- di progettare percorsi di apprendimento di tipo pratico-applicativo in un percorso esperienziale direttamente sui luoghi di lavoro;
- di assicurare un orientamento professionale continuo che dura tutta la vita;
- di fornire assistenza agli educatori in senso ampio²⁴.

23 https://asnor.it/it-schede-4-professione_orientatore

24 Cfr. https://asnor.it/it-schede-4-professione_orientatore

Il *coach*, invece, “promuove il miglioramento attraverso l’auto-apprendimento. Il rapporto si basa sul rispetto del progetto e dell’unicità di ogni persona. Un *Coach* è un esperto di processo, esplorazione, ricerca, riflessione, pianificazione, sperimentazione creativa”²⁵.

Esistono diverse tipologie e modalità di *coaching*, che saranno successivamente approfondite:

1. life coaching
2. business coaching
3. executive coaching
4. corporate coaching
5. sport coaching

In realtà il settore del *coaching* è in continua evoluzione e stanno nascendo altre tipologie.

Quindi, il *counselor* è una figura di aiuto rivolto a chi attraversa un momento di difficoltà e che ha bisogno di chiarire alcuni aspetti della propria vita. L’*orientatore* conduce lo studente o il cliente/utente alla scelta della scuola, dell’università o professione in linea con le sue *skills* e in base alle informazioni fornitogli. L’orientatore ha un atteggiamento attivo rispetto all’orientato che, anche se risponde proattivamente alle sue domande, accoglie in modo quasi passivo i consigli dell’orientatore. Il *coach*, invece, accompagna lungo il cammino la persona, ponendogli le domande a cui il *coachee* riflette. Le risposte sono date dal *coachee* e non dal *coach*, mentre nel caso dell’orientamento, è l’orientatore che suggerisce la strada da intraprendere.

²⁵ <https://www.prometeocoaching.it/life-coaching/cosa-fa-un-coach/#:~:text=Un%20Coach%20promuove%20il%20miglioramento,riflessione%2C%20pianificazione%2C%20sperimentazione%20creativa>



Metodi e tecniche di *coaching*

Il *coaching* è un tema molto ampio e multidisciplinare, a tal punto che anche la letteratura è “variegata, spesso ha un carattere divulgativo e ha un taglio «pratico» piuttosto che un solido *frame teorico*”²⁶. Da uno studio emerge che il 71% è pubblicato su riviste a carattere scientifico-divulgativo, il 15% su riviste accademiche e il 14% su quelle specializzate. Da questi dati si deduce che il tema del *coaching* è di grande interesse per i professionisti, mentre è poco trattato e di scarso interesse dal mondo accademico.

È rilevante sottolineare che, come vedremo più avanti, esistono scuole di pensiero, ambiti di applicazione e approcci diversi di *coaching*.

Inizio con alcune definizioni di base: il *coach* è l’esperto in *coaching*, mentre il *coachee* è chi beneficia dei servizi del *coach*.

Quindi, il *coachee* richiede i servizi del *coach* per sviluppare e rivelarsi lungo il percorso, passando da uno stato potenziale all’atto compiuto.

La letteratura e le organizzazioni di *coaching*²⁷, però, approfondiscono poco le competenze del *coachee*. Eleonora Cresciani afferma che:

Sembra, invece, che le specifiche competenze del *coachee* possano essere dedotte in modo indiretto oppure per traslazione, analizzando quelle afferenti alle varie mappature delle competenze del *coach*, proposte da

²⁶ Bergamino, 2014, p. 75.

²⁷ Le scuole di *coaching* sono: International Coaching Federation (ICF), International Association of Coaching (IAC), European Mentoring and Coaching Council (EMCC), WorldWide Association of Business Coaches (WANC).

tali organizzazioni, oppure analizzando di esse i propositi etici, la *vision* e la *mission* ed estrapolandone i rimandi indiretti²⁸.

Una interessante mappatura delle competenze del *coachee* è stata fornita dalla Fondazione Rui: sono stati individuati e descritti gli ambiti di comportamento, a cui sono state collegate 5 aree e 45 “competenze” del *coachee*. Ecco una breve sintesi

- Ambito personale
 1. Area della razionalità: decisionalità, studio o comprensione della necessità dell’apprendimento continuo;
 2. Area dell’affettività: equilibrio emotivo, autonomia;
 3. Area dell’autocontrollo: metodo costanza, iniziativa.
- Ambito relazionale
 1. Area delle relazioni personali: assertività; relazioni interpersonali positive;
 2. Area delle relazioni sociali: *leadership*.

In realtà del contributo della Fondazione Rui sulla propria esperienza di *coaching* per competenze, si fa riferimento al concetto di «competenza strategica», inteso come la capacità di gestione autonoma da parte dell’individuo delle proprie competenze, quindi, al fine di raggiungere risultati di tipo complesso²⁹.

Quindi, il *coachee* riflette sulle proprie competenze lacunose o da acquisire ex novo. È protagonista attivo

28 Bergamino, 2014, p. 77.

29 Bergamino, 2014, p. 77-78.



della sua crescita personale e/o professionale, verifica se il suo percorso e le sue competenze procedono come desidera e trasforma “i propri schemi di pensiero, azione e comportamento in coerenza con i cambiamenti richiesti dalle circostanze in cui occorrono valide strategie di azioni situate”³⁰.

Pertanto, il *coachee* lavora su stesso, supportato dal *coach*, per migliorare o modificare il comportamento abituale e/o l’abito comportamentale³¹; sono, quindi, qualità o tendenze intrinseche della persona che lo spingono “ad agire con maggiore facilità e prontezza, durante un’azione orientata ad un fine e a cui contribuiscono ad apportare successo rispetto ad un compito o una funzione”³².

Chi si affida al *coaching* sa, o dovrebbe sapere, di questo miglioramento, potenziamento, cambiamento dei comportamenti e delle competenze acquisite o da acquisire.

Secondo alcuni studi e confrontando anche le maggiori organizzazioni internazionali di *coaching*, gli abiti mentali utili a sostenere l’analisi delle competenze del *coachee* sono, in sintesi, queste:

- Persistere (essere resilienti)
- Ascoltare in modo empatico
- Pensare in modo flessibile
- Pensare sul pensare
- Pensare e comunicare con chiarezza

30 Bergamino, 2014, p. 78.

31 Per “comportamento abituale” si intende il comportamento esterno direttamente osservabile, mentre per “abiti comportamentali” si indicano gli elementi interiori della persona.

32 Bergamino, 2014, p. 78.

- Creare, immaginare, innovare
- Assumere rischi responsabili
- Pensare in maniera interdipendente
- Apprendimento continuo³³.

È doveroso sottolineare che questi abiti mentali sono condivisi dalla maggior parte delle organizzazioni internazionali. Per quanto riguarda il *coach*, abbiamo diverse definizioni sulle sue competenze anche se non sono tutte citate dalle principali organizzazioni internazionali ma esse concordano su questi aspetti:

- Standard etici: che consentano di stabilire efficacemente la relazione di coaching e definire chiaramente i confini;
- Relazione empatica: fiducia, presenza e ascolto;
- Strumenti comunicativi: domande, comunicazione (diretta/efficace/trasparente), *feedback*;
- Promozione efficace della crescita e del cambiamento del *coachee*: creare consapevolezza, capacità di raggiungere gli obiettivi, sviluppare potenzialità, pianificazione azioni³⁴.

Secondo uno studio britannico condotto da Gray, Ekinci e Goregaokar su un campione di circa 300 manager, i cinque attributi che un *coach* deve avere sono:

1. La capacità di promuovere nel *coachee* il pensiero critico e i piani di azione
2. La capacità di aiutare il *coachee* a sviluppare competenze di *management* e direzionali

33 Bergamino, 2014, p. 78.

34 Bergamino, 2014, p. 85.



3. L'abilità di creare la relazione di *coaching*
4. Il profilo personale
5. L'esperienza e la qualifica

Il *coaching*, quindi, si rivolge a chiunque voglia migliorare la propria *performance* in vari ambiti (personale, sportiva o professionale), arricchire o fare luce sulla propria visione di vita, risolvere i conflitti interpersonali o migliorare i rapporti con gli altri, orientare le scelte lavorative o accrescere la propria motivazione.

Il *Coach*, però non propone consigli, suggerimenti e ipotetiche soluzioni e non da soluzioni, ma fa arrivare alle soluzioni.

Uno dei costrutti fondamentali del *Coaching* è proprio il suo essere una consulenza di processo che supporta il cliente a trovare in autonomia le soluzioni e/o le strategie per sbloccare, sostenere o sviluppare le proprie *performance*, professionali o sportive³⁵.

Il *coach* ha l'importante compito di aiutare il *coachee* a mettere in campo tutte le proprie risorse mentali, emotive ed operative per realizzare quanto desiderato da solo, con le proprie forze e competenze.

È molto semplice ma non è facile perché servono abilità comunicative, destrezza relazionale e tanta strategia.

Mi piace molto la seguente definizione molto esauritiva e chiara di *coaching* data da Massimo Tommasi, che cito integralmente:

35 <https://www.fym.it/blog/perche-un-coach-non-da-soluzioni/>

Il *coaching* è uno strumento efficace e qualificato, che aiuta le persone a diventare *consapevoli delle proprie potenzialità*, scoprendo le strategie più adeguate a raggiungere i propri obiettivi.

Il coach è un *facilitatore di percorso*, che sa identificare i bisogni e aiuta a fare il bilancio della propria vita professionale per individuare il prezioso bagaglio di competenze personali da mettere a frutto.

Il *coach* fornisce a chiunque voglia sviluppare le proprie competenze, gli *strumenti* e il *metodo* più adeguato a sviluppare una carriera o definire un progetto personale e professionale, trovando le motivazioni per procedere.

Questo lavora sulle *resistenze al cambiamento*, sviluppa l'autostima e infonde il coraggio di cambiare con equilibrio il corso della propria vita, per realizzare le più autentiche potenzialità.

Possiamo definire il *coaching* come la *relazione in cui un consulente (coach) supporta, stimola e accompagna il cliente* a:

- risolvere problemi legati alla performance ed all'ambiente lavorativo in genere;
- esprimere le proprie migliori potenzialità;
- produrre i risultati desiderati nel modo desiderato e comunque in sintonia con il sistema in cui agisce;
- definire obiettivi motivanti;
- identificare e acquisire competenze trasversali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Il *coaching* si applica attraverso una serie di *incontri individuali (o di gruppo nel corporate coaching)* in cui il coach, grazie all'utilizzo di domande puntuali e di osservazioni su ciò che sta accadendo, guida il cliente ad esplorare le situazioni che sta vivendo egli fornisce nuovi punti di vista e di analisi.

Ha il compito di *stimolare il cliente nell'individuazione di nuove soluzioni alle proprie problematiche e di monitorare l'effettiva realizzazione*.



Il *coaching*, infatti, è un processo di crescita *fortemente orientato all'azione*.

Una sessione di *coaching* si conclude, solitamente, con un *impegno che il cliente prende con sé stesso* (detto anche piano d'azione personale)³⁶.

Allo stesso modo trovo molto vere e significative queste parole di Roberta Milanese e Paolo Mordazzi (2014, quarta di copertina):

Occuparci dello sviluppo dei nostri talenti e delle nostre potenzialità significa concentrarci proprio su quelle che sentiamo come le nostre debolezze e fragilità, in modo tale da far leva su di esse per innescare dei cambiamenti, prima che si strutturino come problemi invalidanti. Se impariamo a gestire le nostre incapacità, i nostri limiti si trasformeranno nei nostri più grandi punti di forza; se li neghiamo a noi stessi, finiranno per emergere nel momento meno opportuno.

La definizione di *coaching* quindi:

“fa riferimento a quell'attività nella quale un esperto guida l'atleta, nel caso dello sport, all'espressione del suo miglior talento facendogli superare blocchi emotivi, difficoltà di apprendimento, timori o semplicemente insegnandogli tecniche evolute”³⁷.

Il *coach* non dice al *coachee* cosa fare, ma lo guida, attraverso delle tecniche ben precise, a conoscersi e a trovare la strada giusta per lui, come una forma di *self-help*, ossia di un auto aiuto che la persona utilizza quando vuole superare le difficoltà personali “o per

³⁶ Tommasi M., 2007, pp. 16-17.

³⁷ Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 5.

migliorare le sue prestazioni nel raggiungere obiettivi prefissati”³⁸.

Non esiste un’unica verità perché la mappa non è il territorio. “Qualsiasi conoscenza del mondo «esterno» è mediata dal nostro sistema sensoriale e cognitivo”³⁹.

Paul Watzlawick (1976) distingue due ordini di realtà differenti: la «realtà di primo ordine», relativa alle proprietà puramente fisiche degli oggetti o delle situazioni e la realtà di «secondo ordine», che si riferisce invece al significato e al valore che l’individuo attribuisce a tali oggetti o situazioni.

Nella grande maggioranza dei casi i nostri problemi non sono correlati alle proprietà degli oggetti o delle situazioni (realtà di primo ordine), ma sono correlati al significato, al senso e al valore che noi attribuiamo a questi oggetti o situazioni (la loro realtà di secondo ordine). Come dice Epiteto, «non sono le cose in sé che ci preoccupano ma le opinioni che noi abbiamo di queste cose»⁴⁰.

L’intervento del cambiamento che avviene durante le sessioni di *coaching* è un meticoloso processo di ricerca che porta:

a ulteriori affinamenti delle strategie di soluzione, dando origine a una sorta di spirale evolutiva che si alimenta grazie all’integrazione tra intervento empirico e riflessione epistemologica. Si tratta quindi di un *processo di ricerca sistematica* caratterizzato da fasi di scoperta e successive fasi di organizzazione cognitiva, e non più un processo di convalida di una teoria a priori⁴¹.

38 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 5.

39 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 7.

40 Milanese R., Mordazzi P., 2014, pp. 9-10.

41 Milanese R., Mordazzi P., 2014, pp. 15-16.



Tra le motivazioni che portano una persona a scegliere un percorso di *coaching* c'è quello di distaccarsi da cattive o sbagliate abitudini per risolvere i problemi. Molto spesso, infatti, ripetiamo le stesse azioni o pensieri per risolvere un problema o per andare al lavoro, ecc.: è un copione che a volte va bene per velocizzare il processo, altre volte è bene sganciarsi perché è una cattiva abitudine o non ci porta a nulla, perdendo solo tempo ed energia. Ad esempio, pensa a quando vai al lavoro: fai lo stesso percorso ogni giorno? Sicuramente per la maggior parte dei lettori la risposta è affermativa. Il percorrere tutti i giorni la stessa strada è un automatismo del cervello che porta a non perdere tempo ed energie.

Alcuni psicologi e *coach* consigliano di cambiare percorso, ma capiscono l'abitudine e la fretta di fare la stessa strada: se non crea problemi, il percorso è veloce e si ha minuti contati perché cambiare strada? Se, invece, troviamo traffico perdendo tempo prezioso, allora è bene trovare un'alternativa, se è possibile: ovviamente questo è un semplice esempio che può essere riportato anche in altri ambiti della vita personale e professionale. Allora perché cambiare abitudini, ad esempio modificando la strada, e qual è il suo beneficio?

La disfunzionalità di questi copioni non risiede nel loro contenuto, che talvolta in passato ci ha permesso di raggiungere obiettivi importanti, quanto piuttosto nel loro essere strutturati in maniera rigida e persistente, in virtù della nostra difficoltà ad abbandonarli nonostante siano stati il più delle volte fonte di insuccesso nell'affrontare particolari situazioni problematiche⁴².

42 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 37.

Lavorare su questo aspetto è difficile perché si va a agire sulla principale inclinazione naturale di una persona, che a volte è il suo pregio più grande ma altre volte è il peggior difetto. In questo caso, il *coach* interviene non sull'eliminazione della tendenza, ma sulla "componente disfunzionale, mantenendo gli aspetti funzionali e permettendo così di potenziare i talenti della persona. Ogni talento, infatti, se irrigidito, può trasformarsi in limite"⁴³.

Quindi, quando si parte con un percorso di *coaching* strategico si va ad individuare la modalità ridondante nel tempo di una persona che, se da una parte ha funzionato in alcune occasioni, in altre si è dimostrata disfunzionale creando problemi.

Durante il lavoro di *coaching*, spesso si lavora su tre aree: sé stesso, relazione con gli altri e "relazione con il mondo, intesa come insieme di regole e norme sociali e culturali in cui siamo immersi"⁴⁴. Anche se la sessione di *coaching* riguarda solo uno di questi aspetti, automaticamente si va a lavorare e modificare anche sugli altri perché sono in costante interazione l'una con l'altra e formano le basi del nostro benessere ed equilibrio personale. È per questo motivo che il cattivo funzionamento di una di queste aree provoca cadute anche sulle altre, arrivando a provocare complicazioni più o meno evidenti invadenti nella nostra vita.

Quindi, una volta individuato il copione su cui lavorare, il *coach* chiede al *coachee* di descriverlo nei dettagli, in modo particolare facendogli esporre le percezioni e

43 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 38.

44 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 38.

le reazioni che prova (“quando sento X mi viene da fare Y”). In questa fase non sono importanti le interpretazioni legate ai “X” o alle cause di questa tendenza ripetitiva.

A questo punto, il *coach* definisce in quale modalità rientra questo copione, ossia se è una modalità scelta, spontanea o subita/forzata “a causa di particolari circostanze, situazioni o blocchi personali”⁴⁵.

La modalità scelta avviene quando la persona si trova in una particolare situazione problematica e sceglie di sua spontanea volontà di replicare il solito copione perché lo ritiene migliore da un punto di vista relazionale.

La modalità spontanea si ha quando il copione scatta in modo spontaneo e solo successivamente la persona se ne accorge. Si potrebbe dire che questo tipo di modalità è irrazionale o poco meditata. La persona sa che questo modo di procedere non va bene ma ha difficoltà a cambiare: ripete sempre lo stesso schema.

Infine, abbiamo la modalità subita: la persona ripete lo stesso *modus operandi* perché “si sente forzata da qualcosa, che può essere legato alla relazione con sé stessa, gli altri o il mondo, che le impedisce di fare diversamente”⁴⁶. Questo è il caso più diffuso. La persona che utilizza questa modalità:

“sperimenta tutta una serie di pressioni, da parte delle proprie emozioni, credenze, valori o relazioni interpersonali contestuali, che la guidano a reagire in un modo che non condivide razionalmente ma che

45 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 39.

46 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 42.

continua a subire, non sentendosi in grado di fare diversamente” (Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 42).

Questo primo livello di analisi riduce la complessità del problema e di solito le tre modalità si presentano in relazione tra di loro anziché di reciproca esclusione, diventando così una modalità circolare.

Essendo dei semplificatori:

i livelli rappresentano delle coordinate di riferimento che permettono al coach di poter intervenire in termini operativi senza bisogno di conoscere la complessità della realtà oggetto di intervento [...]. Si tratta, cioè, di un processo di volontaria riduzione della complessità attraverso costrutti che ci permettono di intervenire nella maniera il più possibile efficace ed efficiente su tale realtà⁴⁷.

Il passo successivo è individuare l’area in cui la risonanza produce i suoi effetti:

- la strategia (quello che facciamo),
 - la comunicazione (ciò che comunichiamo) e
 - la relazione (dimensione che ha a che fare con la nostra relazione emotiva-affettiva con noi stessi/ gli altri/il mondo) [...].
1. *Strategia*: di fronte ad un problema la persona mette in atto una particolare sequenza di azioni che si rivelano erronee nei loro effetti. Questo livello fa riferimento a tutti i procedimenti di *problem solving* che la persona mette in atto, deliberatamente o involontariamente, ossia una sequenza di azioni, manovre, tecniche e tattiche che dovrebbero

⁴⁷ Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 43.



- portare al raggiungimento di un obiettivo ma risultano, invece, familiari⁴⁸.
2. *Comunicazione*: la persona sceglie di affrontare una problematica con un procedimento che potrebbe essere vincente ma sbaglia la modalità comunicativa invalidando la strategia. Per comunicazione sbagliata si intende sia quella verbale che quella non verbale.
 3. *Relazione*: è la più diffusa. In questo caso la strategia e le modalità comunicative ipotizzate dalla persona appaiono adeguate ma non riesce ad applicarle, mantenerle o portarle fino in fondo a causa dei blocchi emotivo-relazionali con sé stessa o con gli altri. È un'area molto ampia, che comprende tutta la sfera delle sensazioni primarie (paura, piacere, rabbia, dolore), delle emozioni e dell'affettività, e non del ragionamento razionale⁴⁹.

Anche in questo livello le tre componenti (strategia/comunicazione/relazione) sono interdipendenti tra di loro e in continua circolarità anche se è importante capire quale sia la componente più radicata per poter intervenire proficuamente.

Anche in questo caso il *coach* riduce la complessità e in entrambi i livelli c'è sempre una modalità che prevale sugli altri.

In tutte le modalità il *coach* focalizza l'attenzione sul livello decisionale e sullo sviluppo del controllo razionale delle abilità comunicative, dimenticandosi di

48 Milanese R., Mordazzi P., 2014, pp. 44-45.

49 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 46.

quanto le sensazioni e percezioni di base siano determinanti anche nelle nostre decisioni apparentemente più razionali⁵⁰.

Prima di procedere con il lavoro sarebbe il caso di capire anche le emozioni e le sensazioni che si provano in quella precisa situazione, magari portando la persona alla consapevolezza del qui ed ora come molte discipline orientali insegnano. Da qualche anno anche in Italia si sta diffondendo la *Mindfulness*, ossia la consapevolezza, e, avendola sperimentata su me stessa e su alcune classi, posso dire che ha i suoi benefici di comprensione delle proprie emozioni e sensazioni, oltre che sul mondo che ci circonda e aumenta l'attenzione: non sarebbe il caso di scoprire meglio il nostro mondo interiore che tanto ci spaventa per migliorare la nostra vita?

Una volta individuati i blocchi e la modalità ridondante della persona il *coach* guida il *coachee*:

a ripercorrere la sua storia passata alla ricerca di possibili «eccezioni» al copione ridondante, ossia di un qualsiasi episodio della sua vita in cui abbia affrontato la medesima situazione problematica con una modalità diversa dal solito. Si chiede, quindi, alla persona se le sia mai capitato, di fronte alle condizioni che normalmente fanno scattare la sua TSR (*Tentata Soluzione Ridondante*, NdA), di aver avuto una reazione differente che le abbia permesso di produrre dei risultati positivi invece che disfunzionali («eccezioni positive»).

Obiettivo della ricerca delle eccezioni è quello di valutare se sia possibile sfruttare in direzione del cambiamento le risorse che la persona ha già espresso in passato, anche se in un'unica o poche situazioni. Se esistono eccezioni significative alla TSR, il *coach* gui-

50 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 48.



derà la persona a capire che tipo di processi indurre per applicare ciò che ha già applicato in passato con successo. Un'eccezione che funziona, infatti, ci aiuta a capire il problema e a creare soluzioni efficaci grazie all'amplificazione della risorsa già espressa, che, in quanto tale, rappresenta una via di minor resistenza al cambiamento.

L'amplificare di eccezioni che già esistono rimanda al modello di *Problem Solving* noto come *Solution-oriented* [...], approccio finalizzato a creare soluzioni al di là delle modalità di persistenza del problema, sfruttando la logica della profezia che si autodetermina. In un approccio orientato alla soluzione, dunque, si lavora incrementando e potenziando le risorse che sono già presenti.

Per poter essere utilizzata come motore per il cambiamento, l'eccezione deve essere anch'essa analizzata in base ai due riduttori di complessità utilizzati per l'analisi delle TSR. Al coach interessa valutare come l'eccezione si sia espresso (se a livello di strategia, comunicazione o relazione) e quale processo l'abbia innescata (se sia stata scelta, subita o spontanea)⁵¹.

Quando, invece, non ci sono eccezioni al copione oppure non si riesce a riprodurre, il *coach* studia il tipo di persistenza del copione ma soprattutto deve considerare il genere di persistenza al cambiamento. Il *coach* sa che la persona che si trova in questa situazione si trova intrappolato in un copione rigido e disfunzionale e che per uscire da questa situazione bisogna compiere un'analisi della resistenza al cambiamento della persona. Le tipologie di incapacità sono due:

1. incapacità che si colloca a livello cognitivo;
2. incapacità primarie che si collocano a livello emotivo - percettivo.

51 Milanese R., Mordazzi P., 2014, pp. 50-51.

All'interno di queste incapacità possiamo trovare delle tipologie. Nelle incapacità evolutive il *coach* aiuta il *coachee* a distinguere in queste quattro tipologie: strategica, all'azione, costanza e gestionale.

Incapacità strategica

In questo caso il *coachee* non riesce a trovare una strategia efficace per risolvere un problema che si presenta spesso. Per quanto si impegni, non riesce a trovare una soluzione ad una situazione difficile ma ricorrente.

Incapacità all'azione

Il *coachee* ha trovato la strategia efficace ma non è in grado di applicarla; sa quello che dovrebbe fare (ha, quindi, la capacità strategica), ma non riesce a metterlo in atto.

Incapacità alla costanza

Il *coachee* ha trovato la strategia adeguata, ha iniziato ad agire ma non è in grado di mantenere la rotta intrapresa. Questo è un problema quando ci vuole del tempo per realizzare la strategia. "Quando la persona risulta «intermittente» e discontinua nell'applicazione della strategia, finisce dunque per invalidarne l'efficacia finale"⁵².

Incapacità gestionale

In quest'ultimo caso il *coachee* è in grado di individuare la strategia e metterla in atto in modo costante ma

⁵² Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 62.

non sa gestire gli effetti collaterali. Infatti: “quello che fa, finisce per produrre scompensi a lei o alle persone intorno. Incapace di tollerarne gli effetti, la persona finisce per mettere in discussione la sua strategia, scegliendo volontariamente di cambiarla, di attuarla solo in minima parte o addirittura di abbandonarla. In questo modo cerca di evitare di portare la situazione a un livello tale da risultare troppo costosa per lei o per gli altri membri del sistema. L’effetto, anche in questo caso, è il fallimento dell’intero piano strategico”⁵³.

Nell’incapacità primaria, invece, possiamo distinguere tre tipologie di incapacità.

Incapacità di “sentire”

Si tratta dell’incapacità di percepire correttamente un qualche aspetto della realtà (nelle tre dimensioni della relazione sé/altri/mondo) perché questo comporterebbe lo scatenarsi di una delle sensazioni di base. La persona deforma le sue percezioni nella direzione di quella che è già l’inclinazione naturale del suo sistema percettivo – reattivo. [...] da questo punto di vista, nell’incapacità di sentire troviamo la massima espressione del meccanismo dell’autoinganno nella sua versione disfunzionale⁵⁴.

Si può considerare l’incapacità di sentire un meccanismo di difesa che protegge, ma allo stesso tempo, intrappola. Questo può portare alla negazione di una realtà difficile o una sua parziale rimozione: una persona potrebbe anche distorcere una parte della realtà perché

53 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p 63.

54 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 66.

a volte chi ha questa *incapacità* è convinto di non essere capace di reagire, spostando quindi “l’attenzione su un altro tipo di incapacità che le permetterà di continuare di autoingannarsi sul piano del sentire”⁵⁵.

Per questi motivi è piuttosto complesso intervenire sull’incapacità di sentire.

Incapacità di reagire

Le persone che rientrano in questa tipologia “sentono” in maniera adeguata ma non reagiscono come dovrebbero.

Incapacità di non reagire

“Pur sapendo che dovrebbero trattenersi, di fronte a certi stimoli la persona ha una reazione che scatta spontaneamente, prima che le sia permesso un qualsiasi intervento di tipo cognitivo”⁵⁶.

Riassumendo. Una persona ha difficoltà a gestire una sensazione di base: questa situazione genera un’incapacità primaria che può essere di sentire, di reagire o di non reagire “che a sua volta si esprime in un’incapacità evolutiva (strategica, di azione, di costanza, gestionale) che soggiace al nostro copione ridondante”⁵⁷.

In questo caso il *coach* e il *coachee* lavorano sul processo, invertendolo, analizzano le possibili eccezioni e, se necessario “scendere alla ricerca delle resistenze personali al cambiamento [...] fino ad arrivare a individuare

55 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 69.

56 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 70.

57 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 72.



la sensazione di base posta alla radice del meccanismo e a selezionare i corrispondenti stratagemmi di intervento”⁵⁸.

Quindi, se non ci sono eccezioni positive, è importante che il *coach* indaghi sul tipo di resistenza espressa (strategica, di azione, di costanza o di gestione) e sul tipo di incapacità di base (sentire, di reagire o di non reagire). Una volta individuati le resistenze e le incapacità, è possibile strutturare un intervento di *problem solving* focalizzato. Quindi, il *coach* individua gli strattagemmi utili per indurre il *coachee* al cambiamento.

Tra le attività del *coach* c’è anche quella motivazione. La *motivazione* è una delle chiavi principali per il successo personale e del proprio *team*, della propria squadra perché la capacità di motivare sé stessi e di motivare gli altri è in assoluto una delle chiavi principali che deve avere qualsiasi leader.

Quindi, la motivazione, come dice il termine stesso, è il motivo che spinge all’azione. Ma motivare gli altri non significa andare dalle persone e dirgli: «Dai, ce la puoi fare, credici, se vuoi puoi». Non è questa la motivazione, perché a questi spunti, a questi stimoli le persone in realtà non rispondono positivamente; se una persona che non crede di essere in grado di fare, qualcosa gli viene detto: «Ci devi credere»; il risultato è di farla sentire ancora più inadeguata e di sentire ancora meno in grado di avere le possibilità di fare quella cosa. Invece di avere una reazione positiva, si ha l’effetto contrario.

Motivare le persone è un’arte che deve essere imparata e per motivare gli altri si deve capire anche quali sono

58 Milanese R., Mordazzi P., 2014, p. 72.

le loro motivazioni che spesso sono diverse da persona a persona. Uno degli errori più grandi che fanno i *leader* in genere è che, quando vogliono motivare, lo fanno con le loro spinte. La vera abilità è motivare persone diverse e non quelle con le nostre stesse caratteristiche. È importante anche capire le leve limitanti per generare risultati maggiori. Il *leader* deve capire quali sono i meccanismi principali di pensiero di chi ha di fronte, come rispondere a tali situazioni perché ognuno risponde in maniera totalmente differente. Tutti questi aspetti il *coach* li deve conoscere per poi intervenire in modo giusto. Chi è capace di motivare gli altri, è anche capace di motivare sé stesso perché dà l'esempio con le azioni.

A volte capita di perdere la motivazione.

Un buon *coach* prima di tutto ascolta attivamente.

Come si ascolta attivamente? Con orecchie, occhi e cuore.

Con le orecchie ascoltiamo le parole e il tono in cui vengono pronunciate, con gli occhi leggiamo i messaggi inconsci trasmessi dal corpo e, in tal modo intuiamo, le emozioni dell'interlocutore, con il cuore poi possiamo cogliere i bisogni di base di ogni persona. Solo ascoltando attivamente un coach riesce a toccare le corde giuste che mettono in moto ogni persona⁵⁹.

“Un buon *coach* sa riconoscere le leve giuste da toccare e sa dosare dolore e piacere nel modo giusto”⁶⁰.

Esistono diverse modalità di motivazione, molto diverse da persona a persona perché ognuno di noi ha spinte ed obiettivi diversi.

59 Re R., 2016c, p. 79.

60 Re R., 2016c, p. 80.



Oltre all'ascolto attivo, il *coach* utilizza come “strumenti di lavoro” anche il *feedback* e le domande.

Le domande hanno il potere di orientare il focus e quindi di passare rapidamente da un'emozione negativa a una positiva.

Proprio perché il *feedback* e le domande sono i suoi principali “strumenti di lavoro”, per il *coach* le domande hanno un grande peso.

[...] Un *coach* sceglie con attenzione le parole giuste perché ne conosce il potere⁶¹.

Quindi, uno degli strumenti più importanti che il *coach* deve imparare ad utilizzare e che utilizza tantissimo nel processo di *coaching* e dei suoi riferimenti sono le domande.

Le domande sono uno strumento utilissimo ed estremamente efficaci, tanto che nel *coaching* si parla anche di domande potenti.

Tipologie di domande ce ne sono tantissime ma le fondamentali hanno queste caratteristiche:

1. le domande passive
2. le domande attive
3. le domande aperte
4. le domande chiuse
5. le domande potenti

Perché le domande sono così importanti? Perché la domanda è un punto essenziale, è un incrocio, è un bivio da cui è possibile trovare diversissime strade, opportunità, aperture, chiusure, salite, discese. Quando si

61 Re R., 2016c, p. 86.

pone una domanda si sta molto spesso determinando la risposta. Molto spesso la domanda contiene già la risposta.

La domanda viene utilizzata nel *coaching* per tutta una serie di motivi:

1. come già detto, dalla domanda si possono dire diverse strade: è come se la domanda rappresentasse un incrocio, in base alla tipologia di domande che faccio, posso prendere diverse strade.
2. La domanda è importante perché è uno dei mezzi per interagire con l'altro. Quando ci troviamo ad entrare in relazione con un'altra persona molto probabilmente stiamo ponendo una domanda.

Questa consapevolezza, questa potenza e questa grande efficacia che hanno le domande (se poste bene e anche al momento opportuno) possono fare la differenza nel processo di *coaching*. Esempio: se io dovessi chiedere: «Cosa hai imparato da questa situazione, da questa esperienza, da un determinato tuo vissuto?» è chiaro che la domanda sta ponendo l'attenzione su un determinato mondo, su una serie di aspetti e serie di cose ma sta anche costringendo ad avere una certa percezione, a sviluppare una certa sensazione, una certa emozione, cosa si è imparato da una determinata esperienza.

Se io, invece, chiedessi: «Perché questa esperienza non ti è piaciuta?» è chiaro che sto stimolando una risposta diversa, sto spingendo il mio *coachee*, il mio cliente in una direzione completamente opposta da



quella precedente, che svilupperà una percezione, una sensazione, una emozione e una sensazione diverse e qui occorre osservare come le strade e le direzioni che stanno prendendo a livello di pensiero e in termini di percorso sono completamente diverse. La domanda rappresenta una sorta di rivoluzione perché nella domanda e in base a ciò che il coach va a chiedere si ha o meno una determinata risposta. Le domande sono fondamentali per il lavoro e per determinate relazioni ma ancora di più per il *coaching*.

Ora andiamo a vedere i diversi tipi di domande.

Domande passive

Le domande passive sono quelle che comunicano uno stato d'arte, ci dicono com'è una situazione in un determinato momento. Un esempio di domanda passiva può essere: «Hai chiari i tuoi obiettivi?» Le domande passive descrivono una realtà, una situazione. Servono a certe cose.

Domande chiuse

Assomigliano alle domande passive ma si caratterizzano perché comportano una risposta del tipo: sì, no, forse. Sono domande chiuse, non argomentano, non aprono una relazione, spingono a una domanda molto chiara e precisa, netta e circoscritta. Anche in questo caso possono essere utili in determinate situazioni.

È chiaro che le domande passive e quelle chiuse non piacciono a chi fa *coaching*.

Domande aperte

Le domande aperte sono invece molto utili al coach perché aprono e spingono il *coachee* a parlare, a dialogare, a comunicare e, mentre fa questo, è possibile cogliere informazioni preziosissime. Un esempio di domanda aperta è: «Spiegami cosa rappresentano per te questi obiettivi e questi risultati. Che cosa sono per te». In questo modo il coach stimola la riflessione e in questo modo il *coachee* darà importantissime informazioni come le credenze, i valori e le convinzioni che per i coach sono molto importanti.

Domande attive

Le domande attive sono molto importanti nel coaching perché spingono all'azione. Un esempio di domanda attiva è: «Cosa hai fatto oggi per raggiungere il tuo obiettivo?» È una domanda che spinge all'azione e alla quantità. È difficile mentire a questa domanda perché il cliente deve dire cosa ha fatto. Un'altra domanda potrebbe essere: «Hai fatto del tuo meglio oggi per raggiungere i tuoi risultati? Cosa hai fatto per raggiungere il meglio? Parliamone, discutiamone, osserviamolo. Siamo sicuri che sia il meglio? È sufficiente? Possiamo fare di più?» Queste tipologie di domande stimolano all'attivismo, alla proattività, all'azione che caratterizza il *coaching*, non c'è il coaching senza azione e sperimentazione.

Domande potenti

Le domande potenti stimolano grandi riflessioni, grandi cambiamenti e spunti su cui lavorare. Esempio: «Come ti ha fatto sentire, come ti ha fatto stare, come ti



sei trovato in questa situazione?» Le domande potenti hanno tante ragioni, una è quella di prendersi cura come coach della parte emotiva dell'altro⁶².

Il *coach* non dice cosa fare perché ha l'obiettivo di migliorare le performance, di raggiungere gli obiettivi, di sviluppare le potenzialità individuali e non insegna qualcosa. Il suo obiettivo, quindi, è di creare le condizioni di far pensare ed agire il *coachee* autonomamente e per ottenere questi risultati il *coach* gli rivolge delle domande appropriate. In questo modo il *coachee* trova le risposte dentro di sé e assume le sue responsabilità.

Il *coach*, quindi, fa aumentare la consapevolezza al suo cliente. La conclusione è che il successo e il raggiungimento degli obiettivi dipendono dalle azioni e dalle scelte del *coachee* anziché imposte da altri, ossia dai consulenti o dai manager⁶³.

Ambiti di applicazione del *coaching*

Il *coaching* si occupa di molti aspetti della vita privata e professionale delle persone, per questo motivo i *coach* si specializzano in uno o più ambiti. Altre volte i *coach* si occupano anche di orientamento (come, ad esempio, io) e/o di formazione. La scelta dipende dalle decisioni lavorative del professionista e dal target a cui si vuole rivolgere.

Tornando al *coach*, di seguito l'elenco delle attività che può svolgere.

62 Cfr. Le 5 domande del coaching: https://www.youtube.com/watch?v=MFK6eb_A-t8

63 Cfr. "Perché non ti dico cosa fare (domande potenti)", <https://www.youtube.com/watch?v=oC3rdBnGZvk>

Self coaching

Questo termine è poco usato e significa “*coach di sé stesso*” ma ha una certa importanza anche per il coach: come fa a guidare, ad essere da esempio se per primo non fa lui stesso *coaching*? Per me il *self coaching* è ed è stato in passato molto importante e, insieme agli studi di sociologia, mi ha permesso di aiutare i miei utenti e studenti a sviluppare le loro *performance*, a saper definire i loro obiettivi e a raggiungere le loro mete.

*La ricerca di un senso e di una mission personale, l'attenzione alla **coerenza** nei propri comportamenti, la capacità di riflettere su sé stessi e di mettersi in discussione possano favorire di molto la propria credibilità verso il *coachee*⁶⁴.*

Per chi è introspettivo o applica la *mindfulness* è facile “entrare in rapporto con noi stessi” (è una frase utilizzata in PNL), ma per chi non è abituato a stabilire un rapporto con sé stesso in modo proficuo può farlo con questi tre punti da equilibrare:

1. dialogo interno
2. immaginazioni (passate e future)
3. sensazioni fisiche

Per riuscire ad avere questi risultati è necessario avere consapevolezza di ciò che accade dentro di noi.

Una delle prime abilità di *self coaching* è quella di *saper indagare in profondità su noi stessi e sulle nostre reazioni*. In tale direzione possono aiutarci alcune domande “profonde”, che in PNL vengono definite *Metamodello*.

64 Tommasi M., 2007, pp. 21-22.

Tali domande aiutano a vincere le semplificazioni che normalmente facciamo quando parliamo o esprimiamo i nostri ragionamenti, semplificazioni che consistono nelle **generalizzazioni** (mettere tutte le cose sullo stesso piano), **cancellazioni** (vedere solo un aspetto delle cose), **distorsioni** (confondere tra loro cose diverse, trarre conclusioni affrettate e senza dati validi)⁶⁵.

Chi si occupa di *coaching* e PNL scrive e fa scrivere ai *coachee* le risposte perché annotare i propri pensieri nero su bianco permette di riflettere meglio sui pensieri e a dare loro forma, a descrivere emozioni, a guardarli meglio e a decidere se si tratta di questioni importanti o di dettagli, a definire obiettivi personali e professionali. C'è inoltre anche un legame tra scrittura e sviluppo dell'intelligenza emotiva.

Il *coach* struttura la sessione in tre fasi:

1. Scrivere di getto i propri pensieri ed emozioni: la forma non è importante.
2. Se ci sono semplificazioni (termini vaghi, ambigui, stratti, incompleti, generalizzati) evidenziarli.
3. Riflettere su quanto emerso da queste semplificazioni.

Fare *coaching* a sé stessi è il modo più veloce per migliorarsi. Si può fare *self coaching* in qualsiasi momento, in modo personalizzato e adatto alla propria esperienza ed esigenza. Può essere fatto anche senza nessuna teoria o senza seguire lo stile di qualcun altro: basta fare ciò che funziona per sé stessi.

⁶⁵ Tommasi M., 2007, p. 23.

Ovviamente per raggiungere i risultati con il *self coaching* è fondamentale essere imparziali ed oggettivi. Per ottenere gli effetti desiderati basta fare una serie di domande e poi controllare se le risposte sono sensate. A questo scopo un amico, un collega o un'altra persona potrebbe aiutare con una controprova.

Il *self coaching* in tempo reale è utile per affrontare i problemi quotidiani ed aiuta ed essere più efficaci ed intuitivi nelle riunioni. Se fatto a fine giornata e settimanalmente sviluppa le competenze necessarie per avanzare nel percorso professionale, mentre farlo a fine mese o anno fa mantenere un controllo maggiore nella carriera (cfr. Owen J., 2014).

Life coaching

Nel *life coaching* il *coach* agisce su alcuni aspetti della *vita privata* del cliente, soprattutto supportandolo in fasi di cambiamento che possono essere di svariato genere: da trasferimenti di residenza a cambi della situazione familiare ad altre situazioni personali ed interpersonali.

In generale, si tratta di aiutare la persona ad affrontare una serie di circostanze e di attività che possono presentarsi nelle *fasi di passaggio* della vita⁶⁶.

Il *coach* che si occupa di *life coaching* può interessarsi anche dell'area lavorativa del *coachee*. Ciò accade se il cliente ha necessità di un riorientamento lavorativo, di un bilancio delle competenze o di una decisione da prendere sulla progressione di carriera.

66 Tommasi M., 2007, p. 24.



Il *life coach* lavora sul miglioramento di alcuni aspetti della qualità di vita, oppure sulla ripianificazione o riequilibrio tra aree della propria vita.

Il compito del *coach* è di far ragionare il cliente su sé stesso: sui suoi punti di forza e di debolezza, sulle strategie per arrivare ai risultati e sulla realizzazione di nuovi comportamenti.

È importante che il *coach* conosca il contesto in cui vive il cliente, le sue relazioni e i soggetti dell'ambiente.

Il *coachee* richiede l'intervento del *life coach* per migliorare queste aree:

- autostima;
- relazioni interpersonali;
- riduzione di abitudini nocive;
- riequilibrio complessivo delle aree di vita, soprattutto tra area privata e lavorativa;
- gestione dello stress e del tempo⁶⁷.

Gli interventi di *life coach* possono riguardare “anche singoli comportamenti ed aspetti non necessariamente «esistenziali», ma con l'aiuto di un buon *coach* è possibile migliorare la qualità di vita del *coachee*, anche attraverso piccoli particolari”⁶⁸.

Poiché è un campo che si avvicina all'area psicoterapeutica, alcuni colleghi non si occupano di *life coaching* perché ritengono che quest'area sia piuttosto delicata e prettamente collegata alla psicoterapia, quindi è un campo del *coaching* che deve essere svolto da specialisti.

⁶⁷ Tommasi M., 2007, p. 25.

⁶⁸ Tommasi M., 2007, p. 25.

Altri colleghi, invece, si occupano di *life coaching* anche se non sono psicologi o psichiatri, ma appena si accorgono che il *coachee* manifesta comportamenti devianti o disturbi mentali, lo indirizzano a uno psicoterapeuta.

Personalmente, non mi permetto di dare un parere in merito, perché non ho mai lavorato in questo campo né ho approfondito teoricamente questo aspetto.

Business coaching

Il *business coaching* viene applicato a situazioni professionali, in modo particolare “per accelerare le *performance* o i cambiamenti del singolo lavoratore”⁶⁹.

Io lo utilizzo anche con chi è alla ricerca del primo lavoro, con i disoccupati e con chi vuole cambiare occupazione.

Il *coaching* è un servizio professionale (formale o informale), basato su un rapporto di partnership che si esprime in una consulenza di processo, altamente personalizzante, in cui il coach supporta il cliente (*coachee*) nell’espressione dei propri talenti, nel raggiungimento dei propri obiettivi, nella valorizzazione del proprio potenziale e nello sblocco, nel sostegno e nello sviluppo delle proprie prestazioni e performance, professionali, sportive e/o personale.

Il coaching ha la caratteristica di avere un rapporto one to one o uno a pochi.⁷⁰

69 Tommasi M., 2007, p. 26.

70 Business coach, <https://www.youtube.com/watch?v=qo9w7V-g4Hn4>



Corporate coaching

Il *Corporate coaching* si rivolge ad un gruppo di persone all'interno dell'azienda e lo scopo è di migliorare la performance del gruppo di lavoro.

Le principali attività che si integrano all'interno di un percorso di corporate coaching possono essere così riassunte:

- condivisione della mission aziendale;
- sviluppo di alternative;
- gestione delle criticità e delle emergenze;
- miglioramento dei rapporti interpersonali e tra funzioni aziendali;
- miglioramento dei processi comunicativi;
- gestione del tempo;
- problem setting e problemi solving⁷¹.

Teamleader coaching o coaching dei collaboratori

Il *teamleader* è il manager o responsabile che gestisce una squadra o un team di lavoro. Egli si rivolge al proprio gruppo di collaboratori.

Quando il capo, anziché limitarsi a dare delle direttive e a verificarne l'esecuzione, pone attenzione allo sviluppo delle capacità del collaboratore, possiamo parlare di *teamleader coaching*.

Questo tipo di coaching è indicato soprattutto quando un collaboratore, pur possedendo appropriate conoscenze e competenze, non riesce a raggiungere i livelli attesi, compie un numero eccessivo di errori o dimostra scarsa motivazione al compito.[...]

Spesso questa evoluzione avviene attraverso tre fasi:

⁷¹ Tommasi M., 2007, p. 28.

- il processo di coaching viene svolto da un *coach esterno verso un teamleader coachee*;
- il *teamleader* utilizza le tecniche apprese come *self-coaching*, lavora quindi direttamente su sé stesso per allenarsi nelle modalità di *coaching*;
- il *teamleader* utilizza le tecniche apprese per lo sviluppo dei propri collaboratori⁷².

Il *teamleader coach* interviene sia in momenti informali sia in quelli “strutturati con vere e proprie sedute periodiche, diario di lavoro, monitoraggio frequenti anche via telefonica e via e-mail”⁷³.

Questa figura interna al luogo di lavoro produce anche effetti positivi, quali rafforzamento dell’autostima e soddisfazione dei collaboratori. D’altro canto, ci potrebbero essere anche dei risultati negativi: infatti, il *leader* potrebbe avere alcune idee limitanti su sé stesso o sui propri collaboratori, mentre i collaboratori potrebbero avere delle resistenze al cambiamento.

Un altro aspetto del *teamleader* è la riduzione del *turnover*, perché chi sta bene nel proprio luogo di lavoro non valuta nuove possibilità di occupazione e il manager non perde tempo a cercare un nuovo dipendente da formare di nuovo.

In sintesi, il *teamleader coaching* ha l’obiettivo di coadiuvare il manager o un suo dipendente ad aiutare la sua squadra e sé stesso.

Un *coaching* efficace, infatti, può elevare contemporaneamente le performance di tutto il team e di ogni singolo membro. Con il *teamleader coaching*:

72 Tommasi M., 2007, pp. 28-29.

73 Tommasi M., 2007, p. 29.



- si ottiene il meglio dal team, facendo sentire ogni collaboratore apprezzato e orientato al successo;
- si ottiene il meglio dal *coach* perché fa leva sui suoi punti di forza;
- si risolvono i problemi di tutti i giorni spronando i dipendenti e i collaboratori ad essere autonomi;
- ci si relaziona con tutto il personale, che esso sia il superiore, un collega di pari grado o un collaboratore.

Le competenze del *coach*

Il *coach* ha le competenze sia *hard* che *soft*. Le competenze *hard* sono gli strumenti operativi, mentre quelle *soft* gli permettono di utilizzare gli strumenti in modo efficace.

Gli strumenti di *coach* sono:

1. l'uso approfondito e consapevole delle domande: con i giusti quesiti il *coach* approfondisce una situazione e trova le risorse necessarie;
2. l'utilizzo di modelli per l'analisi delle situazioni: grazie ai livelli logici, il *coach* riduce la complessità e scompone i problemi in maniera semplice, per poi lavorarci con gli strumenti più adeguati;
3. l'uso di tecniche di problem setting e di problem solving: con il problem setting si precede la soluzione del problema. Il *coach* aiuta il cliente a comprendere e a definire tutti i suoi aspetti la situazione.

Le competenze *soft*, invece, sono:

1. L'osservazione
2. L'ascolto attivo

3. La capacità di creare una relazione positiva con il *coachee*
4. La comunicazione efficace
5. L'attenzione sistemica
6. La capacità di gestione delle proprie emozioni e percezioni.

Alcune caratteristiche personali del coach, quali ad esempio la curiosità intellettuale verso l'altro, la creatività e la fiducia nell'altro, possono favorire il coaching⁷⁴.

Goal setting

Il *goal setting* è:

una metodologia guidata e consapevole per cui un obiettivo più è difficile, più conduce ad una prestazione elevata. La proposizione fondamentale alla base dello strumento è: definire obiettivi difficili, ma accettabili ha un impatto motivazionale, in termini di prestazioni raggiunte, maggiore della definizione di obiettivi facili⁷⁵.

Quindi il *coaching* e il *goal setting* sono attività integrate tra di loro "per introdurre un obiettivo di apprendimento in un percorso di sviluppo di capacità, motivazione ed autoefficacia"⁷⁶.

Il *goal setting*:

fissa i propri scopi e ne sostiene il raggiungimento grazie a processi attentivi e di attivazione delle neces-

74 Cfr. Tommasi M., 2007, p. 31-33; Owen J., 2014.

75 Bergamino, 2014, p. 89.

76 Bergamino, 2014, p. 89.



sarie energie. Nel processo di coaching grazie ad un coach che utilizza un metodo, il *coachee* crea lui stesso le condizioni per una spinta che lo porterà a raggiungere obiettivi sfidanti e possibili. Il coaching è dunque un *setting* ideale perché affiorino *goals* e *performances*. Ma il *setting* deve essere metodologicamente corretto e disciplinato da regole, non può essere improvvisato e casuale. La teoria del *Goal setting* ha contribuito a creare una robusta metodologia perché alcune scuole lo intendessero come esplicito o implicito riferimento. L'azione di coaching integra, in questa prospettiva di gestione per obiettivi, il processo di supporto alla crescita del potenziale che, a partire da punti di forza del *coachee*, individua un traguardo di possibili azioni da raggiungere, concreti e finalizzati al successo del percorso di crescita⁷⁷.

In poche parole, con il *Goal setting*, una volta definiti gli obiettivi chiari, permette le persone "a focalizzare la propria attenzione, ad aumentare l'impegno in maniera lineare, a essere perseveranti nei confronti del compito e a stimolare lo sviluppo di nuove azioni e strategie da parte dei collaboratori"⁷⁸.

Alcuni modelli metodologici sono: il *G.R.O.W.* di Whitmore, il *P.O.W.E.R.* di Salisbury e il *Cambiamento Intenzionale* di R. Boyatzis.

Il metodo più conosciuto nel mondo è il *G.R.O.W.*, perché è ritenuto il più efficace in diversi ambiti, ossia in azienda, nello sport e in quello personale.

Si lavora sul potenziale del *coachee* e se ne migliorano le prestazioni attraverso la generazione di consapevolezza, la presa di responsabilità individuale e la costante

⁷⁷ Bergamino, 2014, p. 89.

⁷⁸ Bergamino, 2014, p. 90.

pianificazione e messa in atto di azioni concrete verso gli obiettivi. Secondo Whitmore la sequenza di domande poste dal coach dovrebbe seguire quattro punti ben distinti:

- Fissare l'obiettivo (*Goal*) sia della sessione, sia nel breve e lungo termine;
- Verifica la realtà (*Reality*), cioè i dati di fatto, al fine di analizzare la situazione;
- Verificare le opzioni (*Option*) e le strategie alternative di azione;
- Verificare che cosa (*What*) si deve fare, quando farlo (*When*), chi deve farlo (*Who*) e la volontà di farlo (*Will*)⁷⁹.

I quattro punti devono essere toccati tutti soprattutto quando viene affrontato per la prima volta un nuovo problema. In ogni caso, spesso viene utilizzato anche per sviluppare e perfezionare un'attività già discussa e in pieno svolgimento ma in questo caso la sessione può iniziare e concludersi con qualsiasi punto indicato.

Approfondiamo meglio i quattro aspetti:

1. *Goal* sono appunto gli obiettivi. Durante il primo appuntamento si definisce ciò che si desidera raggiungere. Molto spesso accade che il *coachee* ha le idee piuttosto confuse e vaghe: sa che vorrebbe migliorare o risolvere qualcosa, ma non sa bene cosa o come. Il coach è in grado di aiutare il *coachee* a definire gli obiettivi da raggiungere sin dalla prima seduta grazie a delle domande approfondite.
2. *Reality* è la realtà, la situazione reale. Il *coach* e il *coachee* analizzano approfonditamente dove si trova il cliente: "le risorse, i vincoli, i soggetti coinvolti e da coinvolgere per operare il cambiamen-

79 Bergamino, 2014, pp. 90-91



to”⁸⁰. È un approccio positivo, perché non punta il dito verso qualcosa o qualcuno, non c’è nulla di sbagliato ma si vuole riflettere con occhi positivi il “comportamento da raggiungere, inserito nell’attuale situazione, nel sistema di vita del cliente”⁸¹.

3. Options, ossia le opzioni, le scelte. In questa fase si valutano le “possibili opzioni di scelta, con l’obiettivo di poterne enumerare la maggior quantità possibile”⁸².
4. Will è la volontà, ossia effettuare una scelta ed agire:

il coach in questa fase svolge una funzione di sostegno nell’esaminare assieme al cliente *le possibili risorse da attivare, i possibili ostacoli che potrebbero frapporsi sul cammino, le resistenze interne ed esterne all’azione*, la proiezione nel futuro per valutare gli sviluppi degli scenari dopo la scelta⁸³.

Il modello *P.O.W.E.R.* ha una scaletta di cinque punti chiave:

1. *P. Present*, è la fase in cui il *coach* esplora la situazione ponendo delle domande;
2. *O. Objective* è la fase in cui il *coach* esplora l’obiettivo del cliente;
3. *W. Way* è la fase in cui il *coach* ricerca le risorse, i “modi” perché il cliente attinga alle esperienze positive, esplori nuove strade e trovi le risorse per agire;

80 Tommasi M., 2007, p. 38.

81 Tommasi M., 2007, p. 38.

82 Tommasi M., 2007, p. 25.

83 Tommasi M., 2007, p. 39.

4. E. *Execution* è la fase in cui il cliente definisce insieme con il *coach* un piano d'azione con l'eventuale suddivisione in macro attività;
5. R. *Results* è il momento di verifica dei risultati ottenuti dal cliente.

Cercando di integrare questo modello con il modello del *Goal setting* per il processo di *Coaching*, è importante ricombinare e integrare i momenti tipici di un programma di *coaching*, mettendo a fattor comune i seguenti aspetti chiave:

1. Lettura del contesto;
2. Lettura degli aspetti psicologico-motivazionali e identificazione degli obiettivi di sviluppo;
3. Definizione delle fasi del percorso di *coaching*;
4. Gestione del colloquio di *coaching*;
5. Esecuzione e relativa osservazione e valutazione dei comportamenti organizzativi;
6. Gestione dei *feedback* e dei risultati dei comportamenti innescati;
7. Sostegno dei processi di crescita e sviluppo dell'efficacia personale⁸⁴.

L'obiettivo è quello di far riflettere il *coachee* su sé stesso, ossia "il sé ideale, il sé reale, le doti, le lacune, il programma di apprendimento, la sperimentazione, la messa in pratica"⁸⁵.

Come si può ben osservare, lo scopo di chi fa il *coaching* è lavorare su sé stesso, imparando a conoscersi meglio e a governare sé stesso. Inoltre, chi si avvicina al *coaching* emana energia positiva e incoraggia e favorisce le qualità ed attitudini migliori di chi li circonda.

84 Bergamino, 2014, pp. 91-92.

85 Bergamino, 2014, pp. 92-93.



L'approccio sistemico

“Secondo tale approccio, il sistema è *un'entità organizzata composta di elementi interdipendenti, che trovano spiegazione proprio nelle loro relazioni all'interno dell'unità complessiva*”⁸⁶.

Con questo approccio l'attenzione si focalizza sia all'interno della mente della persona sia sull'ambiente in cui la persona vive che esso sia familiare, sociale o lavorativo.

Ogni persona, in base al sistema a cui appartiene, assume ruoli, comunica e assume alcuni comportamenti piuttosto che altri.

Questo approccio valuta i comportamenti “come più o meno funzionali al sistema di riferimento stesso”⁸⁷. Ciò permette di lavorare sui comportamenti in modo da renderli più efficiente ai sistemi di riferimento.

Questo approccio è rilevante sotto diversi punti di vista per gli interventi di *coaching*. Infatti, nel *coaching* individuale, che esso sia *life o business*, “permette di sostituire il concetto di patologia quello di funzionalità al sistema identificando le *problematiche come sintomi di modalità non funzionali* che possono essere sostituite da nuove modalità”⁸⁸.

Nel *cooperative coaching*, l'approccio sistemico permette di vedere, concepire l'azienda o il team di lavoro come “sistema”, considera le relazioni tra i “sottosistemi” del sistema e i rapporti con gli altri sistemi presenti.

86 Tommasi M., 2007, p. 35.

87 Tommasi M., 2007, p. 35.

88 Tommasi M., 2007, pp. 35-36.

L'approccio della *Consulenza del Processo* (CP) viene applicato sia a livello individuale che aziendale.

La CP propone una *diagnosi congiunta* tra cliente e consulente e un intervento *dove il consulente non deve mai sostituirsi al cliente* ma riconoscere che il problema appartiene alla fine dei conti a quest'ultimo e solo a quest'ultimo.

Ciò che il consulente deve fare è fornire al cliente tutto l'aiuto che gli serve per *risolvere il problema da solo*. Il motivo di questo modus operandi sta nell'assunto di base che *la soluzione di problemi sarà più duratura e i problemi stessi saranno risolti in maniera più efficace se l'organizzazione o l'individuo impareranno ad occuparsene da soli*⁸⁹.

La *Consulenza di Processo* ha fornito una serie di impostazioni importanti. Per prima cosa, "da questo approccio possiamo derivare l'idea di corresponsabilità della riuscita dell'intervento di *coaching*"⁹⁰. In secondo luogo, il *coachee* ha un ruolo attivo in qualsiasi fase del percorso di *coaching*, proponendo le priorità e gli argomenti su cui vuole lavorare. Infine, il *coach* è visto come esperto di processo e non di contenuto: il suo compito è, infatti, di aiutare il *coachee* e di fargli trovare le risposte.

Alcuni *coach* utilizzano la *Programmazione Neuro-Linguistica* (o PNL). Questo modello di comunicazione viene utilizzato in molte discipline, non solo nel *coaching*. È un modello di comunicazione interpersonale e intrapersonale che viene utilizzato sia in ambito terapeutico che aziendale. È un modello aperto

89 Tommasi M., 2007, pp. 36-37.

90 Tommasi M., 2007, p. 37.



e flessibile, orientato a lavorare sul “come fare a...”; per questo motivo “la PNL offre alcuni presupposti di base ed alcuni strumenti operativi di agile utilizzo per il *coach*”⁹¹.

Poiché la PNL utilizza diverse tecniche che sono utili anche per il lavoro del sociologo, approfondirò l’argomento in un paragrafo a parte.

Un altro modello specializzato in *coaching* e sviluppo personale è quello del Potenziale Umano che integra alcuni elementi degli approcci precedentemente descritti, arricchendoli di alcuni nuovi presupposti.

“L’approccio sistemico fornisce, infatti, la visione complessiva della persona e delle relazioni in cui è inserita”⁹².

Centrale è il concetto di corresponsabilità e il *coach* ha il compito di aiutare il *coachee* attraverso il confronto e il supporto.

Anche il Potenziale Umano utilizza molti strumenti della PNL, ma con un’ottica diversa, ossia quella sistemica relazionale e non puramente strategico-comportamentale.

I principali elementi del Potenziale Umano sono così sintetizzabili:

- consapevolezza e “stato ottimale” come presupposti per l’intervento di coaching;
- visione olistica mente-corpo;
- interdipendenza uomo-ambiente e necessità di costante controllo ecologico;
- *accettazione dell’impermanenza per il cambiamento* (Tommasi M., 2007, p. 43).

91 Tommasi M., 2007, p. 40.

92 Tommasi M., 2007, p. 43.

Quindi, la prima azione del *coach* che utilizza il modello del *Potenziale Umano* è quello di raggiungere uno stato mentale ed emozionale opportuno per poter lavorare: il *coachee* deve essere consapevole del percorso da intraprendere ed avere uno stato ottimale e positivo.

Ogni persona deve essere vista nel suo complesso, in modo olistico, perché è composto da più componenti integrati ed interdipendenti; quindi, il *coach* accompagna al cambiamento il *coachee* nel suo insieme, tenendo presente tutte le sue variabili: quelle intellettuali, quelle emozionali e quelle fisiologiche. Solo in questo modo ci sarà equilibrio tra le componenti del sistema.

L'approccio del *Potenziale Umano*, inoltre, considera anche il rapporto uomo-ambiente, inteso sia come ambiente fisico che relazionale.

Durante il suo lavoro, il *coach* utilizza gli strumenti più pertinenti in base all'ambiente in cui il *coachee* è inserito e monitora "le influenze che i cambiamenti che si stanno operando possono avere sul sistema di riferimento del cliente"⁹³.

Infine, il *Potenziale Umano* prevede le variazioni del programma durante il percorso di *coaching* perché è normale che ci siano dei cambiamenti. A volte capita anche di rivedere gli obiettivi di partenza e altre volte è addirittura necessario "sospendere o interrompere tali obiettivi per intervenire con altri tipi di strumenti"⁹⁴.

Molti *coach* hanno l'abitudine di far scrivere ai *coachee* gli obiettivi, sia se seguono i loro corsi in presenza, sia se realizzano corsi *one to one*, sia se acquistano i loro

93 Tommasi M., 2007, p. 44.

94 Tommasi M., 2007, p. 45.



libri; è una tecnica usata per non perderli di vista, per imprimere meglio le proprie intenzioni e per raggiungere più facilmente i risultati prefissati. Infatti, rispondere per iscritto alle domande permette di concentrarsi sulla domanda o sull'obiettivo, attivando un processo di attenzione selettiva. Molti *coachee* entrano in crisi demoralizzandosi e questo è normale: chi prosegue nel lavoro si rende conto dell'utilità dello sforzo e dai benefici che otterrà.

Infatti, le domande hanno il beneficio di capire le emozioni che si provano e di relazionarsi con sé stessi. Come è importante interagire con gli altri e con il mondo che ci circonda, è altrettanto importante mettersi in ascolto delle nostre esigenze, bisogni e desideri.

È normale avere dubbi, paure e blocchi e chiedere aiuto e consiglio agli altri, ma questi non devono sostituire il diretto interessato e prendere il suo posto: ognuno è diverso e quello che va bene per una persona è sbagliato per un'altra. Come scrive Roberta Bortolucci (2012, pp. 21-23):

La capacità di definirsi, valutarsi, valorizzarsi, dipende dall'autostima.

Riuscire a capire che cosa è per me fondamentale nella mia vita, dove sto andando e con quale scopo, quali strumenti e capacità posso mettere in campo; tutto questo scaturisce dall'autostima.

Avere autostima vuol dire avere fiducia in sé stessi, vuol dire riuscire ad affrontare la paura, la tristezza, il dubbio.

Persone con buoni livelli di autostima sono meno vulnerabili all'ansia, alla depressione, godono di maggior salute, adottano strategie più efficaci per raggiungere i propri obiettivi, sono maggiormente in grado di far fronte con successo agli ostacoli e alle avversità.

L'autostima non crea per incanto un'esistenza meravigliosa piena di gioie e lontana dai dolori e dagli insuccessi, ma permette di riconoscere che anche i momenti negativi fanno parte della vita, hanno un loro scopo, possono essere una sfida, una porta che apre a visioni migliori. Avere autostima vuol dire poter perdere una battaglia ma non lasciarsi abbattere totalmente. Passato il momento difficile dell'impatto con un avvenimento negativo, l'autostima ti permette di ritrovare dentro di te le forze e le ragioni per riappropriarti di una buona quotidianità. L'autostima ti riporta il senso del controllo della tua vita, qualunque cosa accada puoi tornare a costruire le tue giornate. Chi ha una buona autostima si pone obiettivi e cerca di raggiungerli, l'insuccesso non cancella tutta l'energia, la forza e le cose buone che l'individuo ha fatto per arrivare fin lì. Chi ha una buona autostima non identifica sé stesso nel successo o insuccesso, ma nell'idea, nella perseveranza, nelle strade trovate per avvicinarsi alla meta, si identifica nel processo e nel miglioramento continuo delle proprie capacità. Perché anche dall'insuccesso si impara qualcosa, si pone un dubbio, si rielabora un ragionamento, si ascolta e si studia cosa di alternativo si poteva mettere in atto o cosa hanno fatto altri diversi da noi.

Goal setting

Il *goal setting* non è il semplice elenco delle cose da fare; altrimenti sarebbe una semplice lista della spesa o la lista *to do* che, tra l'altro, utilizzo anch'io, ma per altri scopi. Il *goal setting* è ben altro: è *organizzare attività per raggiungere gli obiettivi prefissati*. Per raggiungere questi obiettivi ed ottenere, quindi, importanti risultati è bene organizzare con criterio le varie attività, senza perdere tempo. Il tempo! Il tempo è un bene prezioso ed inesti-



mabile di cui molti *coach* e psicologi decantano l'importanza. Molti studiosi e professionisti si sono soffermati su come ottimizzarlo per raggiungere i propri obiettivi, senza perdere tempo prezioso per altre attività ritenute inutili, anche personali, e per ridurre lo stesso ed evitare altri stati, come la depressione ed altri malanni del nostro tempo.

Per ottimizzare il tempo scegliamo ciò che è importante ed urgente, eliminando ciò che non è importante e non urgente.

Il *coach* al lavoro

Lo sviluppo del *coaching* in Italia è piuttosto recente; quindi, è possibile constatare una non conoscenza o una certa confusione nelle persone, soprattutto da parte del potenziale cliente. Poiché i benefici sono numerosi, ma spiegarlo è dispendioso, alcuni *coach* propongono una prima sessione gratuita di circa 60-90 minuti. Già in questo primo incontro, il *coach* compie una prima analisi, ad esempio attraverso una scheda iniziale; si inizia, quindi, a gettare le basi attraverso una definizione degli obiettivi.

Di norma le schede proposte sono composte da queste quattro parti:

1. motivazione della richiesta di *coaching*: è una sorta di contratto tra *coach* e *coachee*, ha certamente dei limiti e può essere riadattata in base alle esigenze delle parti.
2. le mete da conseguire: permette di far capire al *coach* cosa vuole raggiungere o cambiare il *coachee*. È importante che gli obiettivi siano espressi in termini positivi, in modo chiaro e preciso,

- quantificabile e con una scadenza temporale abbastanza precisa. In altre parole, deve essere un obiettivo S.M.A.R.T.
3. le risorse da attivare: nel *coaching* il *coachee* è il protagonista; quindi, il cliente ha il ruolo attivo e deve accedere alle proprie risorse. Questo significa che il *coach* e il *coachee* si concentrano sui punti di forza del cliente, che sta svolgendo un percorso migliorativo grazie ad un allenatore personale (il *coach*) che lo affianca.
 4. un criterio di verifica; in questa fase le domande come, ad esempio, “come ti vorrai sentire, quando il *coaching* sarà terminato”, oppure “come sai che il *coaching* sta funzionando”, sono importanti per capire il percorso che si vuole intraprendere o come sta procedendo il lavoro.

Questi punti sono importanti sia per il *coach* che per il *coachee*:

per *supportare* il *coachee* negli eventuali momenti di stallo o difficoltà e per aiutare il *coachee* a tenere *sotto controllo* il percorso.

È auspicabile, però, che fin da questo primo incontro il *coach* inizi la sua opera, facendo percepire già al *coachee* la possibilità di recuperare alcune risorse interne per raggiungere i propri obiettivi.

Dal punto di vista etico e professionale è fondamentale che fin da questo primo incontro vengano definiti il prezzo per seduta e la durata del percorso, nonché le modalità operative e la *location* dove avverranno gli incontri.

Risulta naturalmente basilare che il *coach* faccia *comprendere* la *particolarità dell'intervento* rispetto ad altri interventi professionali (psicoterapeuta, consulente



ecc.) e che concluda il primo incontro *evidenziando già o primi risultati raggiunti*, anche solo in termini di maggior chiarezza degli obiettivi da parte del *coachee*⁹⁵.

Il dott. Thomas J. Leonard suggerisce una serie di domande da fare già durante il primo o secondo incontro per avere informazioni utili al *coach*: sono domande di precisione che cambiano a seconda dell'area in cui si vuole agire. I quesiti che vengono posti riguardano le seguenti aree di intervento:

- Aiutare il cliente a creare valore per sé stesso
- Priorità
- La storia del cliente
- Miglioramenti
- Denaro
- La vita del cliente
- Il cliente oggi
- Lavoro e carriera
- Possibilità

Attenzione: non è un interrogatorio; quindi, le domande vanno formulate in modo naturale, discreto e indiretto, alternandole ad affermazioni chiarificatrici e dimostrando di essere interessati al *coachee*.

Ovviamente, in base alla tipologia di *coaching* richiesta, potranno esserci domande più approfondite sugli aspetti professionali o personali.

Come in altre attività d'impronta relazionale, anche il *setting* deve essere adeguato a facilitare la comunicazione e la confidenza. Quindi, è consigliabile avere una stanza accogliente, con una temperatura gradevole e che non sia troppo piccola né troppo grande: quest'ulti-

⁹⁵ Tommasi M., 2007, p. 48.

mo aspetto serve per evitare eccessiva intimità (stanza troppo piccola) o troppo distacco (nel caso di una stanza troppo grande).

Le interruzioni di qualsiasi tipo vanno evitate, perché il cliente deve capire che l'attenzione è tutta per lui.

È possibile ricevere il *coachee* fuori dal suo ambiente di vita o di lavoro per evitare che si senta assorbito dalla propria quotidianità.

Anche la distanza fisica della *location* favorisce il distacco dalla quotidianità, permettendo così la possibilità di *una riflessione più lucida e meno coinvolta*, sia durante il viaggio dall'ambiente del *coachee* alla sede del *coaching*, sia durante la seduta stessa⁹⁶.

Sia la comunicazione non verbale, compreso l'abbigliamento e gli accessori indossati, sia l'arredamento della stanza devono essere in sintonia e congrue all'attività di *coaching*. Se è vero che l'abito non fa il monaco, è anche vero che gli abiti professionali del *coach* trasmettono professionalità, precisione e cura per il particolare. Mentre la stanza deve essere confortevole con poltroncine o sedie comode per consentire una postura rilassata evitando di far cadere il *coachee* nel torpore o nella sonnolenza: il cliente deve essere lucido e attento perché è parte attiva del processo di *coaching*!

Le sedie dovrebbero essere disposte formando una con l'altra un angolo di 45°, evitando quindi la posizione frontale (spesso considerata troppo invasiva) e la posizione affiancata (che può essere interpretata come un eccesso di amicalità ed informalità).

Può essere utile avere a disposizione una scrivania o

96 Tommasi M., 2007, p. 52.



un tavolino, dove eventualmente poter scrivere o appoggiare il materiale.

Utile può essere avere a portata di mano carta per scrivere e penne di diversi colori, nonché un calendario a muro.

Accertatevi di avere un orologio funzionante in posizione visibile a voi e discreta rispetto al vostro cliente, in modo da tenere sotto controllo il tempo della seduta senza dare eccessivamente nell'occhio.

Nel caso decideste di utilizzare strumenti di *coaching* che richiedono movimenti nello spazio (quale "la camminata lungo la linea del tempo"), accertarsi che la stanza possieda dimensioni adeguate.

Qualche quadro o qualche pianta possono rendere l'ambiente più confortevole⁹⁷.

Gli incontri di *coaching* durano circa 60-90 minuti ma possono variare a seconda del tipo di intervento. Inoltre, può accadere di prolungare la seduta laddove emergono aspetti su cui agire immediatamente e che, quindi, non possono essere trattati nel successivo incontro. D'altro canto, può accadere di terminare anticipatamente quando si arriva a un "punto morto" e si necessita di cambiare schema.

Prima di iniziare la sessione il *coach* verifica i contenuti della sessione precedente e revisione il file del cliente, mentre al termine aggiorna il file.

È molto importante la regolarità degli incontri che si svolgeranno da un minimo di un incontro ogni 15 giorni ad un massimo di 2-3 incontri a settimana.

Il *coaching* è un percorso temporaneo per evitare la dipendenza del *coachee* dal coach; quindi, il periodo dell'iter di *coaching* è di 3-6 mesi.

⁹⁷ Tommasi M., 2007, p. 52.

E se gli obiettivi risultassero troppo complessi o a lungo termine è possibile suddividerli in obiettivi intermedi, favorendo in questo modo una forte motivazione derivante dal raggiungimento stesso degli obiettivi più vicini⁹⁸.

Di solito gli incontri avvengono in presenza, “ma è possibile utilizzare anche il telefono o la posta elettronica o la videoconferenza, sia come integrazione al *coaching* in presenza, sia come modalità autonome”⁹⁹. Ovviamente ognuno di questi mezzi ha i pro e i contro.

Per quanto riguarda i ritardi e le disdette alcuni *coach* conteggiano la seduta disdetta “per favorire un maggior impegno del cliente”¹⁰⁰. Questo aspetto va chiarito all’inizio del percorso.

Alcuni *coach* predispongono alcuni materiali per il primo incontro:

- contratto di *coaching* (se intendete usarne uno scritto);
- materiale informativo sul *coaching* e rassegna stampa;
- scheda obiettivi, per lavorare sin dall’inizio sulla loro definizione;
- codice deontologico e standard ai quali vi attenete¹⁰¹.

98 Tommasi M., 2007, p. 53.

99 Tommasi M., 2007, p. 54.

100 Tommasi M., 2007, p. 54.

101 Tommasi M., 2007, p. 54.



È importante che nel contratto

vengano esplicitati i seguenti punti fondamentali:

- tipo di *coaching* (*life, business, corporate ecc.*);
- responsabilità del *coach* e del *coachee*;
- pagamenti, cifre, tempi;
- durata o numero sedute;
- eventuali controversie tra le parti;
- riservatezza e gestione delle informazioni ricevute;
- modalità di ridefinizione del contratto (Tommasi M., 2007, p. 55).

PNL e *coaching*

Richard Bandler e John Grinider iniziarono a studiare la Programmazione Neuro Linguistica negli anni Settanta, quasi per caso. Si posero questa domanda: “Come mai la maggior parte degli psicologi non sono in grado di grado di produrre sui loro pazienti dei cambiamenti significativi?”. Così andarono alla ricerca di quei pochi terapeuti che “riuscivano a produrre risultati sistematici e spesso straordinari”¹⁰². Giunsero alla conclusione che il minimo comune denominatore era il linguaggio verbale rafforzato da quello non verbale: i terapeuti, benché avessero approcci diversi, utilizzavano entrambi questi linguaggi producendo un effetto positivo sui loro clienti.

Brandler e Grinider approfondirono questa loro intuizione replicando “questi schemi e modelli comunicativi, perfezionandoli attraverso la loro applicazione su un gran numero di volontari. I risultati furono eccezionali”¹⁰³.

102 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 15.

103 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 15.

Nacque così la PNL, ossia la *Programmazione Neuro-Linguistica*, “a indicare tre processi fondamentali dell’agire e dell’interagire tra esseri umani: la neurologia, la comunicazione e il comportamento”¹⁰⁴.

Oggi la PNL viene applicata in ogni campo della vita di una persona, da quella personale a quella professionale, perché ha lo scopo di farle raggiungere il benessere in ogni settore¹⁰⁵.

È importante riconoscere la singolarità di ogni persona e comprendere questa differenza dell’altro è fondamentale per creare una relazione. In PNL questa specificità si chiama *mappa*.

Questo porta a trarre una serie di considerazioni:

- Le mappe cambiano da persona a persona, a seconda di come ciascuno usa i propri sensi e filtri, e in base a quali informazioni sono cancellate, distorte e generalizzate.
- La mappa non è il territorio. Non dovremmo mai confondere la nostra rappresentazione della realtà con la realtà stessa.
- Ci sono due tipi di mappe: quelle adatte e quelle inadatte allo scopo. Il mondo non manca certo delle risorse per soddisfare i nostri bisogni; sono le nostre mappe a essere troppo povere.
- Una volta che iniziamo a comprendere la struttura dell’esperienza interna, spesso è più facile cambiare la mappa di quanto non sia cambiare il mondo¹⁰⁶.

104 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 15.

105 In queste pagine si farà riferimento solo a ciò che fa riferimento al lavoro del sociologo. Per ulteriori approfondimenti, si possono consultare i libri citati in bibliografia.

106 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 49.



A cosa serve al sociologo conoscere e comprendere questa mappa, o meglio, queste mappe? Le mappe influenzano e determinano il comportamento e quindi anche i risultati della vita di ognuno di noi.

Più la nostra mappa del mondo è ricca e articolata e più chances abbiamo di affrontare qualsiasi situazione, anche quella che di primo acchito può sembrare più difficile. Se nella nostra mappa del mondo un problema non rimane tale, ma può anche essere visto come una sfida, se la crisi può essere vista come una difficoltà, ma allo stesso tempo, come un'opportunità, avremo maggiori chances di reagire e trovare una soluzione o cogliere le opportunità che rimangono nascoste a chi ha una mappa limitata al problema e alla difficoltà.

Anche quando non è in nostro potere cambiare la situazione di partenza (come nel caso del ritardo aereo) possiamo però sempre cambiare la nostra visione (mappa) di essa ed agire di conseguenza. E se la nostra mappa è tanto ricca da accogliere nella crisi, oltre alla difficoltà, anche l'opportunità, allora ci sono buone probabilità che anche da una situazione sfavorevole ne esca qualcosa di buono¹⁰⁷.

Quotidianamente si ha a che fare con altre persone, sia per piacere sia per lavoro. Il sociologo sa quanto siano importanti queste interazioni perché si relaziona quotidianamente con le persone ed è il suo campo di studio e di lavoro. Ciò che forse manca a qualcuno è appunto la "mappa" che ognuno porta con sé. Quando si instaura una relazione, è bene avere a mente cosa e come pensa ed agisce l'altro altrimenti sarebbe difficile svolgere il lavoro di insegnanti, ricercatori, sociologi del lavoro e via discorrendo. Se si vuole conoscere e comprendere la

107 Re R., 2016b, p. 83.

società e i suoi mutamenti, è importante anche capire le mappe degli individui, soprattutto se hanno una cultura diversa dalla propria. Ciò non è facile, ma non impossibile: oltre a conoscere le tecniche della PNL è necessaria la pratica.

Ognuno è responsabile della maggior parte dei risultati che ottiene, anche quando una persona è passiva. Purtroppo, qualcuno è destinatario passivo del cambiamento. Per cambiare occorre conoscere la meta, l'obiettivo e di conseguenza agire. A volte è difficile camminare e gestire il cambiamento da soli e quindi non c'è nulla di male a chiedere aiuto ad un conoscente, a un mentore, a un orientatore o a un coach. Per quanto riguarda i conoscenti è meglio che egli portino ad un reale e proficuo cambiamento, altrimenti è preferibile fidarsi ad un professionista che conosce le tecniche di crescita e miglioramento professionale, sportivo o professionale.

Per raggiungere il cambiamento è necessario guardarsi dentro, essere introspettivi grazie anche all'acutezza sensoriale e porsi le seguenti domande: cosa sto provando? Cosa, come e perché voglio cambiare? È importante notare ciò che accade dentro (pensieri, azioni e reazioni) e fuori da sé.

Infine, per attuare il cambiamento è importante anche adattarsi con risposte creative e appropriate alla situazione.

Accettare di dover coltivare l'adattabilità e la flessibilità – oltre alla capacità di tollerare l'ambiguità derivante dal non conoscere sempre le risposte giuste – è un'altra parte del vostro impegno alla responsabilità¹⁰⁸.

108 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 61.



Per raggiungere un obiettivo, esso deve essere positivo, gratificante, migliorativo e non creare ulteriori problemi.

Per raggiungere la meta o l'obiettivo prefissato occorre fare qualcosa di più del desiderio: agire, ma con criterio, ossia per avere successo bisogna avere una direzione e un progetto. Sono entrambi componenti essenziali di un cambiamento duraturo e prevedibile.

Raggiungere i propri sogni ed aspirazioni, godere regolarmente di stati d'animo positivi, salute e benessere richiede un'adeguata pianificazione. Se volete successo, dovete essere precisi in merito a quello che desiderate e a come intendete ottenerlo¹⁰⁹.

Molti corsi aziendali e libri di crescita personale propongono diversi modelli per stabilire obiettivi "intelligenti". I più gettonati sono di formulare le azioni in positivo, devono essere sotto controllo, realistiche, gestibili e raggiunte in un intervallo di tempo determinato. È possibile realizzare gli obiettivi con questa definizione ma per Gardner e Thomson occorre avere anche una direzione o un orientamento generale.

Una volta capita la direzione ed aver individuato gli obiettivi, è importante che questi ultimi non siano eccessivamente grandi, enormi come elefanti. A proposito di elefanti, c'è una vecchia battuta sempre vera: "Come si mangia un elefante?": "Un pezzo alla volta". Ecco cosa insegna questa freddura: se un obiettivo è grande, ambizioso e impegnativo e lo si vuole raggiungere con successo lo si scompone in piccoli sottobiettivi, in modo

109 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 320.

che esso diventa gestibile e soprattutto senza creare ansia che potrebbe fermare qualcuno.

Un'altra scusa comune è quella di non avere volontà. Il primo dell'anno molti hanno buoni propositi, ma solo poche persone li realizzano. Come mai? La spiegazione è semplice: quegli obiettivi non sono collegati con un programma per creare il cambiamento oppure accade di raggiungere l'obiettivo ma, appena lo si realizza, ci si accorge che non era quello che realmente si voleva e si ricomincia d'accapo. Ad esempio, molte persone decidono di smettere di fumare. Dopo qualche mese o anno ricominciano, smettono per poi riprendere di nuovo. Ciò accade anche con le diete: si raggiunge il peso forma per poi prendere di nuovo chili, si riprende di nuovo per raggiungere con successo la linea desiderata ma poi ingrassano di nuovo. E così via. Ci sono molti altri esempi ma ciò che mi preme sottolineare è questo:

Il fatto è che avete rappresentato l'obiettivo come un fatto compiuto, senza che a questo seguisse l'atto di vivere con le conseguenze positive dell'averlo raggiunto. [...] in assenza di altre indicazioni il vostro cervello potrebbe tornare a eseguire l'unica istruzione che abbia ricevuto. Per poter andare oltre e avere una direzione, obiettivi e risultati devono diventare parte di un processo globale di avanzamento. Le cose non rimangono sempre uguali: se non le migliorate, peggiorano¹¹⁰.

Quindi, per far sì di avere un ottimo piano e che abbia successo esso deve essere connesso con il proprio "io - futuro". Le persone di successo come Einstein, infatti, hanno l'abitudine e l'abilità di visualizzare eventi

110 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 324.

straordinari. Quindi dirigono l'attenzione verso la direzione in cui potrebbero trovare la soluzione.

La maggior parte delle tecniche e dei metodi di pianificazione, così come accadde per la PNL delle origini, vedono nel feedback il sacro Graal della crescita personale. Questo è certamente vero quando una catena di eventi è già stata messa in movimento. Riformulare gli errori, trasformandoli in *feedback* così da poter semplicemente variare il proprio comportamento per raggiungere il tiro, dà alla persona un grande potere sulla propria vita. Una metafora che ben descrive questo processo è quella del surfista che coglie l'onda¹¹¹.

È fondamentale che tra *coach* e *coachee* si instauri sintonia sin dall'inizio e questa intesa può essere facilitata grazie all'utilizzo di alcuni strumenti ad hoc. Questo stato di sintonia viene definito in *PNL rapport*.

L'osservazione e l'analisi della comunicazione hanno portato a *riconoscere alcuni schemi che le persone ripetono*, nella maggior parte dei casi in maniera inconsapevole e il cui "rispecchiamento" da parte nostra facilita la comprensione e l'accettazione del nostro messaggio. Il *rapport* è un fenomeno naturale e spontaneo: amici o persone che stanno comunicando, si trovano dopo un po' ad assumere la stessa posizione, a parlare con lo stesso volume o ritmo, a usare spesso le stesse parole¹¹².

Per instaurare un rapporto di fiducia e affinità reciproca con l'interlocutore è importante creare un *rapport*. «Esistono diverse modalità di applicazione del *rapport* con un'altra persona.

111 Brandler R., Thomson G., 2016, p. 337.

112 Tommasi M., 2007, p. 67.

Una maniera semplice può essere quella di allinearsi sulla sua psicologia, sulle parole e sui gesti che l'altra persona utilizza più di frequente»¹¹³.

Esistono quattro passaggi fondamentali del *rapport*: osservare, imitare, seguire (ossia capire se siamo riusciti a connetterci con l'interlocutore a livello inconscio) e condurre il dialogo, mantenendo l'armonia creata con l'altro.

Il linguaggio, nel bene e nel male, ha un potere. Se ben veicolato, possiamo «valorizzare le nostre richieste e le nostre opinioni senza essere fraintesi ed esaltando tutti i punti di forza della nostra proposta»¹¹⁴.

Ecco cinque proposte per un linguaggio efficace:

1. *Evitare le avversative*. Le congiunzioni avversative, come dice il termine stesso, «si pongono in una posizione "avversa" rispetto all'enunciato che le precede»¹¹⁵. Detto altrimenti è come se cancellassimo tutto quello che è stato detto prima e questo non va bene perché in questo modo si contraddice quello che il nostro interlocutore ha appena detto.
2. *Utilizzare le metafore*.

La metafora è la sostituzione di un termine proprio con uno figurato in seguito a una trasposizione simbolica di immagine. Spiegare qualcosa attraverso un'immagine simbolica è una modalità potentissima per assicurarci che il nostro interlocutore afferri velocemente il concetto che vogliamo esprimere, focalizzandosi sulle qualità o sui vantaggi che vogliamo

113 Re R., 2017e, p. 44.

114 Re R., 2017e, p. 52.

115 Re R., 2017e, p. 53.

sottolineare proprio attraverso la metafora¹¹⁶.

In breve, le metafore:

- catturano l'attenzione dell'interlocutore;
- semplificano le idee creando associazioni che superano le diverse mappe-mentali delle persone;
- toccano emotivamente l'ascoltatore, lo coinvolgono in prima persona;

si ricordano facilmente¹¹⁷.

3. *Suggestionare*. In questo stato la persona è disponibile a farsi condizionare e ci sono alcune parole che, inserite all'interno di una frase, aiutano a favorire lo stato di suggestione. Questi termini sono ad esempio "affascinante, incantare, sorprendente, eccitante, risvegliare, strepitoso"¹¹⁸. Se a queste parole sono accompagnate un determinato tono di voce, un comportamento o una gestualità allora avremo ancora più chance di successo.
4. *Individuare le soppressioni*. «La soppressione indica una situazione comunicativa in cui non viene detto tutto ma qualcosa è taciuto e lasciato inespreso»¹¹⁹. Per avere una comunicazione efficace, le soppressioni non ci devono essere.
5. *Programmare mentalmente attraverso le parole*.

L'utilizzo consapevole del linguaggio ci viene in ausilio anche per creare determinati programmi mentali che ci aiutano a stimolare una risposta positiva del nostro interlocutore.

Attraverso le parole, infatti, possiamo interagire sui

116 Re R., 2017e, p. 56.

117 Re R., 2017e, p. 58.

118 Re R., 2017e, p. 59.

119 Re R., 2017e, p. 60.

neuroni del nostro cervello e influenzare il modo in cui essi processano l'informazione ricevuta. Il linguaggio, infatti, è una sorta di codice. A seconda di come impostiamo tale codice condizioniamo la decodifica del messaggio da parte dei neuroni del nostro cervello. Se siamo bravi a parlare la percezione del messaggio sarà positiva e porterà i risultati sperati. Tra le varie tecniche di programmazione mentale attraverso le parole ci sono "La sequenza del sì", "La riformulazione" e "L'ordine nascosto"¹²⁰).

La sequenza del sì crea un'atmosfera di assenso incondizionato. Per ottenere questo risultato basta porre una serie di domande la cui risposta è sempre affermativa. La riformulazione è la ripetizione delle frasi che l'interlocutore pronuncia, così come egli le dice per evitare fraintendimenti o rifiuti. È importante ripetere le sue stesse parole anche per evitare il campo dell'interpretazione, con tutti i relativi rischi. Riformulare significa anche capovolgere la situazione a nostro favore.

In questo caso si tratta di formulare una frase composta da due parti: la prima parte deve essere una sentenza oggettiva vera, alla quale non ci si può opporre, la seconda parte deve contenere un nostro invito, meglio se con suggestione. Ecco un esempio:
«Piacere, lei è il signor Bianchi (realtà oggettiva) ed è interessato a conoscere i dettagli della nostra azienda, non è vero (suggestione)?»¹²¹.

Con l'ordine nascosto si inserisce:

un suggerimento, un'idea, un'opzione o una linea guida all'interno del nostro discorso, tra due frasi o

120 Re R., 2017e, pp. 61-62.

121 Re R., 2017e, pp. 63-64.



concetti. Quando si enuncia l'idea o il suggerimento in questione lo si fa cambiando il tono della voce oppure osservando un momento di pausa prima di enunciarlo.

In questo modo si crea una situazione di sospensione o di maggiore enfasi tali per cui il nostro interlocutore percepirà il messaggio come importante e gli darà più valore nel momento in cui sarà invitato a decidere.

L'ordine nascosto si può utilizzare per trasmettere un'idea positiva o per introdurre un'istruzione. [...]

In questo modo la comunicazione avviene su due livelli: conscio e inconscio. Il messaggio conscio è quello vocale mentre quello inconscio è dato dal cambio del tono della voce o dalla pausa di silenzio, che danno maggiore enfasi a una parte del discorso, facendolo recepire come un ordine¹²².

In PNL si utilizzano molto spesso i termini di ricalco e guida (*pacing and leading*).

Mentre in italiano il termine "ricalco" soffre di volte qualcosa di infantile, di deplorabile, la parola inglese *pacing* si traduce in: "andare al passo con qualcuno".

Vado al passo con una persona quando la persona mi interessa, quando *voglio comunicare con lei*; sono disposto a rallentare o accelerare il mio passo per poter fare della strada assieme, *quindi comunicare* (Tommasi M., 2007, p. 68).

Quindi, "*ricalcare significa tradurre, dal mio modo di comunicare al suo modo di comunicare*"¹²³.

I risultati sono sorprendenti per raggiungere la perfetta sintonia e la comprensione ed accettazione del messaggio grazie al ricalco, ma attenzione a non ricalca-

122 Re R., 2017e, pp. 4-65.

123 Tommasi M., 2007, p. 68.

re troppo perché altrimenti si ottiene l'effetto opposto.

*Guidare significa preparare, facilitare la persona ad accettare il nostro messaggio. Ma attenzione: non c'è guida se prima non c'è stato ricalco, non c'è accettazione attiva del mio messaggio se prima non c'è stata creazione di uno stare bene assieme all'altro*¹²⁴.

Possiamo utilizzare il ricalco su tutti e tre gli aspetti della comunicazione (verbale, non verbale e paraverbale) ma per farlo in modo corretto è necessario *calibrare* il nostro interlocutore.

Per poter ricalcare è necessario ascoltare, leggere, sentire l'altra persona.

La calibrazione è l'azione del *riconoscere i segnali esterni che le persone emettono in corrispondenza dei loro stati d'animo interni*. La confidenza, la lunga conoscenza facilitano la capacità di calibrare¹²⁵.

Il ricalco non verbale riguarda i parametri della comunicazione non verbale, i macro e micro segnali emessi dal corpo.

I segnali più utili e facili da ricalcare sono la postura e la gestualità, mentre "richiedono un livello di preparazione più costante la sincronizzazione della *respirazione* e dei *micromovimenti facciali*"¹²⁶.

Tutto ciò deve essere il più possibile naturale perché altrimenti sarebbe uno "scimmiottare" ed imitare l'altro e ciò potrebbe dare molto fastidio al nostro interlocutore.

124 Tommasi M., 2007, p. 68.

125 Tommasi M., 2007, p. 69.

126 Tommasi M., 2007, p. 69.



Il ricalco paraverbale sarebbe:

la sincronizzazione dei parametri paraverbali, cioè del volume, tono, ritmo e timbro della voce.

I parametri più importanti sono il volume e il ritmo. [...]

Le persone che parlano velocemente spesso considerano i loro interlocutori più "lenti" come poco brillanti. Le persone che parlano lentamente spesso considerano i loro interlocutori più "veloci" come superficiali e frettolosi.

In realtà, non si tratta di contenuto, ma ancora una volta, di *struttura della comunicazione*.

Il ricalco del ritmo e del volume ci può aiutare a rendere il nostro messaggio più influente, a tal punto che esso risulti compreso ed accettato anche in modo "inconscio".

Nel ricalco paraverbale, gli aspetti da non ricalcare assolutamente sono gli accenti o le cadenze particolari, così come i difetti di pronuncia¹²⁷.

Il ricalco avviene a livello di contenuto e di struttura della comunicazione. Il ricalco del contenuto avviene attraverso la parafrasi delle affermazioni mentre quello della struttura, che è più complesso, attraverso l'uso dei predicati (ossia parole più utilizzate dall'interlocutore) insieme ai canali rappresentazionali di preferenza.

I canali rappresentazionali [...], sono quelle modalità di preferenza sensoriale (organi di senso) attraverso cui elaboriamo le informazioni che arrivano dall'esterno.

Ogni persona, in ogni momento utilizzerà una di queste modalità di preferenza (*canale rappresentazionale*).

Le modalità percettive più diffuse sono:

- la *modalità visiva*, ossia utilizzare il senso della vista;

127 Tommasi M., 2007, p. 69.

- la *modalità auditiva*, ossia utilizzare il senso dell'udito;
- la *modalità cinestetica*, ossia utilizzare il senso del tatto (legato alle sensazioni corporee)¹²⁸.

In realtà esistono anche le modalità di gusto ed olfatto anche se nella cultura occidentale sono più diffuse le prime tre.

Quindi, è fondamentale che il coach crei il *rapport* con il *cochee* e l'ascolto attivo è importante per fargli percepire il suo interesse e la sua attenzione al discorso. I segnali di questo ascolto attivo sono:

- contatto visivo;
- cenni con il capo;
- assenso verbale;
- postura protesa in avanti.

Questi segnali vanno calibrati in base all'interlocutore perché ogni persona ha bisogno di attenzioni diverse e la comunicazione non verbale e paraverbale aiutano a comprendere meglio l'altra persona. È importante considerare l'insieme di comportamenti emessi e soprattutto tener presente chi li emette.

Infine, il *coach* ha l'importante compito di favorire stati d'animo appropriati per incoraggiare un percorso di *coaching* il più positivo possibile. In questo discorso è il *coach* ad avere un ruolo attivo ed importante perché lui stesso, per primo, deve essere sereno e positivo. Può capitare che egli abbia una brutta giornata ma non deve influenzare la sessione di *coaching*. Per evitare che i malumori condizionino in maniera negativa il percorso di *coaching*,

128 Tommasi M., 2007, p. 70.



sia se il *coachee* non ha nulla a che fare con questo stato d'animo sia se dipenda da lui, è importante che il *coach* sia il professionale possibile. È possibile recuperare stati positivi e funzionali in breve tempo con la *mindfulness*, la meditazione o lo yoga.

Quando, invece, è il *coachee* a provare stati d'animo negativi e non funzionali o comunque stati d'animo intensi, è bene che il *coach* si attivi per ricreare una situazione il più possibile positiva utilizzando l'ancoraggio.

L'ancoraggio "è un processo automatico di stimolo-risposta che facciamo istintivamente, spesso senza rendervene conto"¹²⁹. Esso però può essere utilizzato consciamente per vivere stati d'animo ottimali. Lo si può ottenere legando un ricordo o una sensazione a qualcosa'altro, soprattutto a uno stimolo sensoriale (visivo, uditivo, tattile, gustativo, olfattivo).

Con questo processo si rivive l'emozione a cui eravamo legati positivamente.

Le ancore possono essere utilizzate per *recuperare particolari stati positivi di motivazione, di calma, di sicurezza* o altro, *associando un oggetto, un gesto, una parola all'evento di motivazione, calma, sicurezza*. Rivedere, risentire rifare un gesto, ci portano a rivivere la stessa sensazione di motivazione, calma, sicurezza (Tommasi M., 2007, p. 70).

L'ancoraggio può essere utilizzato anche durante le sessioni di *coaching* quando il *coachee* ha necessità di uno particolare stato d'animo come ad esempio calma, lucidità, sicurezza. Per prima cosa, il *coach* gli fa rivivere lo stato d'animo di cui ha bisogno rievocando un ricordo con caratteristiche simili.

¹²⁹ Tommasi M., 2007, p. 77.

Una volta portato a quell'istante, il *coach* utilizza la tecnica della submodalità: pone alcune domande per far analizzare al *coachee* le componenti visive, auditive, cinesastiche di quel particolare momento.

È necessario portare al massimo l'intensità dello stato d'animo desiderato: una volta ottenuto, il *coach* aiuta il cliente

ad associarvi uno stimolo sensoriale (ancora), che può essere un'immagine, un suono, una sensazione.

Possiamo le prime volte accompagnarlo attraverso un'ancora che noi applichiamo su di lui mentre anche lui ne applica una su sé stesso.

Particolarmente utile da applicare sul cliente è la cosiddetta *sliding ancora* o ancora crescente.

Essa consiste nel toccare leggermente il braccio del cliente con un tocco fermo e deciso e scendere verso la spalla, mentre nel frattempo si accompagna il cliente con la voce invitandolo ad aumentare l'intensità dello stato d'animo.

Quando lo stato d'animo sarà al massimo, si esercita una leggera pressione sul braccio, invitando il cliente ad usare il proprio stimolo e poi si interrompe il contatto fisico.

Può essere utile utilizzare una frase conclusiva quale "questo è uno stato d'animo funzionale che potrai utilizzare ogni volta che ne avrai la necessità, utilizzando l'ancora che tu stesso hai scelto".

L'ancoraggio risulterà tanto più efficace quanto maggiore sarà stata l'intensità dello stato d'animo rivissuto durante la seduta, quanto più *tempismo* sarà stato utilizzato nell'esercitare la pressione al momento del picco dello stato d'animo, quanto più *univoco* sarà stato lo stimolo scelto dal *coachee* (es. una particolare immagine e non un'immagine in generale, una particolare parola e non una frase)¹³⁰.

130 Tommasi M., 2007, pp. 78-79.



Uno strumento utilizzato dai *coach* è il *modeling* (modellamento), cioè “*l’analisi delle migliori performance in tutti i campi per poi poterle replicare*”¹³¹.

Il *coach* utilizza questo strumento quando vuole far ripetere un successo al suo cliente: grazie al *modeling*, infatti, si scompone una prestazione:

si identificano gli elementi che l’hanno prodotta e si insegna a replicarla.

Si tratta quindi di rifare in modo consapevole ciò che a volte ci è riuscito bene quasi per caso, una volta sola o procedendo per tentativi.

Non si tratta solamente di ripetere quello che era stato fatto precedentemente (cioè i comportamenti), ma anche *tutti gli altri elementi* analizzabili attraverso i livelli logici¹³².

Nello specifico parliamo di “*modeling* quando si prende a modello qualcuno di esterno, mentre di *self modeling* quando è il *coachee* stesso a servire da modello, analizzando le componenti di una *propria performance ottimale*”¹³³.

Non è necessario replicare un evento realmente accaduto: invece di lavorare sui comportamenti e sull’ambiente ci si sofferma sugli stati d’animo: l’obiettivo è di far focalizzare il *coachee* sullo stato d’animo più efficiente per svolgere la sua *performance*.

Una volta identificato lo stato d’animo [...] accompagniamo il *coachee* a ricordare un momento in cui è riuscito ad esprimere al massimo quello stato d’animo.

131 Tommasi M., 2007, p. 92.

132 Tommasi M., 2007, p. 93.

133 Tommasi M., 2007, p. 93.

Il passo successivo sarà estrarre le convinzioni e la fisiologia che in quel momento accompagnavamo lo stato d'animo e poi supportare il *coachee* nel replicarle¹³⁴.

Linguaggio verbale, paraverbale e non verbale

Sia per il *coach* che per il sociologo la comunicazione e la relazione con l'altro sono importanti. È comprensibile che per creare un buon rapporto è necessario rendere efficiente ed efficace la comunicazione.

Come è noto esistono tre livelli di comunicazione: verbale, paraverbale e non verbale. In cosa consistono questi livelli? La *comunicazione verbale* è cosa viene detto. È l'aspetto più superficiale della comunicazione, ovvero quello di cui si è più coscienti, di cui si cura con più attenzione i dettagli. La *comunicazione paraverbale* è il modo in cui viene detto. Moduliamo il discorso con un certo tono, velocità o volume. Anche quando si scrive si utilizza la punteggiatura in modo da conferire un certo ritmo al testo. La comunicazione paraverbale permette di dare emozione e profondità al proprio discorso, enfatizzando concetti chiave o relegando parti della frase a semplici postille. Infine, la *comunicazione non verbale* è il linguaggio del corpo. Rientra in questa categoria il linguaggio del corpo e la posizione nello spazio rispetto all'interlocutore. In un testo scritto a mano possiamo considerare la calligrafia o il colore dell'inchiostro¹³⁵.

134 Tommasi M., 2007, p. 94.

135 Cfr. <https://osm-romandie.ch/it/i-tre-livelli-della-comunicazione/#:~:text=Esistono%20tre%20livelli%20di%20comunicazione%3A%20verbale%2C%20paraverbale%20e%20non%20verbale.>



Il linguaggio verbale

Le parole sono ciò che noi utilizziamo sia per comunicare con il prossimo sia con noi stessi. Infatti, abbiamo una voce interna che parla e comunica sempre con noi stesso. Molto spesso quello che dice influenza enormemente la persona.

Quindi nella comunicazione le parole hanno un peso enorme e ovviamente imparare a capire come questo funziona e come questo influenza l'emozione, la comunicazione, la percezione che gli altri hanno su quello che si dice, la percezione che si ha quello che si dice a sé stessi è assolutamente fondamentale.

Le parole che sono state dette nel passato, da quando si è piccoli ad oggi, hanno formato, formano e continueranno a farlo nel futuro, hanno il grande potere di influenzare e plasmare la vita degli individui, nel bene e nel male.

Alcune parole entrano più in più profondità di altre perché, quando vengono dette, lo stato emotivo della persona che le riceve è più intensa del solito.

Le parole, se dette ripetutamente, hanno il potere di un incantesimo che creano una realtà intorno e dentro le persone. Le parole, quindi, influenzano gli interlocutori, le frasi dette al momento giusto e in modo giusto, utilizzare quel termine piuttosto che un altro farà sì che il messaggio arrivi in maniera totalmente differente. Quindi, c'è un reciproco scambio tra le persone: il saper pesare le parole e il non saper dire il termine giusto influenza le persone, soprattutto se sono piccole.

Quindi, sapere quali sono i messaggi giusti da dire e come parlare a noi stessi e agli altri in modo negativo sono abilità importanti per un sociologo.

Le parole, come è già stato scritto, hanno una sorta di *magia*, di *potere*. Saperle utilizzare in modo corretto o sbagliato fa cambiare la percezione della propria vita e anche quella altrui. Un conto è dire: «Il mio lavoro è molto interessante e stimolante» e un altro è affermare «Il mio lavoro è brutto e noioso». Queste parole influenzano sia il proprio stato d'animo e le proprie emozioni sia quelle degli altri. Per Roberto Re queste parole sono «ipnotiche» perché ci permettono di far “uscire fuori comportamenti guidati dall'inconscio e che, quando siamo svegli e vigili, sono tenuti a bada sia dalla nostra coscienza che dalla nostra razionalità”¹³⁶.

In questo contesto l'ipnosi deve essere vista positivamente perché è quello stato mentale che permette di dare il meglio di sé stessi, lasciando da parte gli schemi razionali e favorendo la capacità elaborativa intuitiva e creativa.

L'aspetto più importante per noi è capire che, se siamo in uno stato alterato di coscienza, cioè in uno stato ipnotico, il nostro cervello è come se fosse privo di filtri. In quei momenti i pensieri e le parole hanno la capacità di andare diretti nel profondo, comunicando direttamente con nostro inconscio¹³⁷.

“Le parole che utilizziamo creano delle immagini nella nostra mente che, a loro volta, rievocano in noi particolari emozioni e ci spingono a comportarci in un determinato modo anziché in un altro”¹³⁸.

136 Re R., 2016b, p. 20.

137 Re R., 2016b, p. 23.

138 Re R., 2016b, p. 25.



Per ottenere il successo e il cambiamento desiderati, le parole utilizzate sono fondamentali: un bravo *coach* ha le capacità di far emergere il meglio del *coachee* programmando in modo positivo le frasi interiori e quelle dette. Ebbene sì, anche i pensieri influenzano le persone ed è desiderabile avere un dialogo positivo con sé stessi e con gli altri per avere la vita desiderata.

Ad esempio, invece di dire: «Mi hai fatto arrabbiare» si potrebbe dire: «Io mi sono arrabbiato in seguito al tuo comportamento»; oppure al posto di dire «Il brutto tempo mi rattrista» è preferibile affermare «Io mi rattristo quando c'è brutto tempo»¹³⁹.

Nei primi esempi di ogni gruppo le parole sono tali da farti essere schiavo delle emozioni.

Nei secondi sei tu il protagonista.

Quelle frasi ti permettono di osservare la situazione dalla prospettiva in cui puoi prendere il controllo totale sulle tue emozioni. L'obiettivo ultimo del linguaggio trasformazionale è proprio questo: interrompere i moduli emozionali depotenzianti e improduttivi e produrre invece sensazioni positive, cambiare il nostro stato d'animo e scegliere le frasi ed etichette più «intelligenti»¹⁴⁰.

Il coach guida il *coachee* ad utilizzare le espressioni potenzianti al fine di ribaltare a proprio vantaggio le sorti della sua esistenza.

Per poter raggiungere il livello di consapevolezza desiderato è necessario creare consciamente lo stato mentale giusto (e positivo) ampliando il vocabolario con modelli di linguaggio completamente nuovi. Detto

¹³⁹ Cfr. Re R., 2016b, p. 45.

¹⁴⁰ Re R., 2016b, p. 46.

altrimenti, cambiando in positivo la rappresentazione delle cose nella mente anche le emozioni e il modo di vivere si modificano. Questo processo avviene con l'allenamento quotidiano, consapevole e con il tempo.

L'utilizzo del linguaggio positivo non elimina le emozioni negative ma ne diminuisce l'intensità e amplifica le emozioni positive.

Il linguaggio positivo, però, non è la panacea contro tutti i mali: bisogna essere realisti. Chi ha una grave malattia non guarisce solo pensando «Guarirò», ma seguendo le adeguate cure mediche.

Bisogna vedere le cose come stanno veramente, ma anche essere in grado di vederle meglio come sono ed essere consapevoli che esiste la possibilità di poterle cambiare.

Questo significa pensare in maniera positiva¹⁴¹.

Il linguaggio va in ogni caso accompagnato con un reale ed autonomo pensiero positivo, perché altrimenti sarebbe una cantilena molto fastidiosa, inutile, inefficace e limitante che ci accompagna durante la giornata.

Anzi, a volte le emozioni negative hanno più potere positivo rispetto ai falsi pensieri positivi. La rabbia o il dolore potrebbero provocare una reazione al cambiamento. Ecco che le emozioni negative diventano molto importanti.

Il *coach* accompagna il *coachee* a focalizzarsi sul proprio obiettivo.

Molto spesso, quando c'è qualcosa che non va, il nostro cervello e la nostra attenzione si focalizzano

141 Re R., 2016b, p. 50.



su pensieri ed emozioni negative: «Sono proprio sfortunato», «Capitano tutte a me», ecc. allo stesso tempo ci poniamo anche delle domande tipo: «Perché rovino sempre tutto?», «Perché sbaglio sempre tutto?» e così via. Queste domande ci distraggono e fanno perdere tempo perché invece di essere edificanti e di migliorare ci fanno focalizzare su come risolvere un problema.

È più produttivo porre domande costruttive perché:

ci supportano nel fare tre cose nello stesso momento:

1. Spostare l'attenzione
2. Cambiare stato d'animo
3. Accedere alle nostre risorse.

Generalmente, quando sei davanti a una difficoltà o a un problema da risolvere, utilizzare domande che iniziano con il "come" ti sarà molto più utile rispetto alle domande che cominciano con "perché".

In queste situazioni le domande "perché" tendono a non stimolare le risposte costruttive, ma a focalizzarsi sul problema, invece che sulla soluzione. Ti impediscono a priori di muoverti verso la modalità "posso farlo!"¹⁴².

Quindi, il saper porre la giusta domanda ci guida alla soluzione del problema spostando l'attenzione sulle possibili soluzioni. Alcune domande giuste potrebbero essere:

«Cosa c'è di buono in questo?»

«Quali risorse ho a disposizione per raggiungere questo obiettivo?»

¹⁴² Re R., 2016b, p. 50.

«Come posso migliorare questo?»¹⁴³

“Le domande sono tendenzialmente più potenti delle affermazioni, perché «attivano» il nostro cervello, lo spingono a fare un ragionamento, rispetto a rinforzare un concetto, come fanno le affermazioni”¹⁴⁴.

“Cosa significa? Che ogni persona ha una visione (mappa) della realtà (il territorio) diversa.

La stessa esperienza (territorio) viene interpretata in modo diverso da persone diverse”¹⁴⁵. Questo territorio però, cambia anche in diverse situazioni o età della stessa persona.

Secondo Robert Dilts, esperto di PNL:

se vuoi cambiare la realtà puoi passare attraverso la cornice linguistica.

Consideriamo, ad esempio, i connettivi “MA”, “E”, “ANCHE SE”.

Che differenza c’è tra “Oggi c’è il sole ma domani pioverà”, “oggi c’è il sole e domani pioverà” e “oggi c’è il sole anche se domani pioverà”?

Una piccola variazione modifica sostanzialmente la prospettiva e il focus.

Nel primo caso, infatti, il focus è su “domani pioverà” perché il “ma” (come il “però”) ha il potere di cancellare ciò che viene detto prima.

Nel secondo caso la prima e la seconda frase sono poste sullo stesso piano dalla congiunzione “e”, nel terzo caso invece in primo piano c’è il fatto che “oggi c’è il sole”.

Non è una differenza irrilevante se pensi a come può variare l’umore nei diversi casi. Nel primo caso, infatti, la persona che si focalizza sulla pioggia prevista per l’indomani potrebbe non godere abbastanza della bella giornata di sole.

143 Cfr. Re R., 2016b, p. 72.

144 Re R., 2016b, p. 73.

145 Re R., 2016b, p. 82.



Nel terzo caso invece la prospettiva è: “anche se domani pioverà oggi mi godo questa bella giornata di sole”¹⁴⁶.

Il “MA” è una piccola parola che un enorme potere: quello di annullare tutto ciò che viene detto prima. «Mi piace fare sport MA non ho tempo»: questo “MA” annulla il «Mi piace fare sport». Allora cambiamo il “MA” con “ANCHE SE”. L’“anche se” insinua un dubbio.

“Gli *sleight of mouth* (come li chiama Dilts, *NdA*) ci aiutano, quindi, a diventare più consapevoli delle nostre credenze limitanti e al tempo stesso ci aiutano a cambiare prospettiva per cambiare i risultati”¹⁴⁷.

Il linguaggio e il pensiero sono strettamente collegati tra di loro: il linguaggio nasce dal pensiero, non possiamo pensare senza linguaggio e attraverso il linguaggio possiamo accedere al funzionamento della mente. Quindi, “le operazioni fondamentali del pensiero trovano tutte corrispondenza nelle strutture del linguaggio”¹⁴⁸.

Il linguaggio ha anche la funzione di comunicare agli altri il nostro pensiero e di ricevere dagli altri i messaggi nei quali è formulato il loro pensiero.

Come è noto, l’atto comunicativo è costituito dai seguenti elementi: un emittente, un ricevente, un canale, un codice e un messaggio.

Affinché abbia luogo un atto comunicativo devono essere presenti alcuni elementi: un emittente, un ricevente, un canale [...], un codice e un messaggio. L’emittente deve cioè tradurre quello che vuole co-

146 Re R., 2016b, p. 84.

147 Re R., 2016b, p. 87.

148 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, p. 179

municare in una serie di segni o suoni seguendo le prescrizioni del codice del canale utilizzato e confezionare così il messaggio; il ricevente, a sua volta, deve utilizzare un codice analogo per decifrare il messaggio. È evidente che, perché ci possa essere comunicazione, il codice debba essere condiviso da mittente e ricevente. Condiviso non vuol dire assolutamente identico. [...] Nessuno parla esattamente la stessa lingua, ma senza un grado minimo di condivisione del codice la comunicazione risulta impossibile¹⁴⁹.

Il concetto di condivisione del codice implica la comunicazione sociale e il “carattere normativo, cioè è formato da un insieme di norme (regole) che definiscono quali sono i modi ammissibili di confezionare i messaggi affinché questi possano essere recepiti con successo dal ricevente”¹⁵⁰.

Quindi, il linguaggio è importante per il lavoro del sociologo perché permette di capire chi ha di fronte, chi è e la collocazione socioculturale. È vero che non sempre c’è una perfetta corrispondenza tra classe di provenienza o di appartenenza e lingua utilizzata ma esistono “differenze significative nei modi di esprimersi degli appartenenti alle diverse classi sociali”¹⁵¹.

Il linguaggio è uno strumento molto flessibile, benché abbia regole e significati ben precisi che devono essere condivisi per essere efficace: basti pensare che si può comunicare uno stesso concetto in diversi modi.

Ovviamente:

149 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, p. 180.

150 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, p. 180.

151 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, p. 185.



la comunicazione verbale segue sempre determinate regole che dipendono dal contesto nel quale avviene l'interazione e dalla posizione sociale relativa degli interlocutori. L'influenza del contesto è del tutto evidente¹⁵².

In determinati contesti è necessario rispettare regole ben precise su chi ha il diritto di iniziare, interrompere e concludere l'interazione. In questi casi esiste una netta asimmetria tra gli interlocutori.

L'asimmetria può essere sottolineata o resa meno esplicita.

La distanza sociale tra gli interlocutori è una variabile importante per cogliere i fatti di comunicazione. Il linguaggio utilizzato varia molto se si ritiene che colui, o colei, al quale è rivolto si colloca in una posizione superiore, inferiore o «alla pari»¹⁵³.

Solo nella comunicazione tra pari sussiste una reciprocità, cioè non esistono differenze di status.

Il sociologo, quando interagisce con una persona, sa quanto sia importante conoscere la sintassi, la semantica e la pragmatica della comunicazione perché gli permette di comprendere ciò che l'altro vuole far conoscere.

È piuttosto difficile comprendere quanto sia consapevole o meno, volontario o involontario lo scambio di informazioni all'interno di uno scambio di informazioni. Se ad esempio qualcuno è in fila alla cassa del supermercato e la persona dietro lo urta con il carrello, per quella persona potrebbe essere importante

152 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, p.191.

153 Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., 1997, pp.191-192.

sapere se il comportamento dell'altro sia stato intenzionale o no. La valutazione sarebbe soggettiva perché se andasse a chiedere all'altro i motivi del gesto potrebbe non fidarsi. Infatti, l'altra persona potrebbe dire che il suo comportamento è stato inconsapevole, quanto sa bene che è stato intenzionale, ma anche affermare che lo ha fatto apposta, sebbene in realtà non è stato così. Questo esempio è per far capire che ognuno potrebbe dare un significato diverso ad un'azione e anche alla comunicazione.

Non c'è dubbio che il comportamento sia determinato almeno in parte dall'esperienza precedente, ma si sa quanto sia inattendibile ricercare le cause del passato. [...] non soltanto le prove soggettive su cui principalmente si basa la memoria hanno la tendenza a distorcere i fatti [...], ma bisogna anche tener presente che qualunque persona *A* che parli del suo passato alla persona *B* è strettamente legata alla relazione in corso tra queste due persone (e ne è determinata)¹⁵⁴.

Watzlawick, Beavin e Jackson definiscono gli assiomi della comunicazione come proprietà tipiche della comunicazione che hanno essenziali implicazioni relazionali. Ne sono stati identificati cinque assiomi:

1. L'impossibilità di non comunicare
2. Livelli comunicativi di contenuto e relazione
3. La punteggiatura della sequenza degli eventi
4. Comunicazione numerica e analogica
5. Interazione complementare e asimmetrica

154 Watzlawick, P. Beavin J. H., Jackson D. D., 1997, p. 37.



Con il primo assioma, *non si può non comunicare*, si vuole affermare che la non-comunicazione è impossibile, perché qualsiasi comportamento comunica qualcosa di noi ed è impossibile avere un non-comportamento. Anche con la passività e il silenzio si comunica qualcosa, ossia la volontà di non comunicare con un'altra persona.

La comunicazione può essere involontaria, non intenzionale, non conscia e addirittura inefficace. Anche l'indifferenza e l'inattività sono forme di comunicazione come le altre, poiché portano con sé comunque un significato. La domanda non è "se" una persona stia comunicando, ma "cosa" stia comunicando, anche tramite la sua apparente assenza¹⁵⁵.

Il secondo assioma afferma che all'interno di ogni comunicazione si possono individuare due livelli: quello del *contenuto*, ossia "cosa" si comunica e quello della *relazione*, ossia il "tipo di relazione" che si instaura con l'altra persona.

Oltre al contenuto oggettivo del linguaggio, ossia i dati che esso trasmette in superficie, c'è anche un aspetto che definisce la relazione stessa dei soggetti interessati. Per fare un esempio molto semplice, ma allo stesso tempo pratico, la frase "apri la finestra" esprime un contenuto (la richiesta di aprire la finestra) e potrebbe essere pronunciato con tono tranquillo o aggressivo, stabilendo due tipi di relazioni diverse con l'interlocutore. In sostanza, conta "che cosa diciamo" e anche "come lo diciamo"¹⁵⁶.

155 <https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comunicazione-umana/>

156 <https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comunicazione-umana/>

Se osserviamo due persone parlare tra di loro capiamo anche il tipo di relazione esistente tra di loro, chi è oggetto della comunicazione e chi ha il ruolo di superiore e chi di subordinato.

Il terzo assioma riguarda il *flusso comunicativo*, il quale è espresso secondo la *punteggiatura degli eventi*. In base alla “punteggiatura” usata cambia il significato dato alla comunicazione e alla relazione.

Il quarto assioma afferma che *la comunicazione avviene attraverso i canali verbali e non verbali*.

Il primo utilizza modalità digitali, il secondo criteri definiti analogici. La comunicazione analogica si basa sulla somiglianza – detta appunto analogia – tra la comunicazione in essere e l’oggetto della comunicazione; rientrano in essa la comunicazione non verbale e l’utilizzo di immagini. Il linguaggio analogico veicola prevalentemente gli aspetti di relazione e prevede una perfetta corrispondenza tra il significato e il significante. La comunicazione digitale, invece, riguarda l’uso delle parole, cioè dei segni usati convenzionalmente per designare qualcosa¹⁵⁷.

L’ultimo assioma riguarda l’interazione complementare e asimmetrica. Gli scambi comunicativi possono essere *simmetrici*, ossia quando gli interlocutori si considerano sullo stesso piano, o *complementari*, ossia quando gli interlocutori non si considerano sullo stesso piano; “ciò emerge chiaramente dai loro scambi, che pongono uno dei due in una posizione di superiorità (*one-up*) e l’altro in una posizione subordinata (*one-down*)”¹⁵⁸.

157 <https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comunicazione-umana/>

158 <https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comuni->



Prestare attenzione al fatto che comunicare significa trasmettere un messaggio a un'ALTRA persona già ci consente di evitare due errori tipici:

1. Dare per scontato che ciò che appare chiaro a noi lo sia anche a chi riceve il nostro messaggio;
2. Pensare per chi riceve il nostro messaggio gli attribuisca lo stesso significato che attribuiamo noi.

Uno dei presupposti della comunicazione definiti da Paul Watzlawick [...] dice che: "Il significato della comunicazione sta nel responso che se ne ottiene e non nelle intenzioni"¹⁵⁹.

La frase di Watzlawick è più complessa di quel che sembra. A volte capita di essere fraintesi oppure di aver detto o fatto qualcosa di sgradito a qualcuno, che esso sia un amico, un parente o un collega. Questo accade perché ognuno di noi attribuisce un significato diverso agli eventi e, quindi, reagiamo in modo diverso.

Quindi, è importante capire con chi stiamo comunicando qual è la sua mappa, i suoi bisogni, le emozioni vissute o che vorrebbe vivere, ma anche quelle che ha vissuto, magari se vogliamo capire il suo passato per una ricerca o un particolare lavoro. Un'altra domanda importante quando comunichiamo è: "Qual è il mio obiettivo?" È importante sapere la direzione di dove vogliamo andare per ottenere il risultato: oltre a preparare un discorso e porre le domande giuste, un buon comunicatore percepisce attraverso il linguaggio del corpo e quello paraverbale, come l'altra persona sta percependo il nostro discorso e ci aiuta a indirizzare meglio il nostro contatto con lui e a fornirgli anche le risposte in modo abile e produttivo.

cazione-umana/

159 Re R., 2017b, p. 9

Ritornando al primo assioma di Watzlawick, la frase “Non si può non comunicare” è molto eloquente: a volte un sorriso vale più di 1.000 parole, come qualsiasi gesto, nel bene e nel male. I sociologi, ma non solo, sanno bene che un messaggio è composto dal 7% di parole (linguaggio verbale), dal 38% dal tono della voce (linguaggio paraverbale) e dal 55% dal corpo (linguaggio non verbale). Ciò significa che dobbiamo prestare attenzione non solo a ciò che noi diciamo o a quello che gli altri comunicano con le parole ma anche al tono e al corpo. Sì, non è semplice ma con le giuste tecniche e la pratica è possibile.

La nostra comunicazione non verbale, quindi, può essere allineata a quella verbale, rafforzandola, ma capita molto spesso che le parole vadano in una direzione e il linguaggio del corpo in un'altra. Se infatti ci è più facile mentire servendoci delle parole, salvando per così dire la “facciata”, con il linguaggio del corpo è più difficile: i grandi comunicatori sanno bene che è possibile condizionare quest'ultimo volontariamente, ma sono altrettanto coscienti dell'esistenza di una componente involontaria che sfugge al nostro controllo¹⁶⁰.

Il corpo lancia dei segnali che sono di tre tipi: di scarico di tensione, di rifiuto e di gradimento. “I segnali di scarico di tensione sono quelli che indicano uno stato di imbarazzo, ansia, stress, tensione del nostro interlocutore”¹⁶¹, quelli di rifiuto possono riguardare uno specifico argomento oppure la persona che parla, mentre i segnali di gradimento sono quelli che, appunto, indicano apprezzamento verso una persona o un argomento.

Attraverso questi segnali è possibile capire l'interlo-

160 Re R., 2017b, p. 16.

161 Re R., 2017b, p. 16.



cutore e quindi adattare la propria comunicazione per renderla più efficace.

“Bisogna sempre prestare attenzione al contesto e fare una valutazione globale. Ogni persona ha una sua postura di base che è frutto del suo carattere, dei condizionamenti ricevuti e delle esperienze vissute”¹⁶².

Le parole hanno la capacità di insinuarsi nella mente e nell’animo umano, sia che esse siano positive sia negative. Purtroppo, queste ultime sono quelle maggiormente utilizzate soprattutto nei discorsi interni, cioè quelli detti tra sé e sé. Le parole, positive o negative che esse siano, hanno un potere, quasi ipnotico. Pensiamo alla celebre frase di Martin Luther King “I have a dream”: quando pronunciò queste parole “infiammò di passione milioni di persone, che insieme a lui iniziarono a sognare un mondo migliore”¹⁶³.

Con le parole giuste possiamo attrarre il nostro interlocutore, basta ascoltarlo in modo attivo.

Con l’ascolto attivo possiamo cogliere le *parole chiave* dell’interlocutore, in pratica le parole che, se usate, ci danno accesso al suo modo interiore e quindi di costruire con lui una relazione positiva.

Le parole chiave sono quelle che una persona usa più spesso nel proprio vocabolario, parole a cui sono ancorati significati inconsci importanti e per questo hanno su di lei un effetto ipnotico.

Le parole chiave sono quelle ripetute con più frequenza, accompagnate da una gestualità enfatica e pronunciate con un tono di voce crescente, proprio perché emozionalmente dense di significato¹⁶⁴.

162 Re R., 2017b, p. 22.

163 Re R., 2017b, p. 30.

164 Re R., 2017b, p. 35.

Le parole chiave devono essere inserite nella frase senza forzature ed essere naturali ed autentiche nel discorso.

Quindi, oltre a saper comunicare bene è importante anche saper ascoltare per comprendere l'interlocutore. Come è noto, ognuno comunica in maniera diversa, quindi se desideriamo avere un dialogo costruttivo con l'altro è importante metterci al suo stesso livello. È possibile farlo con l'ascolto. Capendo il suo linguaggio e il suo pensiero ci poniamo al suo livello: questo non significa essere falsi ma entrare in sintonia ed empatia con l'altro. Inoltre, "quando una persona si sente ascoltata si apre più facilmente all'altro, dimostrando riconoscenza e fiducia"¹⁶⁵.

"L'ascolto sincero e attivo ci dà il potere di abbattere il muro della diffidenza, di aprire le porte della relazione e costruire ponti su cui incontrare anche le persone apparentemente più diverse e su posizioni distanti da noi"¹⁶⁶.

Con la parola "capisco" si apre un mondo di comprensione, si fa un passo verso l'interlocutore, soprattutto quando l'altro è irritato o sta attraversando un brutto periodo, si *capisce* l'altro senza giudizio, comprendendo il suo punto di vista, utilizzando anche un tono calmo e pacato riconoscendo il valore dell'altro.

Esistono diversi tipi di ascolto: il finto ascolto, l'ascolto selettivo, l'ascolto superficiale e quello attivo. Il più efficace? Quello attivo perché con esso si presta attenzione sia a cosa dice l'interlocutore sia a come lo dice.

165 Re R., 2017b, p. 41.

166 Re R., 2017b, p. 41.



Molto importante è l'empatia, ossia la capacità di sentire l'altro, rispettandolo e riconoscendo la sua diversità. Detto altrimenti, l'empatia "ci porta ad avvicinarci al nostro interlocutore tanto da capire la sua visione, cogliere le sue emozioni e i suoi bisogni ma senza identificarci completamente con lui"¹⁶⁷. L'ascolto attivo non è solo ascoltare per capire cosa sta dicendo l'interlocutore ma anche intervenire ponendo domande e:

- facendo, di tanto in tanto, una parafrasi di quanto è stato detto dall'altro fino a quel momento.
- La *parafrasi* consiste nel ripetere ciò che ha detto l'interlocutore sintetizzando e sottolineando le parole chiave per lui importanti.
- La parafrasi è utile per diversi motivi. Innanzitutto, serve proprio per capire se si è compreso ciò che l'altro ha detto.
- Spesso, infatti, le parafrasi iniziano proprio così: «Quindi se ho capito bene tu hai detto che...»¹⁶⁸.

La parafrasi serve anche per non "perdere" pezzi che potrebbero essere importanti e permettere all'interlocutore di «riascoltarsi perché precisare meglio alcuni aspetti, sottolineare altri e confermare ciò che invece abbiamo colto perfettamente»¹⁶⁹.

Quindi, la parafrasi «aiuta a mantenere la comunicazione più chiara e precisa»¹⁷⁰ ma è anche un'ottima strategia per far sentire importante l'interlocutore: ripetere la frase e chiarire di aver capito bene è come se stesso dicendo che siamo interessati al suo discorso.

167 Re R., 2017b, p. 45.

168 Re R., 2017b, p. 47.

169 Re R., 2017b, p. 47.

170 Re R., 2017b, p. 48.

Come si è detto nelle pagine precedenti, anche porre le giuste domande è importante in un dialogo. È preferibili utilizzare le domande aperte rispetto a quelle chiuse. Le prime, inoltre, possono essere a loro volta distinte in dirette, indirette e di stimolo.

Le *domande aperte dirette* mirano direttamente a una questione. Per esempio: «Perché sei arrivato così tardi?», «Perché avete deciso di cambiare fornitore?»

Le *domande aperte indirette* sono più generiche e offrono all'altra persona una maggiore libertà di espressione.

Per esempio: «Cosa pensi dell'attuale situazione politica?»

Le *domande aperte di stimolo*, invece, hanno lo scopo di invitare semplicemente l'altro a parlare.

Per esempio: «Come stai?», «Come va oggi?»

Sia le domande aperte che quelle chiuse possono essere *neutre o influenzate*.

Le domande influenzate sono quelle che inducono l'interlocutore verso un tipo di risposta.

Ecco un tipo di domanda influenzata: «Cosa le è piaciuto di più di ciò che ha visto finora?»

Questa domanda si basa su un presupposto: ovvero che ci sia qualcosa che è piaciuto al potenziale cliente e quindi con questa domanda il venditore orienta la sua attenzione verso qualcosa di positivo e lo allontana da possibili obiezioni.[...]

Ci sono domande che focalizzano sul problema e altre sulla soluzione, domande che mettono le persone a proprio agio e altre sulla soluzione, domande che mettono le persone a proprio agio e favoriscono la relazione e domande che trasformano il dialogo in una partita a ping pong.

Un abile comunicatore sa scegliere le domande giuste per ogni contesto, ma soprattutto sa porle nel modo giusto per evitare l'effetto interrogatorio.

La cosa più importante è conquistare la fiducia dell'altro¹⁷¹.

171 Re R., 2017b, pp. 48-49.



Se voglio entrare in contatto con l'altro e creare con lui la giusta sintonia è importante capire chi abbiamo di fronte, se una persona cinestetica, visiva o auditiva ed utilizzare il suo stesso canale.

Per concludere: quando abbiamo una comunicazione efficace? Quando si raggiunge l'obiettivo. Purtroppo, troppo spesso le persone non hanno ben chiaro qual è il loro obiettivo e quando ce l'hanno può capitare di perderlo di vista.

Una corretta comunicazione, quindi, porta ad avvicinarsi e non a scontrarsi con l'altro. Una buona comunicazione genera fiducia ed aumenta il flusso di informazioni. Tutto ciò si raggiunge conoscendo l'altro e quindi la sua mappa ma anche i nostri obiettivi: infatti, può capitare di voler qualcosa dall'altro, sia nella vita privata che pubblica, ad esempio potrei avere il desiderio di lavorare in una determinata azienda. Per affrontare il colloquio e superarlo è necessario conoscere l'impresa e i suoi obiettivi. Per rispondere in maniera adeguata alle domande del reclutatore e dare una buona impressione.

Se incontriamo per la prima volta una persona è possibile capire in pochi minuti se è un tipo uditivo, visivo o cinestetico con la lettura oculare.

«Di che si tratta? Degli occhi! La direzione dello sguardo di una persona è indicativa del processo interno (visivo, uditivo o cinestetico) che sta avvenendo in un individuo»¹⁷². Ognuno di noi ha una prevalenza di tipologia: questo significa che siamo anche uditivo, cinestetico e/o visivo.

172 Re R., 2017e, p. 28.

Il linguaggio non verbale

Il linguaggio del corpo è qualcosa di molto affascinante, misterioso e allo stesso tempo estremamente importante negli esseri umani. È qualcosa che va oltre le parole, qualcosa di più profondo e forse anche più affascinante. Rappresenta il non detto, il sepolto, ciò che ci teniamo dentro, ciò che non vogliamo dire o che non abbiamo il coraggio di dire. Al tempo stesso rappresenta una sorta di aiuto quando non troviamo le parole, riesce a compensare ciò che le parole non riescono ad esprimere. Può svelare significati e pensieri nascosti, se saputo interpretare, ma può anche rafforzare i concetti espressi a parole tramite la mimica marcata¹⁷³.

Il linguaggio del corpo è importante perché ci fornisce importanti informazioni sull'altro, se dice la verità, se prova ammirazione o meno e tanto altro ancora. Tutto ciò è possibile andando oltre le parole e decifrando le espressioni, i gesti e il volto. Si comunica, infatti, con due piani differenti: con il linguaggio verbale e con il corpo (non verbale). Quando questi "due piani sono in sintonia il corpo invia messaggi coerenti con le parole, rafforzando o sostenendo il messaggio verbale"¹⁷⁴.

Quando ciò non accade, chi riceve il messaggio sente che qualcosa non va, che c'è qualcosa di sbagliato nella comunicazione. Alcune persone sono però più attente a cogliere questi segnali, di solito le donne, ma tutti possono sviluppare questa "acutezza sensoriale" grazie ad alcuni studi compiuti dagli anni '60. È importante sottolineare che alcuni segnali sono univer-

173 Cooper A., 2020, p. 7.

174 Re R., 2017d, p. 7.



sali, come il rossore delle guance di chi è imbarazzato, mentre altri hanno una connotazione più di tipo culturale, come ad esempio il segno dell'OK che in alcuni Paesi significa «va bene» mentre per altri è un segno volgare.

Bisogna considerare che occorre leggere contemporaneamente tutti i segnali del corpo (non verbale) insieme al verbale. Ad esempio, le braccia conserte significa chiusura ma anche che per una persona quella posizione è comoda per ascoltare. Quindi per comprendere se avere le braccia conserte ha un significato positivo o negativo occorre cercare conferme o smentite in tutto il corpo.

È importante essere discreti: è fastidioso essere scrutati o "ricalcati". A me è capitato di essere ricalcata e mi ha dato molto fastidio. In pratica, ero ad un colloquio di lavoro e l'interlocutore voleva convincermi di lavorare con lui (era un lavoro a piramide). Mentre parlavamo sentivo che c'era qualcosa che non andava. Ho osservato meglio e ho notato che imitava tutte le mie mosse, come uno specchio. Per conferma, ho cambiato spesso posizione e lui immediatamente dopo imitava le mie posizioni (ricalco). Mi ha dato ancora più fastidio perché sapevo che mi stava manipolando in modo esagerato violando la regola di non esagerare. Morale della favola: ho rifiutato il lavoro e quindi lui ha perso un guadagno perché era appunto un lavoro piramidale. È vero che il ricalco è importante per mettere a proprio agio l'interlocutore ma deve essere il più possibile spontaneo e naturale per evitare ciò che è successo a me e, quindi, avere l'effetto opposto, ossia di allontanamento e rifiuto.

È importante sottolineare che comprendere il linguaggio del corpo è molto complesso: basti pensare che le persone producono oltre 700.000 movimenti diversi! Ha una grammatica specifica e a ogni suo singolo gesto possiamo attribuire un determinato significato; quindi, occorre dedicare molto tempo per imparare a decifrarlo.

Saperlo capire però aiuta molto a valutare e a comprendere meglio l'altro ma anche a raggiungere più facilmente i nostri obiettivi.

Sapendo quali posture, gesti, e movimenti possano inviare messaggi positivi, quali fiducia e rispetto, e di conseguenza influenza, è possibile produrre gli effetti desiderati impegnandosi a trasmettere messaggi non verbali più consoni all'obiettivo. È quello che fanno molti politici di successo quando devono fare un discorso in pubblico¹⁷⁵.

Sebbene siano stati compiuti diversi studi sul linguaggio del corpo, esso non è ancora diventato una scienza esatta perché è un tipo di linguaggio spontaneo che:

spesso sfugge al nostro completo controllo, inoltre lo stesso segnale può avere significati diversi a seconda del contesto e della persona che li emette, ma di certo le indicazioni che possiamo trarre da questi studi ci consentono di migliorare l'efficacia della comunicazione come dimostrano le molteplici applicazioni in vari ambiti, soprattutto quello commerciale e politico¹⁷⁶.

175 Re R., 2017d, p. 16.

176 Re R., 2017d, p. 17.



Secondo i più recenti studi oltre il 60% della comunicazione umana è non verbale. Ovvero, al di là delle parole e dei movimenti si cui siamo consapevoli, occhi, mani, piedi e muscoli facciali esprimono emozioni spesso in contraddizione con le parole, svelando i nostri pensieri reali. Saper leggere questi piccoli segnali e imparare a dominare il proprio corpo diventa indispensabile per interpretare desideri e intenzioni dei nostri interlocutori e controllare i messaggi che involontariamente noi stessi trasmettiamo. [...] Allan e Barbara Pease su basano sulle scoperte della biologia evuzionistica e della psicologia e svelano trucchi e segreti per imparare a leggere e capire il linguaggio del corpo¹⁷⁷.

Il linguaggio del corpo, benché vanti una millenaria evoluzione, è stato studiato approfonditamente solo a partire dagli anni Sessanta e che gran parte dell'opinione pubblica ne sia venuta a conoscenza solo nel 1978 dopo l'uscita del libro *Leggere il linguaggio del corpo* di Allan e Barbara Pease¹⁷⁸. Sebbene dal punto di vista evolutivo la comunicazione orale sia nata piuttosto di recente rispetto al linguaggio del corpo, esso risulta ancora la forma più utilizzata di comunicazione.

Il linguaggio del corpo è il riflesso dello stato emozionale di un soggetto. Ogni gesto o movimento può essere un indizio importante per capire cosa stia provando un individuo in un determinato momento. Un uomo consapevole di aver messo su peso giocherella spesso con il suo doppio mento, una donna che sa di avere qualche chilo di troppo sulle cosce tende a lisciarsi il vestito¹⁷⁹.

177 Pease A. & B., 2016, quarta di copertina.

178 Allan e Barbara Pease, *Leggere il linguaggio del corpo*, 2016.

179 Pease A. & B., 2016, p. 19.

È importante quindi capire lo stato emozionale di una persona per interpretare il linguaggio del corpo: in questo modo è possibile comprendere i fatti da eventuali menzogne e distinguere la realtà dalla fantasia. Dovremo concentrarci più dai segnali inviati dal corpo piuttosto che sulle parole e sulle capacità oratorie.

Di solito le donne sono più percettive degli uomini. “Quando definiamo qualcuno «percettivo» o «intuitivo», facciamo [...] riferimento alla sua capacità di comprendere il linguaggio corporeo e di confermare i segnali con quelli verbali”¹⁸⁰. Le donne possiedono, quindi, la qualità della percezione perché riescono a cogliere e decifrare i segnali non verbali e i dettagli. A dimostrare quanto appena affermato sono stati gli psicologi dell’università di Harvard.

Per poter comprendere con chiarezza il linguaggio del corporeo è necessario seguire queste tre regole:

- Leggere o gesti nell’insieme
- Attenzione alla coerenza
- Leggere i gesti nel contesto

Esaminiamoli singolarmente.

Anche il linguaggio del corpo, come quello orale, ha quindi delle regole per interpretare il linguaggio corporeo è fondamentale leggere i gesti nell’insieme per evitare di capire male il senso della comunicazione.

Grattarsi la testa, ad esempio, non significa solo incertezza, falsità o dimenticanza ma anche sudorazione, forfora e presenza di pidocchi. Quindi un gesto va

180 Pease A. & B., 2016, p. 20.



interpretato insieme ad altri per comprendere i veri sentimenti ed atteggiamenti delle persone.

Per comprendere con precisione il linguaggio del corpo è necessario osservare almeno tre elementi costitutivi: in questo modo possiamo confrontarli con le frasi verbali dell'interlocutore e capire se sta mentendo o meno.

Dalle ricerche condotte emerge che i segnali non verbali hanno un impatto cinque volte maggiori di quelli verbali e che, quando tra di essi c'è discordanza, un soggetto - soprattutto se femminile - fa affidamento sul messaggio non verbale¹⁸¹.

L'osservazione dei gesti nel loro complesso e la coerenza tra il linguaggio verbale e quello non verbale permettono di comprendere al meglio i vari comportamenti nell'ottica del linguaggio corporeo.

È ovvio che il linguaggio del corpo va letto anche nel contesto in cui una persona si trova: se sta nevicando e una persona è seduta fuori, sotto la neve, con le braccia e le gambe incrociate e il mento chino significa che sente freddo e non che è sulla difensiva. Se, invece, è seduta in un tavolo con una persona che le propone di vendergli un prodotto o servizio significa quasi di sicuro che rifiuta l'offerta.

È facile sbagliarsi: una stretta di mano molle o indecisa probabilmente significa che quella persona è debole di carattere, ma anche che potrebbe avere l'artrite o essere un artista, un musicista o un chirurgo. Infatti, chi svolge una professione in cui l'uso delle mani è fondamentale

181 Pease A. & B., 2016, pp. 29-30.

preferiscono evitare di dare la mano e, se costretti, non la stringono per cautelarsi.

Situazioni particolari sono rare ma, per non sbagliare, “è importante considerare sempre l’effetto che eventuali limiti o impedimenti fisici hanno sui movimenti delle persone”¹⁸².

È difficile fingere “perché tra i gesti principali, i microsegnali del corpo e le parole si nota quasi sempre qualche discordanza”¹⁸³.

Per imparare a leggere il linguaggio del corpo basta dedicare almeno un quarto d’ora al giorno a studiare i segnali non verbali degli altri e prestare attenzione alla nostra gestualità.

Leggere il linguaggio del corpo permette di individuare le tecniche di predominio e di manipolazione del prossimo e di acquisire maggiore sensibilità nei confronti delle emozioni e degli stati d’animo altrui.

Le ricerche hanno dimostrato che, modificando il linguaggio corporeo, è possibile cambiare molti aspetti della nostra vita. Possiamo cambiare umore prima di uscire di casa, aumentare il nostro senso di sicurezza sul lavoro, diventare persone più gradevoli ed essere più persuasivi e convincenti. Quando cambiamo linguaggio corporeo, cambiamo anche il modo di interagire con gli altri, che di conseguenza reagiranno in maniera diversa¹⁸⁴.

Le tecniche del linguaggio del corpo possono essere utilizzate in vario modo: per manipolare o raggirare

182 Pease A. & B., 2016, pp. 31-32.

183 Pease A. & B., 2016, p. 33.

184 Pease A. & B., 2016, p. 362.



gli altri, per favorire la comunicazione, per vendere un prodotto o servizio e in molti altri modi. Dipende dalle nostre intenzioni.

Di seguito sette consigli per avere un linguaggio del corpo positivo.

Viso: siate espressivi e sorridete regolarmente, mettendo in mostra i denti.

Gestualità: siate espressivi ma non esagerate. Quando gesticolate, tenete le dita chiuse, le mani sotto il livello del mento ed evitate di incrociare gambe e braccia.

Movimenti della testa: fate tre cenni quando parlate e inclinate la testa quando ascoltate. Tenete il mento sollevato.

Contatto visivo: mantenete quel tanto da mettere a loro agio gli interlocutori. A meno che non sia inopportuno per ragioni culturali, ciò vi conferisce maggiore credibilità.

Postura: quando ascoltate protendetevi in avanti, quando parlate state ben dritti.

Territorio: avvicinatevi finché vi sentite a vostro agio. Se l'altro arretra, non continuate ad avanzare.

Imitazione: imitate sottilmente il linguaggio del corpo altrui¹⁸⁵.

Le interazioni delle persone e il ruolo della comunicazione

Utilizzando le tecniche del coaching e della PNL un sociologo può portare dalla propria parte l'interlocutore: attraverso un maggior livello di informazione è possibile condurre "un individuo o più individui ad avere un altro punto di vista, modificandone così

185 Pease A. & B., 2016, p. 363.

gli atteggiamenti e i comportamenti da loro assunti in precedenza”¹⁸⁶.

A questo punto è bene sottolineare che il 95% delle scelte effettuate da ognuno di noi matura a livello inconscio. Quindi, per un sociologo è utile riportare tutto ciò a livelli di consapevolezza per migliorare la comunicazione con l’interlocutore ai fini del suo lavoro.

Penso che al sociologo sia necessario conoscere queste tecniche per condurre positivamente il suo lavoro, qualsiasi sia la sua specializzazione. Infatti, capire chi ha di fronte gli è utile per favorire la comunicazione, incoraggiare il rapporto di fiducia tra *coach e coachee*, per comprendere l’intervistato, capire come procede l’intervista e quindi regolarsi con le domande, se è un selezionatore gli serve per capire se è la persona giusta per quel lavoro. Se siamo ad un colloquio di lavoro, per anticipare le osservazioni del selezionatore e capire come comportarci. Invece, se siamo insegnanti o formatori serve per favorire l’apprendimento e le relazioni. In generale, per migliorare i rapporti interpersonali e per comprendere le esigenze dell’utenza o del cliente.

“In questo modo puoi infatti arrivare a conoscere tutte le leve che vengono utilizzate per prendere decisioni e, una volta che saprai identificarle, potrai decidere se utilizzarle o meno”¹⁸⁷.

Per comprendere la società è bene conoscere le intenzioni e le interazioni delle persone e, quindi, sapere se l’altro sta mentendo, è a disagio o qualsiasi altro

186 Cooper A., 2020, p.40.

187 Cooper A., 2020, p.40



comportamento è utile per agire di conseguenza: se l'intenzione del sociologo è comprendere la realtà, egli deve cogliere i segnali per intervenire (senza forzare, ovviamente, altrimenti si ottiene l'effetto contrario) con le opportune domande accompagnate da una giusta comunicazione non verbale. Anche se ci accorgiamo che il nostro interlocutore è a disagio, è possibile metterlo a proprio agio con gli opportuni accorgimenti.

A questo punto sorge spontanea una domanda: come si riesce a riconoscere una menzogna con il linguaggio del corpo? Secondo alcune ricerche¹⁸⁸ l'uomo è bugiardo e ciò dipende dalla natura sociale e quindi risiede nel cervello. Sebbene mentire sia disapprovato da tutte le società e punito da alcuni codici delle leggi, come i 10 comandamenti, l'uomo continua a dire bugie. Per quale motivo e come smascherarlo? Bisogna dire che non sempre la menzogna ha una valenza negativa: senza la bugia la nostra stessa società si frantumerebbe. Esistono, infatti, due tipi di menzogne: le bugie vere e proprie (alterazione della verità) e le omissioni (nascondere la verità).

Per molti la seconda non è una bugia perché non c'è alterazione della realtà ma soprattutto:

perché tutti utilizziamo questo modo di esprimerci, e avendoci insegnato che mentire è sbagliato, non vogliamo sentirci in colpa. La verità è che siamo tutti bugiardi. Senza le omissioni e le alterazioni non avremmo né amici né colleghi, perché litigheremmo con chiunque! Provate a immaginare di dire tutta la verità a chi incontrate per strada. In un film, Bugiardo Bugiardo, con Jim Carrey, il protagonista è colpito

188 Cooper A., 2020.

da questa “maledizione”: dire sempre la verità, a qualsiasi costo. La sua vita si trasforma in un inferno tragicomico, in cui tutto sembra rivoltarglisi contro¹⁸⁹.

Ecco i segnali di menzogna” svelati dal Linguaggio del Corpo:

1. *Viso*: il volto è il primo a tradirci quando diciamo una bugia: chi mente tiene il mento sollevato e le sopracciglia leggermente alzate.
2. *Occhi*: quando lo sguardo è sfuggente vuol dire che l’interlocutore sta mentendo. Anche chi si sforza di tenere gli occhi fissi prima o poi cadrà e distoglierà lo sguardo. Altri segnali sono la pupilla più grande, le ciglia sbattono più frequentemente e palpebre hanno un tremolio.
3. *Bocca*: la lingua tenderà a sfiorare o a passare da una parte all’altra il labbro inferiore a causa della secchezza delle fauci provocata dall’ansia¹⁹⁰. Il bugiardo spingerà anche velocemente la punta della lingua fuori dalla bocca, comprimerà spesso le labbra, deglutirà di continuo e sorriderà in modo asimmetrico¹⁹¹.
4. *Voce*: chi mente ha un suono della voce più acuto, pressappoco strozzato e ansioso.

Molto spesso la voce risulta metallica e afona. Se la bugia è accompagnata dal senso di colpa, invece, il timbro si farà più basso e sospirato.

189 Cooper A., 2020, p. 47.

190 Cooper A., 2020, p. 50.

191 Cfr. Cooper A., 2020, p. 50.



5. *Gestualità*: chi mente solitamente gesticola meno rispetto alle normali interazioni, sia perché è molto concentrato su ciò che sta dicendo, sia perché riducendo i gesti si sente meno esposto alle minacce.

A volte mette le mani in tasca o sotto le cosce, evitando di avvicinarle al viso. Diversamente, chi dice la verità è più rilassato e gesticola in modo fluido, portando le dita verso il volto. Chi mente, inoltre, tiene spesso le mani unite e vicine al busto o muove con moderazione la testa. Può anche aumentare la frequenza con cui si tocca un oggetto: molti accartocciano o tirano il lembo della maglia, ad esempio. Chi mente, infine, tende a strappare le pellicine dalle unghie e se ha le gambe coperte tenta la fuga muovendo i piedi¹⁹².

192 Cooper A., 2020, pp. 50-51.

2. Il lavoro del sociologo

“Cosa fa il sociologo?” Ho sentito pormi questa domanda tante volte, soprattutto durante il periodo universitario e appena laureata da vicini di casa e conoscenti. “Chi di voi fa il sociologo?” Invece leggo spesso questa domanda nei vari gruppi di sociologia di *Facebook*: nella maggior parte dei casi la risposta è sempre la stessa: “Io no”.

Credo che in Italia la figura del sociologo sia ancora poco conosciuta, compresa ed apprezzata dalla maggior parte delle persone e che nel pubblico impiego venga ancora poco coinvolto escludendolo da molti concorsi. In quest’ultimo caso, al sociologo vengono precluse molte opportunità di lavoro, mentre il territorio perde tante opportunità di sviluppo. Il sociologo, infatti, ha una visione del mondo molto diversa ed ampia rispetto ad altre professioni e può lavorare in diversi ambiti insieme ad altri professionisti.

D’altro canto, nel corso degli anni si è verificato un cambiamento del lavoro, almeno così dice la gente. In realtà, è sempre stato così: ad ogni scoperta tecnologica e scientifica il lavoro muta ma lo fa insieme alla società. Ricordo ancora le parole di un docente universitario: “Il mondo del lavoro è cambiato, ora è diventato flessibile e dovete esserlo anche voi”. Era l’anno accademico 1999/2000.

Come possiamo pretendere ora il lavoro fisso e statico, se già 20 anni fa se era a conoscenza di questo cambio di svolta? Ciò lo conferma anche la letteratura: “Negli ultimi decenni si sono avuti cambiamenti significativi negli

orientamenti dei giovani verso il lavoro, e cioè da un lato una perdita della sua centralità e dall'altro una pluralizzazione dei significati che i giovani vi attribuiscono"¹⁹³. Antonella Spanò continua con queste parole: "la crisi non ha portato né ad una rinnovata centralità del lavoro né ad un rafforzamento dei suoi aspetti strumentali, ma che tuttavia i suoi effetti appaiono molto differenziati in relazione alla posizione sociale"¹⁹⁴. La studiosa conclude affermando che solo pochi giovani hanno fatto emergere una nuova visione e nuovi significati del lavoro, mettendo radicalmente in discussione la visione tradizionale. Anche e soprattutto il sociologo deve cogliere questi cambiamenti e saperli comunicare agli altri, indicando le modalità e gli strumenti del cambiamento

Purtroppo, credo che alcuni miei colleghi non siano capaci di cogliere queste opportunità che la laurea in sociologia offre e sono ancora ancorati ai vecchi e tradizionali lavori, senza saper leggere e cogliere le sfide e le opportunità dei tempi che cambiano sempre più velocemente.

Quale ruolo ha allora il sociologo se anche lui ha crisi di identità? Molto spesso leggo sui gruppi *Facebook* dedicati ai sociologi la "classica" domanda: "Mi sono iscritto a sociologia, quali lavoro posso fare una volta concluso il percorso di studi?" e le risposte sono quasi sempre le stesse: "Io faccio tutt'altro". Solo pochi lavorano come sociologo. Come mai? Pigrizia, incapacità individuale, poca offerta o un'identità incerta e non ancora ben definita a livello istituzionale?

193 Dall'*abstract* della Spanò A., 2019.

194 Dall'*abstract* della Spanò A., 2019.



La figura del sociologo è nata in un periodo storico di forti mutamenti sociali: siamo a metà dell'800, in un periodo di forte crescita industriale e di migrazioni interne (dai paesi alle città) ed esterne, in Paesi più industrializzati. I paesi di svuotano e le città accolgono troppe persone, con frastici cambiamenti demografici, nuove socialità, nuove esigenze. Ogni epoca e periodo ha vissuto cambiamenti economici e sociali. Ne cito tre: le guerre degli inizi del '900, il terremoto in Abruzzo nel 2009 e il Covid nel 2020. Tre esperienze completamente diverse che hanno stravolto la vita di tante persone.

Durante il terremoto in Abruzzo si è visto un cambiamento demografico, con migrazioni (anche momentanee, dall'epicentro verso città e paesi più sicuri), mutamenti lavorativi (molti lavoratori hanno perso il lavoro o hanno cambiato città per proseguire la propria attività), la costruzione di nuove case e nuovi quartieri purtroppo vuoti, sterili, senza spazi ricreativi e sociali come bar e luoghi d'incontro, e nuove politiche e servizi sociali.

Infine, il Covid. Il Covid-19 ha causato ulteriori mutamenti sociali e lavorativi, portando il sociologo a porsi ulteriori domande sul proprio lavoro e su quello degli altri. La pandemia, infatti, ha stravolto le abitudini e le pratiche quotidiane di persone e organizzazioni, anche con le iniziali e severe restrizioni richieste dai governi.

Il lavoro intrattiene un rapporto tanto stretto quanto problematico con la natura non umana e con la crisi ambientale. Soprattutto nelle società moderno-capitaliste, le forme e finalità del lavoro produttivo danno forma all'esistenza, intessono relazioni sociali ed

ecologiche, orientano la prassi in specifiche direzioni, sempre politiche e mai neutrali¹⁹⁵.

Il Covid ha stravolto la vita di molte persone, cambiando drasticamente per un periodo di tempo quelle poche certezze che avevano. L'uomo si è reso consapevole che può fare ben poco di fronte alla forza della natura, nonostante i suoi sforzi di dominarla. Basti pensare che, come afferma Salleh (2017), nell'ottica di sviluppo dominante, il lavoro è il mezzo di un "progresso" che ha (o dovrebbe) avere la capacità di dominare queste forze naturali grazie all'utilizzo della scienza e della tecnica.

A fronte di questo nuovo cambiamento lavorativo, il ruolo del sociologo diventa fondamentale per rileggere la società e le nuove sfide del lavoro, chiedendosi se occorre solo ri-orientare le attuali forme del lavoro oppure ripensarne l'essenza alla radice, trasformando ancora di più le nuove modalità lavorative. Questa riflessione è molto provocatrice e molto difficile da realizzare soprattutto nel nostro Paese che ancora vede forti discrepanze tra nord e sud e che quindi uno sguardo unitario è difficile. È anche vero che è possibile leggere questa dicotomia tra Nord e Sud come punto di forza e non più come punto di debolezza.

Gli esempi citati (il terremoto in Abruzzo e il Covid) sono solo alcuni esempi di uno sguardo particolare che deve avere il sociologo, ossia uno sguardo d'insieme che riesce a cogliere la complessità degli eventi e a ragionare sugli interventi e le azioni da compiere. Quello sguardo che i primi grandi sociologi hanno avuto ini-

195 Dal Gobbo, 2021, p. 104.



ziando a dare risposte concrete ai mutamenti sociali. Ora i sociologi hanno il dovere di salire sulle spalle dei giganti per avanzare sempre di più nella conoscenza della società, migliorandola grazie ai nuovi saperi e con i contributi e con il *know-how* di altri professionisti.

Le diverse crisi politiche (ad esempio Tangentopoli), epidemiologiche ed economiche hanno avuto ripercussioni sociali, con un cambiamento anche nel *welfare state* ma anche un mutamento di razionalizzazione politica-amministrativa.

Purtroppo, non si notano e non si verificano sviluppi per la professione del sociologo, anzi, si notano dei passi indietro soprattutto nella Pubblica Amministrazione: infatti

la professionalizzazione delle competenze e della prassi del lavoro sociologico costituisce una potenzialità non realizzata [...] a cui non sembra possibile dare una risposta omogenea e generalmente valida, anche e soprattutto se gli interrogativi sul tema si mantengono entro il recinto di un sistema sostanzialmente chiuso ed autoreferenziale come la pubblica amministrazione, di norma anche a livello locale¹⁹⁶.

Probabilmente ciò è dovuto dall'eccessiva burocratizzazione che caratterizza la PA italiana e, in generale, la difficoltà degli amministratori politici e dei dirigenti di guardare a lungo termine, analizzare in profondità le varie politiche a beneficio di tutti i cittadini e di saper innovare le politiche e servizi. Quest'ultimo aspetto (l'innovazione) inoltre riguarda anche alcuni settori del privato e i servizi sociali ma può iniziare a lavorare nel

196 Minardi E., Cifiello S., 2005, p. 11.

privato e, contemporaneamente, a dialogare con i politici e i dirigenti pubblici per sensibilizzarli e far conoscere le opportunità offerte dai sociologi.

Anche perché tra gli obiettivi del sociologo c'è quello di produrre il cambiamento e di migliorare la qualità della società in generale, altrimenti la società italiana rimarrà sempre un passo indietro ad altri Stati.

L'evoluzione storica dei modelli di società ha cambiato sicuramente la posizione e il ruolo non solo della sociologia ma, più in generale, di tutte le scienze sociali.

Il ruolo del sociologo in questo campo è fondamentale per studiare, leggere e capire le trasformazioni del lavoro in atto anche all'interno della transizione ecologica. Questo comporta confrontarsi anche con altri ambiti e professionisti, conoscere e comprendere le nuove figure professionali nate durante questo periodo e capire come e se la digitalizzazione ha influenzato il nuovo modo di vivere e lavorare. Il sociologo, inoltre, non deve dimenticare il ruolo delle PMI nell'apparato produttivo.

Esaminiamo ora l'identità del sociologo, gli sbocchi professionali e il suo ruolo nella società.

L'identità del sociologo

La sociologia ha avuto in Italia un riconoscimento, soprattutto per quanto il riguarda il processo di istituzionalizzazione, piuttosto tardivo e con fasi di entusiasmo alternati a quelli di riflusso. Si può affermare che negli anni Sessanta e Settanta del Novecento, grazie all'apparire e fluire dei movimenti sociali, ha visto un momento di crescita: si aspettava dalla Sociologia "di dover fornire sostegno scientifico alla montante e inar-



restabile portata di critica sociale che accompagnava l'azione di questi movimenti"¹⁹⁷.

Un secondo momento è avvenuto negli anni Ottanta quando tutti potevano iscriversi all'università ma per Burawoy questo processo di istituzionalizzazione avvenne senza che la Sociologia professionale avesse una vera e propria sostanza, cioè in quel periodo non ancora si era "consolidata una comunità scientifica capace di rendere possibile un confronto serrato tra statuti epistemologici, scelte metodologiche, orientamenti teorici"¹⁹⁸.

Purtroppo, i sociologi non hanno saputo cogliere la palla al balzo dando alla sociologia uno Statuo consolidato all'interno delle discipline scientifiche, negando così "un consolidato ed efficace patrimonio di conoscenze e di teorie, in grado di fornire risposte efficaci alle crescenti domande provenienti da una società ormai fattasi globale"¹⁹⁹.

Il quadro italiano rispetto alla sociologia è molto frammentato e disorganico e pertanto anche di una prospettiva occupazionale in ambito sociologico appare difficile da realizzare: la domanda, infatti, non è capace di comprendere ed usare le competenze offerte da un sociologo. Da uno studio condotto da Luciano e pubblicato nel 2013 emerge che il raggio di azione di un sociologo e le sue prospettive occupazionali sono limitati.

In generale, però, possiamo affermare che il sociologo ha il compito di studiare scientificamente la società e si conseguenza i cambiamenti sociali, chiamando in

197 Benvenuti L., Bruni C., Magnante P., Perino A., 2020, p. 112.

198 Luciano, 2013, p., 136.

199 Benvenuti L., Bruni C., Magnante P., Perino A., 2020, p. 112.

causa le istituzioni e mettendo talvolta in discussione credenze, consuetudini e comportamenti tradizionalmente accettati.

La sociologia, quindi, può essere intesa come “scienza del cambiamento” e il sociologo è di conseguenza “agente di cambiamento”.

Gli sbocchi professionali del sociologo

D’altro canto, il sociologo può occuparsi anche del mondo del lavoro: il suo compito è di studiare il mercato occupazionale e tutte le problematiche ad esso associate.

Come la maggior parte dei casi, i principali studi di sociologia del lavoro arrivano da oltreoceano ed è strettamente connessa alla sociologia dell’organizzazione ed alla sociologia economica in quanto hanno come punto comune il lavoro.

Il sociologo del lavoro ha l’obiettivo di studiare i fenomeni socialmente rilevanti e di trovare soluzioni pratiche nel settore lavorativo. Sono stati svolti importanti studi riguardo la condizione giovanile e delle donne nel mercato del lavoro, con particolare attenzione al fenomeno del “precariato” e dei lavori atipici. Il sociologo del lavoro, durante il suo percorso di lavoro e di ricerca, può collegare le sue analisi anche con altre tematiche come ad esempio le migrazioni, le politiche sociali e il diritto del lavoro.

Tra le altre attività, il sociologo del lavoro si occupa anche di politiche attive, formazione e inclusione sociale. Questi studi gli permettono di comprendere l’occupabilità. “Con questo termine si fa riferimento alle capacità del soggetto di rendersi maggiormente appeti-



bile al mercato del lavoro ed essere capace di mettere in atto diverse strategie che facilitino il mantenimento del lavoro stesso”²⁰⁰.

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro è cambiato molto rispetto al cosiddetto “posto fisso” e sicurezza lavorativa caratterizzata dalla stabilità, anche nel settore non statale. Penso ad esempio anche alla quasi impossibilità di trovare un lavoro completamente diverso dei genitori (difficilmente un figlio di contadini poteva diventare avvocato) oppure alla stabilità del lavoro anche prima del Novecento (una persona nasceva commerciante e moriva commerciante). Il mondo del lavoro attuale, invece, è “sempre più caratterizzato dalla quasi assenza di percorsi di carriera lineari e continuativi e da contratti sempre più atipici”: questo porta un cambiamento di responsabilità occupazionale che si sposta dal sistema all’individuo. Oggi, al lavoratore viene “richiesto di potenziare il proprio profilo di occupabilità con il supporto dello stato e delle politiche attive del lavoro”, anche se non sempre è così.

Per comprendere meglio il mercato del lavoro e cercare adeguate risposte a questi mutamenti è importante affrontare il tema dell’occupabilità con il contributo di diverse discipline, ossia la psicologia, la pedagogia, la sociologia e l’economia. Infatti, come afferma anche Anna Grimaldi, “il tema dell’occupabilità può essere affrontato in almeno 3 principali ambiti [...]: orientamento, formazione e lavoro”²⁰¹.

200 AA. VV., 2019, p. 9.

201 AA. VV., 2019, p. 9.

Come osserva Ivana Pais, sono cambiati anche i luoghi del lavoro e per questo anch'essi sono "diventati oggetto di ricerca accademica e il numero di ricerche è cresciuto proporzionalmente alla diffusione di questi spazi" (Pais I., 2021, p. 99). Questi nuovi luoghi di lavoro possono essere definiti come spazi permanenti o temporanei per il lavoro, che consentono la collaborazione, l'apprendimento reciproco e la condivisione di conoscenza. Questi spazi sono chiamati in diversi modi, a seconda di particolari caratteristiche: "coworking, fab lab e maker space e "luoghi terzi", come ad esempio bar, alberghi o altre strutture ricettive temporaneamente adibite a spazi di lavoro"²⁰².

Il sociologo quindi può lavorare:

- nel campo del *Welfare*, sia all'interno dell'università come ricercatore o professore di politiche sociali sia in quei settori che si occupano di programmi ed interventi a favore del benessere sociale delle persone;
- nel *settore sanitario* come promozione alla salute:

La cura della salute, la malattia e la disabilità, le organizzazioni sanitarie e le relazioni che si sviluppano al loro interno, attualmente rappresentano gli ambiti di maggior rilevanza per le applicazioni della sociologia e fra i contesti che assicurano un maggior inserimento professionale dei sociologi²⁰³.

In questo contesto è altrettanto importante osservare anche al di fuori delle organizzazioni sanitarie: infatti, è fondamentale indirizzare lo sguardo alle relazioni

202 Pais I., 2021, p. 100.

203 Siza R., 2006, p. 103.



informali, alla famiglia, alla comunità e ai raccordi tra vita quotidiana e servizi sanitari²⁰⁴. Difatti, è importante concentrarsi sull'organizzazione interna dei servizi sanitari ma è altrettanto rilevante capire le esigenze dell'utenza.

- Per *contrastare la povertà e l'esclusione sociale*;
- come *progettista sociale* utilizzando anche il *crowdfunding*, i finanziamenti nazionali ed europei²⁰⁵;
- come abbiamo letto in precedenza, in qualità di *sociologo del lavoro*;
- come *ricercatore o valutatore* non solo nelle università e negli enti di ricerca come l'Istat, ma anche come libero professionista;
- come *insegnante*, ma anche come valutatore nel rapporto di autovalutazione (RAV) e progettista per presentare progetti scolastici;
- nelle *politiche attive o passive del lavoro*: ci sono diverse figure che può ricoprire, ad esempio orientatore, coach, formatore o consulente per promuovere l'occupazione;
- come *fundraiser*;
- nel *terzo settore*;
- all'interno delle *organizzazioni religiose*;
- come *giornalista*;
- come *promotore di giustizia sociale e criminologo*;
- come *sociologo clinico*, da non confondere con i lavoratori della sanità: a tal proposito ho dedicato a questa figura un paragrafo a parte.

204 cfr. Siza R., 2006.

205 cfr. Tieri N., 2018.

Certamente questi sono soltanto spunti: il sociologo conosce molto bene i repentini mutamenti sociali che coinvolgono quindi anche il mondo del lavoro e, oltre a capire quali sono i cambiamenti e le nuove possibilità lavorative, ha anche la capacità di adattare le proprie competenze in base ai cambiamenti sociali. Certo, per fare questo ha bisogno di conoscere l'economia e il mercato del lavoro non solo del territorio ma anche nazionale, europeo e mondiale.

Le opportunità di lavoro, inoltre, mutano insieme ai cambiamenti sociali: il sociologo ha, o almeno dovrebbe avere, la flessibilità di percepire il cambiamento e capire come muoversi.

Concludo dicendo che tra i vari ruoli che il sociologo può coprire c'è anche quello del sociologo clinico.

Il sociologo clinico

La sociologia clinica nasce in America negli anni '20 del ventesimo secolo per analizzare e proporre terapie di intervento nei confronti del disagio sociale e della criminalità. Nel nostro Paese approda solo nei primi anni '90 del secolo scorso dopo "il crollo del socialismo reale, la crisi del pensiero freudiano, il dilagare dell'inquinamento ambientale e urbano, l'isolamento sociale favorito dalla capillare diffusione del personal computer" (Manusardi R.).

Questi eventi hanno spinto "i sociologi di quel periodo ad identificare una nuova forma di conflitto sociale non più su base classista ma di autodemolizione delle strutture sociali stesse a partire da una fragilità strutturale dell'essere umano, proponendo adeguate soluzioni terapeutiche di tipo socioclinico" (Manusardi R.). I so-



ciologi del tempo hanno definito queste ostilità “come conflitto intrasociale da stress proprio per identificarne maggiormente la caratteristica di disgregazione e di autodemolizione sociale” (Manusardi R.).

Sebbene il termine “clinica” risultava a quei tempi troppo ospedalizzato e veniva quindi celato finalmente la sociologia italiana trova anche una sua dimensione terapeutica. Il sociologo, quindi, può occuparsi anche di interventi socioclinici e quindi della concreta realizzazione della salute e del benessere.

All’interno della Sociologia clinica troviamo due diverse correnti operative e di pensiero:

1. la *Socioanalisi* e la *Socioterapia* che postulano “una visione binaria corpo-mente riguardo la costituzione dell’essere umano e propongono un *socio-counseling* di tipo rogeriano” (Manusardi R.);
2. la *Sociologia neuromeditativa* e la *Neurosociologia* che “trovano i loro fondamenti nell’olismo sistemico e nelle neuroscienze, leggono la struttura della persona all’interno del trinomio corpo-mente-coscienza e del cervello sociale, operano attraverso una relazione d’aiuto fondata su tecniche di mediazione sociale e sistemi neuromeditativi, dove per neuromeditazione devono intendersi esclusivamente quelle tecniche di meditazione lungamente vagliate e approvate dalle neuroscienze nel corso degli ultimi cinquant’anni” (Manusardi R.).

Detto altrimenti il sociologo clinico è il ricostruttore delle relazioni sociali con esperienza, specializzazione e skill in mediazione sociale, neuroscienze e neuromeditazione.

Il ruolo del sociologo nella società

Come si è potuto osservare e riflettere, il sociologo ha molte possibilità di lavoro e di ricerca: il suo campo d'azione è molto ampio proprio perché studia ed osserva tutta la società, nel suo insieme senza tralasciare nulla. È un lavoro prolisso e, quindi, è necessario collaborare con altri professionisti.

Il sociologo è una figura spendibile presso in enti pubblici e privati, organizzazioni di volontariato e della cooperazione sociale e nel mondo della comunicazione ma può scegliere anche di lavorare in proprio. Il sociologo è un grado:

di formulare un piano, un progetto d'intervento, di gestire relazioni umane, uffici di comunicazione e di relazione con il pubblico, di decidere sulla continuazione di un servizio utilizzando i risultati di una ricerca valutativa, di compiere un'analisi ed un intervento organizzativo²⁰⁶.

Purtroppo, si ritiene che queste competenze non possano costituire una professione a tutti gli effetti e molti pensano che la sociologia sia solo una disciplina accademica senza nessuna utilità pratica e, quindi, professionale. Ma nella realtà non è così.

Inizialmente la sociologia si è proposta come disciplina teorica e come scienza utile per risolvere concreti problemi pratici. Ai giorni nostri, invece, ha perso la sua credibilità ed è estromessa da molti ambiti applicativi.

206 Siza R., 2006, p. 12.



Siza²⁰⁷ spiega così il periodo d'oro della sociologia:

Solo negli anni Ottanta la sociologia si è consolidata come una professione spendibile anche in contesti non accademici, ma è stato un processo che ha incontrato numerosi ostacoli e difficoltà, nei rapporti con le altre professioni, nell'affrontare domande che comunità e istituzioni le rivolgevano, rispetto ad una parte consistente della comunità accademica. Ci vorranno altri anni, innumerevoli confronti, discussioni pubbliche.

In questi anni il sociologo è impegnato sia nel mondo accademico sia nella professione in diversi contesti lavorativi.

È in questo periodo che il sociologo costruisce le sue tante specializzazioni, come ad esempio "la valutazione, la progettazione e l'organizzazione dei servizi, la salute, la comunicazione, la definizione di modelli d'intervento nelle politiche sociali"²⁰⁸.

Nonostante ciò, restano molti aspetti critici, indebolendo così la sua identità sociale e la sua capacità operativa:

in primo luogo, quali strade percorrere per contribuire ad una ricomposizione della comunità sociologica e stabilire rapporti costanti tra sviluppo teorico e attività pratica [...] in secondo luogo, cosa fare per promuovere una maggiore presenza sociale della sociologia²⁰⁹.

La sociologia può essere utilizzata ad una pluralità di fenomeni sociali, in tanti contesti e con finalità diver-

207 2006, p. 16.

208 Siza, 2006, p. 17.

209 Siza, 2006, pp. 17-18.

se. Le conoscenze del sociologo sono utili per comprendere “la società, i suoi mutamenti, i problemi che emergono, le ragioni profonde di un conflitto sociale”²¹⁰.

Il sociologo, quindi, ha le capacità di modificare le convinzioni sociali più frequenti, le errate o parziali rappresentazioni sulla società e sui soggetti che le producono.

Il sociologo può lavorare anche in ambito della ricerca per indirizzare una decisione, per comprendere un determinato fenomeno, per delineare un quadro conoscitivo che permetta di assumere una decisione funzionale. Egli può anche promuovere un intervento attivo all’interno di un’organizzazione, “un’azione pratica su ben definite relazioni sociali in un rapporto più ravvicinato con i centri decisionali e le comunità”²¹¹.

La sociologia, quindi, ha come obiettivo di sviluppare la consapevolezza di soggetti e della collettività sulla realtà sociale in cui vivono, va ad influire il senso comune e l’opinione pubblica su problemi sociali dibattuti, “come coscienza della modernità, spesso coscienza critica”²¹².

Il sociologo, grazie ai suoi studi e conoscenze, è in grado di cambiare un clima culturale o organizzativo, ha le argomentazioni per fornire analisi e informazioni su un problema che deve essere modificato perché ha forti limiti e soluzioni dati per scontati (ad esempio l’immigrazione o la disoccupazione femminile), va a condizionare sul complesso degli equilibri e non sul dettaglio.

210 Siza, 2006, p. 20.

211 Siza, 2006, p. 20.

212 Siza, 2006, p. 21.



Quindi l'orientamento applicativo del sociologo riguarda la sua influenza sui decisori e sull'opinione pubblica: infatti, il suo ruolo è di far comprendere "fenomeni apparentemente inspiegabili, mostrando l'inconsistenza di miti, le distorsioni percettive condivise dalle istituzioni e dalle persone"²¹³.

Il sociologo compie anche attività di insegnamento e di ricerca. In quest'ultimo caso, i risultati hanno lo scopo di far conoscere il fenomeno e quindi costruire la consapevolezza.

Il sociologo diffonde i risultati acquisiti con un rapporto, la pubblicazione di un libro, un articolo su una rivista accademica o su un quotidiano, oppure partecipando a programmi televisivi.

Quando il sociologo realizza studi e ricerche empiriche per costruire un quadro conoscitivo richiesto da un decisore per sviluppare la capacità decisionale, consegue un indirizzo applicativo. Detto altrimenti, "produce analisi e informazioni utili a risolvere problemi pratici"²¹⁴.

Da una ricerca empirica può nascere un'attività conoscitiva a carattere più continuativo, mentre da un sondaggio può scaturire una rappresentazione delle tendenze del gruppo target su un particolare fenomeno sociale.

Ovviamente il sociologo lavora anche fuori dal contesto accademico e, più in generale, dalla ricerca. Per questo motivo viene definito "sociologo professionale". In questo caso:

213 Siza R, 2006, p. 21.

214 Siza R., 2006, p. 22.

al sociologo è affidata la decisione di formulare un piano, un progetto d'intervento, di gestire relazioni umane, di decidere sulla continuazione di un servizio utilizzando sapientemente i risultati di una ricerca valutativa, di compiere un'analisi ed un intervento organizzativo, di produrre relazioni, ambiti e strumenti comunicativi, di costruire insieme ad altre professioni e in termini interattivi, un intervento di inserimento sociale, di promozione della salute, di rigenerazione di un quartiere, di predisporre un quadro normativo consapevole di relazioni umane, un intervento nei confronti di patologie che coinvolgono profondamente relazioni tra le persone e il rapporto con la comunità di appartenenza²¹⁵.

A differenza degli Stati Uniti, in Italia questo indirizzo non ancora gli viene legittimato dalla comunità scientifica, anche se risulta avere molte potenzialità applicative.

Sempre negli USA, a partire dagli anni Sessanta, si sviluppano due correnti: la sociologia applicata e quella clinica.

La sociologia applicata si riferisce a ricerche empiriche, commissionate per lo più da agenzie governative, fondazioni, comunità, e volte alla risoluzione di un problema decisionale. Esse delineano un ruolo più tradizionale per il sociologo, quello del ricercatore.

Il termine sociologia clinica è utilizzato, invece, per indicare l'applicazione di concetti e metodi volti a determinare cambiamenti individuali e sociali, per accrescere la consapevolezza, a livello individuale o di gruppo, dei fattori sociali e culturali che formano, modificano l'identità delle persone, che favoriscono comportamenti considerati problematici, effetti non voluti; per formulare strategie capaci di fronteggiare i problemi rilevati²¹⁶.

215 Siza, 2006, p. 23.

216 Siza, 2006, p. 25.



Recentemente, in Italia è stato creato il Laboratorio di sociologia pratica: applicata e clinica, guidato inizialmente da Everardo Minardi e Gianluca Piscitelli.

Il laboratorio nasce con l'intento di:

- creare uno spazio comune di confronto tra tutti coloro che sono interessati all'applicazione della conoscenza sociologica;
- sviluppare l'attenzione e l'interesse per l'applicazione della conoscenza sociologica in diversi ambiti istituzionali e contesti relazionali;
- promuovere l'applicazione della conoscenza sociologica al fine di favorire il cambiamento sociale attraverso una molteplicità di attività educative, comunitarie, istituzionali nell'ambito dei confini nazionali e a livello internazionale;
- accrescere la comprensione della relazione esistente tra pratica e conoscenza sociologica;
- sostenere la teoria, la ricerca, i metodi e la formazione per l'applicazione della conoscenza sociologica per un cambiamento sociale positivo;
- diffondere l'uso della sociologia clinica e applicata a qualsivoglia livello, soggettivo ed inter-soggettivo, formale e informale, privato e pubblico;
- sviluppare la rete di associazioni aventi scopi similari sia a livello nazionale sia internazionale²¹⁷.

In definitiva, si può affermare che la maggior parte del lavoro del sociologo è rivolto alla soluzione dei problemi più pratici, basti pensare ai lavori dei più importanti sociologi: Durkheim, Max Weber, Lazarsfeld e Coleman.

Come può il coaching intervenire in queste prospettive? E come può il sociologo influire sul *coaching*?

²¹⁷ La missione: <https://sociologiaclinica.it/il-laboratorio/la-missione/>

Il *coach* e il sociologo hanno in comune il cambiamento: il coach è una figura che guida verso il cambiamento, mentre il sociologo osserva e modella il mutamento sociale. Sia il *coach* che il sociologo pongono agli altri e a sé stessi domande per far riflettere e migliorare. Grazie alle giuste domande è possibile raggiungere gli obiettivi e raggiungere lo sviluppo locale. In tutti i campi di lavoro, il sociologo può utilizzare le tecniche di *coaching* per guidare il personale e gli alunni (se è insegnante) o aiutare gli utenti/clienti e condurre agevolmente la ricerca.

Cosa può offrire il sociologo al *coaching*? La sua esperienza lavorativa e la metodologia e le tecniche della ricerca sociale: in questo modo permette al *coach* di comprendere la società e le persone anche all'interno del cambiamento. In realtà io percepisco il sociologo e il coach due professionisti molto simili, con diversi punti di incontro.



3. Ricerca sociale e *coaching*

C'è una singolare relazione tra ricerca sociale e *coaching*: entrambi hanno l'ambizione di:

1. migliorare gli altri e di conseguenza sviluppare il territorio
2. conoscere e comprendere

Inoltre, la ricerca può favorire nuove conoscenze o ottimizzare le tecniche di *coaching*, mentre quest'ultimo può essere di grande supporto alla ricerca durante la conduzione di interviste.

Come già descritto in *L'innovazione della sociologia narrativa*²¹⁸, utilizzando le tecniche di *coaching* è possibile favorire la narrazione dell'intervistato con un utilizzo di domande potenti e mettendolo a proprio agio grazie all'utilizzo delle tecniche di PNL.

Inoltre, come scritto da Alberto Marradi (2001) nel libro *Sai dire che cos'è una sedia?* è difficile riuscire ad avere una definizione univoca di un determinato oggetto o concetto e quindi con domande ad hoc è possibile comprendere meglio il pensiero e l'esperienza dell'intervistato.

Nel suo libro, Marradi esalta la relazione esistente fra conoscenza tacita e quella esplicita, in modo particolare sulla capacità di esplicitare le conoscenze. La conoscenza tacita è:

tutto quel patrimonio di conoscenze che la mente umana possiede e usa per guidare azioni e compor-

218 Tieri N., 2021.

tamenti, ma che non è in grado di esplicitare, oppure può esplicitare [...] con grande sforzo, in occasioni molto particolari, e comunque in modo nebuloso e parziale²¹⁹.

Marradi e colleghi hanno sviluppato un'interessante ricerca sulla definizione di sedia: molte persone hanno dato descrizioni su questo oggetto quotidiano, altre hanno avuto difficoltà a descriverla, mentre altri hanno cambiato idea durante la conduzione della ricerca. Se dare una definizione apparentemente così semplice ha creato delle difficoltà, come potrebbero rispondere gli intervistati a domande più complesse? Quindi, nella ricerca sociale le domande potenti sono utili per chiarire ulteriormente il significato della domanda posta dal ricercatore alla persona. Le tecniche di *coaching* e PNL aiutano a semplificare la questione ma resta comunque la difficoltà di scrivere correttamente il linguaggio del corpo nella forma scritta, perché significherebbe tradurre due linguaggi completamente diversi, uno corporeo e l'altra verbale. È possibile avvicinarsi al senso ma non è la stessa cosa.

Inoltre, è molto importante mettere a proprio agio l'intervistato e saper porre le domande giuste. Per "domanda giusta" intendo sia il quesito utile ai fini della ricerca sia la "domanda potente" che ho definito nel capitolo dedicato nel capitolo del coaching. Saper porre correttamente la domanda significa raggiungere l'obiettivo della ricerca e ottenere, quindi, le informazioni necessarie ai fini dello studio.

219 Marradi A., 2001, p. 13.



Qui il coaching e il linguaggio del corpo possono benissimo venire in soccorso al ricercatore, grazie alle loro caratteristiche e tecniche. Se “il coach è un facilitatore di processo, che sa identificare i bisogni ed aiuta a fare il bilancio della propria vita professionale per individuare il prezioso bagaglio di competenze personali da mettere a frutto” (Tommasi M., 2007, p. 16), il ricercatore è il facilitatore della narrazione: sa dove vuole arrivare (l’obiettivo della ricerca) con l’aiuto dei testimoni privilegiati.

Come un *coach*, anche il ricercatore ascolta l’intervistato ponendo osservazioni e domande. Questa interazione contribuisce a creare maggiore chiarezza con l’altro e a indurre il cliente o l’intervistato a diventare proattivo. Questa attività permette di focalizzare gli obiettivi da raggiungere. Durante l’intervista o la narrazione il ricercatore pone domande efficaci che:

1. incoraggiano l’interlocutore a parlare di più e a fornire maggiori dettagli;
2. permettono di avere maggiore chiarezza nei pensieri;
3. sfidano il proprio modo di pensare e stimolano nuovi punti di vista²²⁰.

Come un *coach*, anche il ricercatore osserva il suo interlocutore con l’intento di cogliere ogni piccolo mutamento della comunicazione, che essa sia verbale, paraverbale o corporea.

Infatti, anche la comunicazione non verbale e paraverbale dell’intervistato fornisce informazioni utili sul suo modo di essere e aiuta a capire ciò che realmente vuole comunicare: se corpo o voce dell’intervistato esprimono

220 Owen J., 2013, p. 47.

disagio, il ricercatore ha due strade da percorrere: o si discosta dal discorso o gli dice che ha compreso il suo disagio, chiedendogli se preferisce interrompere oppure proseguire, magari facendo una pausa o tornandoci successivamente.

È bene ricordare che non c'è relazione senza capacità di andare incontro; quindi, durante l'intervista è importante comprendere che non c'è ascolto senza silenzio. Il silenzio dei pensieri significa che essi affluiscono i sensi delle persone e quindi anche i ricordi e le emozioni che si vivono o che si sono vissuti. Quindi le tecniche di coaching sono molto utili nella ricerca qualitativa, in particolare modo nella conduzione delle interviste e della narrazione oltre che negli studi di etnologia.

Si può far risalire l'approccio che molti chiamano "qualitativo" all'opera di Wilhelm Dilthey, un filosofo tedesco che alla fine dell'Ottocento sosteneva che le scienze umane (*Geisteswissenschaften*, scienze dello spirito) non potevano perseguire modelli universali di spiegazione basati sulla causalità (cioè non potevano *erklären*, spiegare), ma dovevano cercare la *comprensione* (*verstehen*) delle motivazioni del soggetto attraverso una forma di empatia con esso, garantita dalla comune natura umana del ricercatore e del soggetto studiato. [...] Un altro filosofo tedesco, Heinrich Rickert, sosteneva che la sua attività intellettuale e nei suoi giudizi il soggetto è guidato da *Wertbeziehung* (relazioni di valori). [...] Weber fu il primo a sottolineare che ogni fenomeno sociale non ha una spiegazione unica: ogni scienziato, o storico, ne dà una spiegazione partendo dai suoi valori o interessi (*Verursachung*, imputazione alle cause), e queste spiegazioni non si possono giudicare vere o false: sono solamente più o meno adeguate²²¹.

221 Marradi A., 2007, p. 90.



Quindi, la *ricerca qualitativa* ha l'obiettivo di approfondire un argomento poco noto o, più in generale, le caratteristiche essenziali del fenomeno studiato.

Quindi esiste una relazione aperta ed interattiva nella relazione tra teoria e ricerca qualitativa e poiché dalla teoria emerge dall'osservazione essa è induttiva. La letteratura è ausiliaria perché per la ricerca qualitativa è più importante dare valore e voce ai soggetti studiati con i quali il ricercatore ha un ruolo di prossimità e contatto, oltre ad avere un'immedesimazione empatica nella prospettiva della persona oggetto di studio.

Inoltre, quest'ultimo ha un ruolo attivo. Poiché l'obiettivo dell'analisi è quello di comprendere il soggetto studiato, è importante metterlo a proprio agio e riuscire a trarre tutte le informazioni possibili, purché siano veritiere. È difficile raggiungere al 100% questo obiettivo ma con le tecniche di coaching è possibile arrivare il più possibile vicino all'obiettivo della ricerca senza stressare e inibire troppo l'interlocutore.

Con l'intervista qualitativa il ricercatore ha l'obiettivo "*di accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni e i suoi sentimenti, i motivi delle sue azioni*"²²². L'intervista qualitativa, inoltre, è:

una conversazione a) provocata dall'intervistatore, b) rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e c) in un numero consistente, d) avente finalità di tipo conoscitivo, e) guidata dall'intervistatore, f) sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione²²³.

222 Corbetta, 1999, p. 405.

223 Corbetta, 1999, p. 405.

L'uso adeguato delle tecniche di coaching e PNL permette di capire l'intervistato ponendo le giuste domande, creando *rapport*, osservando se il linguaggio del corpo è allineato con quello verbale oppure cogliendo segnali corporei e/o paraverbali per approfondire o meno un argomento. D'altro canto, l'intervistatore si serve del suo linguaggio del corpo per creare sintonia e fiducia con l'altro, favorendo così il colloquio con il *rapport*: quando il sociologo conduce l'intervista qualitativa deve ricordare che la conversazione è finalizzata ad uno scopo, ossia quello di conoscere l'intervistatore. Corbetta²²⁴ ricorda che:

Non è occasionale l'evento, non è occasionale la persona intervistata, non è occasionale il tema della conversazione. È il suo obiettivo è strettamente conoscitivo: quindi escludiamo da questa nostra accezione di intervista il colloquio dello psicologo con il paziente [...]

Infine, non si tratta di una normale conversazione, di un comune dialogo fra due persone dove i ruoli degli interlocutori sono equilibrati e collocati allo stesso livello, ma di una conversazione guidata, nella quale l'intervistatore stabilisce l'argomento e controlla che lo svolgimento corrisponda ai fini conoscitivi che egli si è posto. Questo intervento di guida dell'intervistatore può realizzarsi con diversi gradi di direttività, ma sostanzialmente rispettando la libertà dell'intervistato di strutturare la risposta, o addirittura tutta la conversazione, come meglio crede.

Condurre un'intervista qualitativa, infatti, è difficile perché l'obiettivo è di far parlare con sincerità l'intervistato e quindi "riuscire ad accedere [...] al mondo del-

224 Corbetta, 1999, p. 406.



le emozioni e dei sentimenti della persona intervistata, ai suoi pensieri più genuini”²²⁵. L’intervista qualitativa è inoltre un processo di interazioni sociali con gli altri e quindi non esiste una regola nella conduzione del colloquio e nella conduzione dell’intervista: può accadere che l’intervista si trovi davanti una persona che parla poco perché timida o imbarazzata dalla domanda, come trovare una persona logorroica. Ciò significa che un ricercatore deve saper dosare tecniche di ricerca sociale, capacità relazionali e tecniche di coaching, tutto avendo presente le caratteristiche e la personalità dell’intervistato.

La *sociologia narrativa*, invece, permette di cogliere i cambiamenti della società e cogliere il filo conduttore tra passato, presente e futuro. Utilizzando le giuste metodologie e tecniche, il sociologo osserva ed ascolta l’interlocutore capendo la società in cui vive. Nello stesso tempo il sociologo comprende come la società ha influenzato il comportamento e il pensiero delle persone ma anche come essa sta evolvendo. Con la sociologia narrativa, il sociologo può intervenire e/o migliorare la vita umana attraverso vari interventi.

Allo stesso momento, le storie e le narrazioni di oggi saranno utilizzate dagli storici di domani per la comprensione della società. “Attraverso lettere, diari, social, video e ogni altra forma verbale, paraverbale e non verbale si comprendono non solo il pensiero e le azioni di ogni singolo individuo ma anche la società e il periodo storico in cui la persona agisce”²²⁶.

225 Corbetta, 1999, p. 423.

226 Tieri N., 2021, p. 7.

L'osservazione, infine, è la principale tecnica utilizzata dall'etnologia, ripresa da alcuni studi condotti dai sociologi. Di solito si tratta di un'osservazione partecipante: il ricercatore osserva attivamente, in prima persona la vita dei soggetti studiati.

Nell'osservazione partecipante il ricercatore «scende sul campo», si immerge nel contesto sociale che vuole studiare, vive *come* e *con* le persone oggetto del suo studio, ne condivide la quotidianità, le interroga, ne scopre le pene e le speranze, le concezioni del mondo e le motivazioni dell'agire, al fine di sviluppare quella «visione dal di dentro» che è presupposto della *compreensione*²²⁷.

L'ascolto e l'osservazione devono essere attivi e senza pregiudizi comprendendo che la mappa non è il territorio.

Sebbene in etnologia il ricercatore ha il principale compito di osservare e di vivere insieme alla comunità locale o all'interno dell'organizzazione, è fondamentale che egli si relazioni in modo naturale con le persone autoctone o con i dipendenti. In questo caso è necessario che il dialogo sia il più naturale possibile, porre le domande potenti nel momento giusto e il linguaggio verbale allineato a quelli paraverbale e corporeo.

Quando utilizzare le tecniche di *coaching* e PNL durante la ricerca sociale

Ci sono dei momenti in cui è più opportuno utilizzare le tecniche di *coaching* durante la ricerca sociale.

Innanzitutto, nella costruzione delle domande:

227 Corbetta P., 1999, p. 367.



nell'intervista qualitativa, oltre a porre la domanda giusta ai fini della ricerca, cioè per ottenere le informazioni necessarie, è altrettanto importante porre le domande potenti per ottenere il più possibile una risposta veritiera. La difficoltà principale è nel questionario scritto, in cui il ricercatore non può né intervenire né cogliere il linguaggio paraverbale e corporeo dell'intervistato, infatti, potrebbe evitare di rispondere ad una domanda o rispondere sinteticamente, andare fuori tema o non comprendere il silenzio.

D'altro canto, il ricercatore potrebbe non comprendere la risposta o non può approfondire alcuni aspetti che potrebbero essere interessanti ai fini della ricerca oppure non capire il motivo della risposta mancante. Se invece l'intervista viene condotta oralmente, il ricercatore ha la possibilità di approfondire alcune questioni, capire il motivo per cui una persona non vuole rispondere a una domanda (ad esempio, non ha capito il quesito, non sa/può rispondere, deve essere solo sollecitato o messo a suo agio). Il ricercatore che conosce anche la PNL, riconosce e coglie al balzo i segnali del corpo e del linguaggio paraverbale agendo di conseguenza; ad esempio rassicurandolo, ponendo altre domande di supporto o di incoraggiamento, evitando l'argomento o altro ancora.

“La tecnica dell'osservazione [...] è utilizzata quando si vogliono rilevare dati che riguardano prevalentemente il comportamento non verbale”²²⁸.

L'osservazione può avvenire in un ambiente naturale oppure in laboratorio. In quest'ultimo caso “il ricer-

228 Donnanno D., 1997, p. 99.

cattore deve essere in grado di manipolare l'ambiente sociale e di controllare il più possibile le fluttuazioni per poter isolare le variabili su cui impernia l'ipotesi"²²⁹.

L'osservatore partecipante è colui che è coinvolto dinamicamente nelle attività che osserva senza far sì che gli altri partecipanti lo sappiano, sperimentando personalmente il comportamento degli individui studiati. In questo modo egli cerca di superare i propri elementi soggettivi prendendo parte alla vita del gruppo o della comunità studiata in modo da ottenere una integrazione sociale, la più completa possibile, che gli permetta di "comprendere" il modo di pensare e di agire degli individui considerati²³⁰.

Ritengo che il ricercatore che utilizza questa tecnica debba conoscere anche il linguaggio del corpo per comprendere meglio l'osservazione e i soggetti osservati.

Le tecniche di coaching e di PNL sono molto importanti anche nell'approccio della sociologia narrativa. In questo ambito, il sociologo è molto interessato alla storia di un individuo, di una comunità o di un'organizzazione.

"L'analisi sociologica tende [...] ad accertare nei fatti sociali l'uniforme e il ripetibile. Così da provare a spiegare, o quanto meno di interpretare, l'esistenza di determinate correlazioni indicative fra serie di dati, di fenomeni, di comportamenti"²³¹.

L'interesse di chi si occupa della narrazione è quella di comprendere l'agire umano e, nello stesso tempo, sociale: sarà capitato anche ad altre persone? Chi si oc-

229 Donnanno D., 1997, p. 100.

230 Donnanno D., 1997, p. 100.

231 Russo M., 1997, pp. 153-154.



cupa di narrazione, inoltre, lascia anche una traccia agli storici di domani. “La conoscenza delle storie e dei percorsi di vita è così uno strumento valido d’analisi della società e delle sue trasformazioni”²³².

Qui il ricercatore è il regista mentre l’intervistato è il protagonista narrante. Il sociologo guida l’intervistato con domande guida e potenti, osservando il suo linguaggio non verbale ed ascoltando attivamente le sue pause, il linguaggio verbale e paraverbale. Egli interviene raramente nella narrazione, solo quando vuole approfondire ulteriormente un aspetto oppure guidare il protagonista nella direzione giusta, cioè quella che interessa ai fini della ricerca.

Anche nella *ricerca sociale partecipata* possono essere utilizzate le tecniche di *coaching* e PNL: basti pensare alla conduzione dei *Focus Group*. Avendo a che fare con un gruppo di persone, è piuttosto difficile che solo una persona possa osservare il linguaggio del corpo, prestare attenzione a ciò che viene detto e porre le domande. Poiché durante la sua conduzione del solitamente ci sono due persone (il moderatore/facilitatore e chi prende appunti e registra l’evento) è possibile suddividere i compiti: il facilitatore pone i quesiti utilizzando anche le domande potenti, mentre il collega osserva anche il linguaggio del corpo e il paraverbale, oltre ad osservare il comportamento dei singoli e dell’intero gruppo.

Ma anche nella restituzione dei dati è importante saper comunicare l’esito della ricerca, allineando quanto detto verbalmente con il linguaggio verbale e non verbale.

232 Russo M., 1997, pp. 159.

Con il *metodo Grounded Theory* si vogliono esplorare i processi sottostanti ai fenomeni e alle “loro dinamiche colte nel loro contesto. Essa mirerà a far emergere i processi sociali di base e i processi psicologici di base che sono sottesi ai fenomeni indagati”²³³.

La GT [...] non ha una propria cornice teorica di riferimento univoca, ma diversi referenti teoretici. Tuttavia, condivide con l’interazionismo simbolico la visione di una realtà sociale in continuo mutamento, intesa come il prodotto di continui scambi negoziali, simbolici e intenzionali fra le persone. Da queste premesse teorico-epistemologiche fondamentalmente differenti derivano diversi atteggiamenti epistemici del ricercatore, diverse tecniche di ricerca, ma soprattutto [...] diversi modi di interrogare la realtà, differenti prospettive che portano a selezionare particolari temi di ricerca e a formulare domande di ricerca su di essi profondamente differenti²³⁴.

Poiché l’obiettivo della *Grounded Theory* è di “indagare un certo tema allo scopo di far emergere i processi sottostanti alle affermazioni dei partecipanti o ai fenomeni osservati”²³⁵ è consigliabile l’utilizzo appropriato delle tecniche di coaching e l’occhio acuto di un osservatore capace di cogliere i segnali del corpo e un cambiamento del tono della voce dei partecipanti.

233 Tarozzi M., 2015, p. 13.

234 Tarozzi M., 2015, p. 63.

235 Tarozzi M., 2015, p. 63.



L'importanza della valutazione

Con “valutazione” s’intende l’insieme delle attività collegate utili per esprimere un giudizio argomentato su una politica o un programma, realizzato da un soggetto pubblico o da un soggetto privato con finalità pubbliche:

- *la valutazione porta a un giudizio espresso su un programma o una politica (o un progetto, un intervento, un’organizzazione...): lo sguardo è puntato sugli obiettivi di questo giudizio e quindi sul suo uso, sulla sua utilità. [...]*
- *l’oggetto della valutazione ha una forte ricaduta sociale perché riguarda, di norma, un programma o un intervento con finalità pubbliche, anche se in senso piuttosto ampio. [...]*
- *il giudizio deve essere argomentato: è l’argomentazione che rende il giudizio valutativo scientifico e professionale²³⁶.*

Tra ricerca sociale e ricerca valutativa ci sono alcune differenze: “oltre che nelle finalità [...] è nell’impulso al disegno della ricerca, che parte canonicamente dalle ipotesi nella ricerca sociale e dal mandato nella ricerca valutativa”²³⁷.

Come in ogni ricerca, anche nella valutazione c’è un disegno della ricerca valutativa che logicamente è simile a quella della ricerca sociale ma comprende anche modalità riflessive e conseguenze operative.

Essendo un “disegno” ha le caratteristiche di un progetto, di un prima e di un dopo. È un insieme di riflessioni e procedure che permettono di realizzare una ricerca valutativa che parte da un problema cognitivo iniziale.

236 Bezzi C., 2021, pp. 13-14.

237 Bezzi C., 2021, p. 23.

Claudio Bezzi (2021) individua le seguenti tappe del disegno valutativo:

1. Definizione del mandato valutativo
2. Il primo disegno della ricerca e l'offerta tecnica
3. Definizioni operative, costruzione e analisi dei dati
4. Reportistica e sostegno all'uso della valutazione.

Poiché la valutazione ha il compito di esprimere “un giudizio argomentato su una politica o un programma”²³⁸ è importante comprendere cosa e perché valutare. In questo caso sono necessarie queste conoscenze:

1. Metodologia e tecniche della ricerca valutativa;
2. Tecniche di *coaching* e PNL.

Il primo punto è fondamentale per il lavoro pratico del valutatore, il secondo per comprendere le esigenze degli attori sociali che hanno finanziato la valutazione ma soprattutto di chi dovrà utilizzarla concretamente. Il valutatore, inoltre, lungo il suo lavoro potrebbe riscontrare delle resistenze che possono essere risolte con le tecniche di *coaching*.

Le tecniche e gli approcci valutativi sono molti (cfr. Bezzi C., 2003):

1. La valutazione tassonomica
2. Il quadro logico
3. L'indagine con questionario
4. Le interviste ermeneutiche
5. Il *focus group*

238 Bezzi C., p. 2021, p. 13.



6. Il *brainstorming*
7. Il Delphi
8. La *Nominal group technique*
9. La Scala delle priorità obbligate
10. Dalle *check list* all'approccio multicriteriale
11. L'approccio sperimentale
12. L'analisi dei benefici

Se è difficile comprendere la veridicità delle risposte scritte, è più “semplice” riuscire a comprendere chi abbiamo di fronte, favorendo un colloquio positivo e costruttivo per portare a termine con successo il mandato.

Il ruolo della sociologia narrativa

Ritengo doveroso dedicare un paragrafo a parte alla sociologia narrativa.

La narrazione viene utilizzata nella ricerca qualitativa laddove si vuole approfondire un argomento: se la ricerca quantitativa è utile per sintetizzare un argomento noto e ha numerosi pregi²³⁹, la ricerca qualitativa risalta e valorizza l'aspetto umano e le motivazioni che hanno spinto le persone a prendere determinate scelte. In alcuni casi è utile utilizzare entrambe le tecniche, nel senso che sia il metodo qualitativo che quello quantitativo hanno dei limiti, ma che allo stesso tempo insieme li colmano.

Se per molto tempo la sociologia non si è occupata di narrazione è per l'idiografia e per non perdere la sua specificità. Ciò non significa che essa non sia necessaria

²³⁹ Ad esempio, la possibilità di raggiungere una numerosità più elevata di campioni, poter generalizzare conclusioni più attendibili e robuste, l'utilizzo di *software* riduce il carico di lavoro.

o che non si sia mai utilizzata, è che solo in un remoto passato e recentemente i sociologi hanno capito della sua importanza ed influenza nella società²⁴⁰.

Questo approccio non è stato utilizzato anche per i numerosi dubbi sulla sua efficacia e validità empirica. Da una parte risulta indispensabile per ottenere informazioni approfondite su un fenomeno sociale, d'altro canto è difficile codificare in maniera scientifica i suoi risultati.

La narrazione in sociologia viene comunque utilizzata come strumento di indagine scientifica e per il suo modo di comunicare grazie alle testimonianze dirette degli individui: esse forniscono informazioni per l'indagine sociologica (Cfr. Poggio B., 2004). Grazie alle narrazioni dei testimoni privilegiati si analizza la società e si ottengono molte informazioni validi per la ricerca.

La narrazione in sociologia è il:

“momento in cui un narratore connette eventi in una sequenza che sia logicamente strutturata per le argomentazioni e per il significato che il parlante vuole comunicare. Gli eventi che sono considerati rilevanti dal narratore sono selezionati, organizzati, connessi e resi significativi che l'audience che in quel momento lo sta a sentire”²⁴¹.

Le storie sono importanti per dare senso, coerenza e continuità alle vicende delle persone, permettendo anche di comunicare e relazionarsi con gli altri, il pensiero narrativo permette di integrare ciò che non è immediatamente evidente.

240 Tieri N., 2021, p. 10.

241 D'Ambrosio F., 2019.



Gli oggetti elettivi di indagine della sociologia narrativa sono i seguenti:

- gli eventi e l'azione, cioè il "succedersi degli eventi relativi ad un certo fenomeno di rilevanza sociale, come pure le strategie e i contenuti narrativi sulla cui base i soggetti interpretano, orientano e valutano il proprio agire e quello degli altri"²⁴²;
- la conoscenza e i media, ossia: "la conoscenza sociale, per come questa si produce e si distribuisce sotto forma di storie pubbliche [...], attraverso concrete pratiche comunicative interpersonali e mediali, sedimentando nelle diverse forme della testualità. [...] una sociologia narrativa della conoscenza sociale dovrebbe inevitabilmente intersecarsi con una sociologia narrativa delle comunicazioni di massa"²⁴³;
- la soggettività, cioè "i processi psicologici e socio-relazionali con cui i soggetti della tarda modernità producono e riproducono incessantemente le storie ontologiche [...] con cui costruiscono e tengono faticosamente inserite la propria identità"²⁴⁴.

I sociologi utilizzano la narrazione perché fornisce informazioni su un dato fenomeno sociale e permette di entrare nel pensiero dell'interlocutore. È importante osservare la sequenza degli argomenti affrontati per comprendere la priorità che si dà agli elementi di un argomento o un evento, ma anche ciò che egli omette.

242 Di Fraia G., 2004, p. 109.

243 Di Fraia G., 2004, p. 109.

244 Di Fraia G., 2004, p. 109.

La Maestrapieri e la Bichi (2021) sottolineano l'importanza sociale e personale delle storie raccontate, perché è possibile avere informazioni sul contesto in cui l'intervistato ha vissuto le sue esperienze e come le interpreta, informando il ricercatore della cultura e del mondo sociale in cui è incluso.

Alla base della realtà sociale ci sono catene di azioni e significazioni, cioè le persone compiono determinate azioni intenzionalmente e danno un significato all'azione. Le azioni e i significati intrecciano una trama di relazioni ricorsive e di reciproci influenzabili che sono studiati anche dagli psicologi. Agli scienziati sociali interessa comprendere i nessi che legano l'azione e il significato ad essa legata²⁴⁵.

Quando si spiega questo fenomeno viene utilizzato un modello stimolo-risposta, analizzando l'origine e comprendendo l'insieme processuale entro il quale sono inserite. Con l'approccio narrativo è possibile approfondire ciò, esaminando ed interpretando le storie e i processi/mentali dietro alle azioni. È ovvio che queste azioni devono essere lette ed interpretate all'interno del contesto in cui esse sono inserite.

Il racconto, inoltre, è scritto a più mani anche quando non è richiesto perché ogni volta che ci confrontiamo e relazioniamo con gli altri cambiamo la storia in base alla situazione, alle persone con cui interagiamo e ai cambiamenti che avvengono nella nostra vita. Altre volte ci confrontiamo con gli altri anche per dare conferme o alternative alla nostra storia. Anche il racconto degli altri è importante e a volte si integra con il nostro. Ogni situazione non richiama i

245 Tieri N., 2021, pp. 22-23.



molteplici sé del soggetto, ma solo quello necessari per quella situazione²⁴⁶.

Nelle storie, inoltre, è possibile trovare tracce della cultura perché ogni persona porta dentro di sé delle risorse simboliche condivise anche con gli altri individui della società.

La ricerca azione

La ricerca azione ha molto in comune con il *coaching*: entrambi hanno la stessa visione e la metodologia è simile.

La ricerca azione nasce negli Stati Uniti d'America, intorno agli anni '40 grazie agli studi dello psicologo Lewin. È lo studio sistematico dei tentativi, intrapresi da gruppi di partecipanti, di cambiare e migliorare una determinata situazione sia attraverso le loro azioni sia attraverso la loro riflessione sugli effetti di queste azioni. La ricerca azione è uno dei diversi approcci della ricerca sociale e cerca di identificare azioni pratiche che possono risolvere o migliorare i problemi e le questioni su cui la ricerca si è concentrata.

Non a caso una delle più conosciute definizioni dell'*action research*, quella di Reason e Bradbury (2008), la descrive nei termini di un approccio:

- fondato su un *set* di prassi che rispondono al desiderio dei soggetti coinvolti di agire in maniera creativa di fronte a problemi pratici, e spesso pressanti, incontrati nell'ambito delle proprie organizzazioni o comunità di riferimento;

246 Tieri N., 2021, p. 25.

- richiedente il coinvolgimento diretto dei diversi attori sociali così da favorirne l'implicazione in relazioni collaborative in cui l'apertura di nuovi spazi comunicativi possa favorire dialogo e sviluppo;
- che attinge a diversi modi di produrre conoscenza grazie al riconoscimento del valore delle evidenze scaturite dal processo di indagine ma anche da quello di espressione/condivisione dell'apprendimento con uditori più estesi;
- orientato da valori e concentrato su problematiche significative concernenti lo sviluppo dei soggetti, delle loro comunità e dei più generali sistemi ecologici di appartenenza;
- consistente in un processo vivo e dal carattere emergente che non può essere predeterminato ma che cambia e si sviluppa mentre gli attori coinvolti approfondiscono la loro comprensione delle problematiche di interesse e sviluppano, sia individualmente che in gruppo, la loro attitudine a ricercare insieme prospettandosi come co-ricercatori²⁴⁷.

Gandolfi Cascio e Gaetano Venza aggiungono, inoltre, che:

I soggetti avviano un'opera di riflessione sul proprio lavoro o sulle proprie condizioni con l'obiettivo di favorire un processo di miglioramento e sviluppo. Si tratta di un percorso rispetto al quale (secondo i partecipanti all'incontro di Brisbane), risulta rilevante il riconoscimento del valore della condivisione con i diversi attori sociali a vario titolo interessati dalle problematiche oggetto di studio. Accanto a queste caratteristiche cruciali, quindi:

- i dati rilevanti vengono raccolti dai soggetti stessi in base alle domande da loro stessi formulate;

247 Cascio G., Venza G., 2013, pp. 10-11.



- il *decision-making* è partecipato e la partecipazione dei soggetti concerne sia l'individuazione dei problemi nodali, sia la risposta alle domande di volta in volta formulate;
- il potere è condiviso con una sospensione dei rapporti gerarchici e delle consuete modalità di lavoro;
- i membri dei gruppi coinvolti collaborano tra di loro e si prospettano come una comunità critica;
- è favorita la responsabilizzazione di persone e gruppi grazie alla valorizzazione di processi di *self-reflection*, *self-management* e *self-evaluation*;
- viene valorizzato l'apprendimento progressivo attraverso il fare e attraverso l'analisi dei propri errori, cosicché sia possibile affermare che il percorso avviato è descrivibile nei termini di una spirale auto-riflessiva in cui ciclicamente si susseguono gli step di progettazione, azione, osservazione, riflessione e riprogettazione²⁴⁸.

Ci sono diverse tipologie di ricerca azione e Carr e Kemmis (1986) ne hanno distinte tre, basate anche sulle teorie di Habermass (1972, 1974), ossia:

1. ricerca azione *tecnica* guidata da un interesse a migliorare il controllo sui risultati;
2. ricerca azione *pratica* guidata da un interesse nell'educare o illuminare i professionisti in modo che possano agire in modo più saggio e prudente;
3. ricerca azione *critica* guidata dall'interesse per l'emancipazione di persone e gruppi dall'irrazionalità, dall'insostenibilità e dall'ingiustizia²⁴⁹.

Riprendendo i concetti di Stephen Kennis, Robert McTaggart e Rhonda Nixon (1988), si può affermare

248 Cascio G., Venza G., 2013, pp. 10-11.

249 Kemmis S., McTaggart R., Nixon, 2014, pp. 36-37.

che il processo di ricerca azione è visto come una “spirale di autoriflessione” che segue i seguenti *step*:

1. pianificare un cambiamento;
2. agire ed osservare il processo e le conseguenze del cambiamento;
3. riflettere su questi processi e sulle conseguenze;
4. riprogettare;
5. agire ed osservare e così via²⁵⁰.

La ricerca applicata all'interno delle discipline accademiche, come ad esempio l'antropologia e la sociologia, usa metodi e tecniche di ricerca associati alla disciplina per fornire soluzioni pratiche ai problemi di ricerca.

La ricerca azione suggerisce ai ricercatori di partecipare attivamente alla vita sociale ed interagire con le persone.

A differenza delle forme tradizionaliste delle scienze sociali, la ricerca azione pone l'io individuale al centro dell'indagine e nel corso degli anni è cambiata, privilegiano aspetti diversi. La ricerca azione può essere utile per studiare il miglioramento dell'apprendimento e l'interpretazione delle azioni sociali. Non è appropriata invece per le indagini che mirano a fare confronti o stabilire relazioni di causa ed effetto.

Quindi tra gli assunti della ricerca-azione troviamo quello della “modificabilità sociale”, molto vicino al contributo teorico di Max Weber: la ricerca-azione predilige il cambiamento che parte dall'individuo per andare al gruppo e da questo al sociale e non viceversa.

250 cfr. Kemmis S., McTaggart R., Nixon, 2014, p. 46.



La ricerca-azione ha l'obiettivo di creare e innovare fenomeni sociali e, quindi, l'oggetto della ricerca azione sono i gruppi, le comunità, le organizzazioni e le istituzioni. Le procedure della ricerca azione sono diverse rispetto agli altri metodi di ricerca sociologica; infatti, il ruolo del ricercatore è interno alla ricerca e agisce a favore del cambiamento.

Secondo Rémi Hess la ricerca azione vuole approfondire un sapere inconscio rimosso, un "non detto": anche questo aspetto è importante per capire il problema e la domanda. Una volta compreso questo aspetto si può procedere con il cambiamento.

Kurt Lewin, inoltre, ritiene che il cambiamento dell'atteggiamento individuale avvenga innanzitutto attraverso un'azione di gruppo:

le rappresentazioni e le norme sono "variabili intermedie" [...] [perché sono realizzate] con la mediazione di norme culturali cui gli individui fanno riferimento. Ciò significa che queste rappresentazioni sono il luogo in cui si potrà effettuare il cambiamento [...]. Il cambiamento avviene per riduzione della tensione piuttosto che per accrescimento della tensione²⁵¹.

Ritengo opportuno considerare anche le eventuali resistenze da parte di qualche individuo e delle organizzazioni al cambiamento attraverso la ricerca azione individuata da Lewin. La ricerca azione ha cambiato la metodologia della ricerca, colmandone parzialmente le lacune. È una sociologia del cambiamento che "consente di trasformare il soggetto in oggetto e viceversa"²⁵².

251 Minardi E., Cifiello S., 2005, p. 41.

252 Minardi E., Cifiello S., 2005, p. 51.

Nico Bortoletto individua in proposito “le seguenti «correnti» metodologiche:

- la ricerca azione (*action research*);
- la ricerca partecipatoria (*participatory research*);
- la ricerca-azione partecipatoria (*participatory action research*);
- la ricerca-azione partecipata (*participated action research*);
- la scienza azione (*action science*);
- l’inchiesta azione (*action inquiry*);
- la sociologia azione (*sociologie de l’action*)”²⁵³.

La ricerca azione cambia anche in base al contesto geopolitico, ma:

metodologicamente il ciclo della ricerca azione è piuttosto semplice e sostanzialmente valido per tutte le sue elaborazioni. Esso comprende [...]:

1. identificazione dei problemi da risolvere, dei fattori causali esistenti, delle limitazioni ambientali presenti e delle professionalità di cui ci si può avvalere;
2. formulare delle ipotesi di cambiamento e dei piani di implementazione;
3. applicazione delle ipotesi dei contesti-obiettivo del piano formulato;
4. valutazione dei cambiamenti intervenuti ed implementazione dei metodi applicati;
5. approfondimento, istituzionalizzazione e diffusione capillare delle applicazioni con valutazione positiva²⁵⁴.

Purtroppo, nel nostro Paese la ricerca azione ha un grave ritardo culturale, come in altri rami della sociologia.

253 Minardi E., Cifiello S., 2005, p. 54.

254 Minardi E., Cifiello S., 2005, p. 55.



Le principali fasi della ricerca azione

I ricercatori che utilizzano la ricerca azione hanno molto in comune con i *coach*. Per prima cosa entrano in campo in modo disponibile per farsi conoscere dalle persone nel contesto in cui vivono o lavorano.

Coloro che iniziano lo studio cercano di sviluppare le relazioni di fiducia che consentono alle persone di parlare con loro facilmente e liberamente. Cercano di stabilire un'agenda di ricerca in base alle esperienze e alle prospettive delle parti interessate, ossia sono interessati alle persone le cui vite sono influenzate dalla tema di studio.

Stabiliscono chi sarà disposto a partecipare al progetto e chi ne beneficerà.

I partecipanti iniziali collaborano per cominciare a costruire un quadro della situazione:

- stabilire un contatto con altre parti interessate le cui vite o il cui lavoro sono influenzati dalla questione di interesse;
- costruire un quadro preliminare del contesto e della storia della situazione in relazione al tema di interesse.

Le parti interessate delineano, quindi, in modo collaborativo la natura del problema di ricerca su cui si concentrerà il progetto.

I ricercatori continuano a individuare i gruppi di interesse che partecipano o che necessitano di essere informati sui progressi dello studio. Identificano anche gli stakeholder primari, ossia quelli principalmente interessati alla questione di interesse.

I processi di mappatura sociale possono essere uti-

lizzati per estendere la comprensione del contesto dello studio da parte dei partecipanti, i quali hanno l'importante compito di identificare sia altre persone chiave all'interno di ciascun gruppo di interesse sia i luoghi e gli spazi dove faranno il lavoro del progetto. Solo in quest'ultimo caso la ricerca azione si differenzia dal *coaching*: infatti, è il *coach* che decide il luogo e gli spazi in cui lavorare, mentre nella ricerca azione possono essere anche i partecipanti.

I facilitatori della ricerca non si pongono come esperti o leader, ma come una risorsa in grado di assistere i partecipanti alle loro attività.

Sociologia storica

L'analisi della narrazione sociologica non offre solo importanti spunti di riflessione ai sociologi di oggi, ma diventerà un'importante traccia per gli storici di domani. Inoltre, pure le fonti storiche sono importanti per capire la società moderna, perché i fatti sociali dipendono anche da scelte non solo politiche ed economiche decise nel passato.

La storia possiede il primato cronologico di disciplina scientifica, nata prima delle altre scienze sociali, ma germoglia insieme alla sociologia. La storia è alla base dei fatti sociali e su d'essa è possibile costruire le spiegazioni sociologiche dei medesimi fatti. La sociologia per costruire i propri modelli e paradigmi si avvale del materiale storico, la storia nella sua concezione più alta è storia di uomini e donne viventi in società²⁵⁵.

255 Russo M., 1997, p. 152.



La sociologia, invece, nasce quando il mutamento sociale diventa un problema e per affrontare questa tematica è importante capire cosa e quando ha portato a queste conseguenze.

Quindi, per comprendere il mutamento sociale avvenuto nel XIX secolo è necessario capire gli avvenimenti accaduti nel periodo precedente, quindi andare a ritroso e studiare la storia.

Pertanto, si può affermare che la sociologia storica nasce insieme alla sociologia.

La nascita della sociologia [...] fu il tentativo di fondare l'analisi dei fatti storici sulla stessa metodologia elaborata nell'ambito delle scienze naturali. Ciò ebbe tre conseguenze fondamentali sul piano metodologico. La prima è che i fatti storici sono il prodotto di cause antecedenti. La seconda è che il modello della spiegazione causale è il modo più efficace per studiare i fatti sociali. La terza è che dallo studio della storia è possibile ricavare le leggi empiriche²⁵⁶.

La sociologia storica è il tentativo di spiegare su basi scientifiche le uniformità della storia umana. Tale definizione riassume efficacemente lo scopo ultimo di questa disciplina, ma lascia in ombra una caratteristica fondamentale del sociologo della storicità: studiare il passato in funzione del presente²⁵⁷.

La sociologia storica è fondata su tre aspetti: "a) la rilevanza macro sociale dell'oggetto di studio; b) la concezione ontologica del mondo sociale come realtà eminentemente culturale o «significante»; c) il meto-

256 Orsini A., 2005, pp. 21-22.

257 Orsini A., 2005, p. 115.

do storico comparato orientato alla spiegazione sociale”²⁵⁸.

Quindi, i sociologi storici hanno interesse verso problemi di genere di grande rilevanza sociale: per questo il loro interesse è rivolto verso casi nazionali o di casi sociali che, seppur sono di rilevanza locale o settoriale, hanno ripercussioni a livello nazionale. “L’oggetto di studio, inoltre, è colto nella sua *determinazione storica concreta o particolare* e non facendo riferimento a una teoria assunta *ex ante* dal ricercatore”²⁵⁹, con alcune eccezioni.

Per quanto riguarda l’aspetto ontologico, è possibile utilizzare la definizione scaturita da Dilthey e puntualizzata da Weber: “*il mondo sociale è eminentemente culturale o significativa*, costruito dagli uomini tramite le loro rappresentazioni intenzionali, individuali e collettive e le loro azioni sociali dotate di senso”²⁶⁰.

Per quanto riguarda il metodo, già Weber aveva le idee chiare sull’utilizzo di una conoscenza esplicativa, causale e generalizzata. La metodologia utilizzata è quella comparata ed è fondata:

sullo studio di un numero ristretto di casi (un «piccolo N», che permette il confronto sistematico delle somiglianze, ricorrenze, analogie (o, viceversa, delle differenze e discordanze) tra i casi stessi. Questo metodo sfrutta la maggiore flessibilità e ricorsività dell’analisi che offre la tecnica narrativa rispetto all’«analisi per variabili» quantitativa presso grandi campioni di impronta positivista: il sociologo stori-

258 Paci M., 2013, p. 18.

259 Paci M., 2013, p. 18.

260 Paci M., 2013, pp. 18-19.



co, infatti, ha disposizione molte più informazioni e data-points di quanto si pensi, per individuare i dettagli cruciali che qualificano certe azioni o certi eventi sociali come fattori causali degli esiti storici osservati²⁶¹.

D'altro canto, altri autori come Elias e Bourdieu hanno una visione diversa della sociologia storica, con un approccio metodologico più antropologico e orientato in direzione della comprensione.

Se è vero che il sociologo ha il compito di studiare il presente è altrettanto importante capire 1) come è arrivato a questo punto (sguardo al passato, quindi per comprendere la storia) 2) con uno sguardo sul futuro per migliorare la società, capire dove sta andando, se è ciò che si desidera o è auspicabile per quel contesto e così via.

La storia e la sociologia hanno obiettivi diversi ma le conoscenze dell'una sono utili per l'altra; esse sono, quindi, compatibili tra di loro, anzi insieme e con sguardi diversi permettono di capire meglio la conoscenza dell'uomo.

Il sociologo storico utilizza materiali diaristici, biografici e autobiografici per conoscere il passato, ma anche il presente (il lavoro del sociologo viene tramandato anche alle future generazioni).

“La conoscenza delle storie e dei percorsi di vita è così uno strumento valido d'analisi della società e delle sue trasformazioni”²⁶².

261 Paci M., 2013, p. 20.

262 Russo M., 1997, p. 159.

Anche la narrazione è utile al sociologo perché gli permette di conoscere le esperienze vissute della persona e da ciò la società in cui vive grazie all'analisi del contenuto, degli stili di comunicazione, del livello esplicito e del non detto.



4. Quale relazione tra sociologia e *coaching*?

Come abbiamo letto nel precedente capitolo, la ricerca azione ha un approccio all'indagine orientato all'azione, partecipativo e riflessivo che consente alle persone di trovare soluzioni efficaci ai problemi che affrontano nella pratica professionale e nella loro vita quotidiana. Allo stesso modo anche il coaching cerca di trovare soluzioni alle difficoltà delle persone, in diversi ambiti privati e professionali. I sociologi, soprattutto i ricercatori che utilizzano la ricerca azione e la narrazione, gli etnologi e i *coach* utilizzano lo stesso approccio:

- *osservano*: raccolgono e generano informazioni (dati);
- *pensano*: analizzano e interpretano i dati;
- *agiscono*: procedono sulla base di tali analisi.

Entrambi riflettono di continuo per fornire mezzi per sviluppare intuizioni profonde e conoscenze al fine di comprendere meglio le azioni da intraprendere. Inoltre, partecipano collaborativamente con le parti interessate (*stakeholders*).

In questo modo sia i sociologi che i *coach*:

- stabiliscono e mantengono relazioni positive con le parti interessate;
- attivano processi partecipativi che includono tutti gli *stakeholder*;
- mantengono il focus centrato sulle esperienze e prospettive principali degli *stakeholder*;

- lavorano in una prospettiva di crescita continua per soddisfare le esigenze di tutti e sviluppare le capacità di miglioramento;
- comunicano in modo efficace per garantire che tutti siano informati sulle idee, azioni ed eventi che emergono dalla ricerca o dal processo di *coaching*;
- sono facilitatori di processo;
- sono in continua evoluzione e il ricercatore/*coach* cresce insieme allo *stakeholder/coachee*;
- negoziano le modalità di lavoro;
- mirano a processi equi per un maggior benessere delle parti interattive.

Sia il sociologo che il *coach* hanno come obiettivo di ampliare la loro conoscenza ed ottenere una migliore comprensione della natura delle questioni e dei problemi che indagano:

- acquisendo una migliore comprensione delle questioni, dei problemi e dei bisogni della ricerca nel caso del ricercatore, dei mutamenti sociali nel caso del sociologo e della persona o dell'azienda nel caso del coach;
- estendendo continuamente la loro comprensione raccogliendo e generando informazioni dagli *stakeholder* partecipanti e dai *coachee*.

Inizialmente i partecipanti stabiliscono innanzitutto la natura del problema concentrandosi sulle questioni coinvolte dal punto di vista degli *stakeholder* primari. Identificano anche i problemi dal punto di vista di altri *stakeholder* interessanti.



Questi tipi di informazioni emergono inizialmente da conversazioni preliminari che assumono la forma di un'intervista e consentono alle persone di rispondere a problemi ed eventi per loro importanti o fondamentali.

Le esplorazioni continue possono concentrarsi su eventi tipici o su questioni più specifiche pian piano che emergono dalle conversazioni guidate.

Questo processo può essere esteso da visite guidate nell'ambiente in cui avvengono i fatti o da attività come disegnare diagrammi o immagini, o descrivere ciò che sta accadendo in foto.

Sia il sociologo che il *coach* utilizzano procedure simili su questioni significative, ossia pongono domande mirate al fine di far emergere soluzioni ai problemi, migliorare una situazione o capire una particolare circostanza.

Una volta raccolte tutte queste informazioni, sia il sociologo che il *coach* le analizzano per identificare i concetti chiave associati al contesto o al problema della ricerca o del cliente.

Questi poi vengono organizzati per consentire ai sociologi e ai *coach* di sviluppare descrizioni ed interpretazioni significative delle esperienze delle persone. Lo scopo dell'analisi è quello di fornire la base per una migliore comprensione empatica che aiuti le persone a modificare azioni e comportamenti che influenzano la loro vita.

Si potrebbe utilizzare una mappa concettuale da mostrare agli *stakeholder* e ai clienti al fine di condividere i risultati finora ottenuti, ossia gli eventi che hanno preceduto la questione problematica e gli esiti che ne sono succeduti.

I processi collaborativi di riflessione ed analisi forniscono la base per riferire i progressi e determinare le azioni da intraprendere.

Nel processo, inoltre, si possono apportare delle modifiche che migliorano le loro pratiche professionali e non solo.

Di volta in volta, i partecipanti rivedono il processo (“osserva e pensa”), quindi, pianificano le azioni necessarie per spostare il progetto in avanti (ricerca a ciclo breve).

La valutazione dell’indagine aperta suggerisce domande procedurali per questi compiti:

- *domande generali sulle attività*: cosa stiamo facendo? Come funziona? E così via.
- *Domande per la risoluzione dei problemi*: come possiamo migliorare ciò che stiamo facendo?
- *Finalità*: cosa ci siamo prefissati di fare? Stiamo andando nella giusta direzione?
- *Problemi immediati*: di cosa dobbiamo occuparci?
- *Azioni previste*: quali sono i passi successivi?

In ogni caso, si continua sempre a cercare una soluzione efficace a lungo termine al problema o alla questione da risolvere. In ogni fase la pianificazione implica quanto segue:

- identificare le priorità d’azione;
- costruire un piano di azione che delinea scopi, obiettivi, risultati, compiti e responsabilità dei partecipanti, luoghi in cui si svolgerà l’azione, tempistiche e risorse necessarie;
- i partecipanti assicurano di mantenere saldi i principi della pratica, controllando che le loro



azioni e comportamenti siano autentici, basati sulla critica pensante, flessibili e giusti al fine di migliorare;

- mantenere relazioni efficaci, comunicare regolarmente, partecipare in modo regolare e continuativo e che tutti siano inclusi nel lavoro.

I sociologi e i *coach* hanno il dovere di assistere e sostenere i partecipanti, fornendo il supporto pratico, comunicando regolarmente con ciascuno, assicurando che le decisioni siano prese in modo collaborativo, assistendo le persone in difficoltà ed aiutandole a riflettere continuamente sul proprio lavoro e a risolvere i conflitti che emergono.

D'altro canto, i clienti dovrebbero relazionarsi con gli altri in piccoli gruppi per migliorarsi e sostenere il lavoro che hanno in comune o comunque mantenere relazioni positive e proficue con le parti interessate.

Alla conclusione del progetto i partecipanti si impegnano in una valutazione di revisione per verificare e riassumere i risultati raggiunti e l'efficacia delle pratiche intraprese.

È auspicabile condividere i risultati ottenuti con pubblicazioni o report per descrivere il lavoro svolto, le procedure utilizzate e i risultati ottenuti per fornire best practice e magari risolvere problemi simili in altri contesti.

Per avere efficacia ed interesse, i report possono seguire questo schema:

1. definire destinatari e scopi del progetto o della ricerca;
2. descrivere lo stato iniziale;

3. esporre i processi dell'analisi utilizzati durante il lavoro;
4. riferire i temi chiave mersi durante il percorso lavorativo;
5. relazionare sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese e sui problemi risolti;
6. usare un linguaggio e un i comprensibile al pubblico interessato;
7. permettere agli stakeholder di fornire feedback.

È possibile prevedere anche un convegno con lo scopo di rendere partecipi non solo i partecipanti al lavoro, ma anche una platea più numerosa per condividere gli esiti della ricerca o i risultati raggiunti (questo discorso vale più che altro per chi si occupa di *business, sport, corporate e personal branding coaching*, di ricerca e di progetti inerenti al territorio).

La condivisione dei risultati, infatti, può essere utile non solo al committente, ma anche ad altre persone interessate al tema di riferimento. I cambiamenti ottenuti, infatti, potrebbero essere incorporati nelle politiche, nei programmi e nei servizi a tutti i livelli, dal locale al globale. I cambiamenti emersi dai processi di sviluppo possono, infatti, essere integrati sistematicamente nella vita delle agenzie, organizzazioni o istituzioni interessate. La pianificazione strategica per lo sviluppo organizzativo stabilisce una visione unificante e piani di azione che sostengono i cambiamenti desiderati. Grazie alla valutazione è possibile determinare i processi e gli esiti dei cambiamenti avvenuti.

In base alla mia esperienza, il sociologo-*coach* ha tutte le capacità per:



- migliorare lo stile di *leadership* e di essere egli stesso un *leader*;
- migliorare la gestione delle fasi del cambiamento;
- sviluppare il *problem solving*;
- di passare da una situazione all'altra; ad esempio, può favorire una proficua gestione del passaggio generazionale oppure del passaggio da una situazione di emergenza (di guerra, pandemica o di terremoto) ad una ordinaria e viceversa.

Un sociologo-coach deve possedere determinate caratteristiche, ossia:

1. “«*stabilire le basi*», ovvero conoscere, saper applicare le tecniche di *coaching* e concordare caso per caso i termini della relazione;
2. «*co-creare la relazione*», ossia creare un ambiente di relazione sicuro, aperto e flessibile basato sulla fiducia e il rispetto reciproco;
3. «*comunicare con efficacia*» ovvero usare un ascolto attivo senza lasciarsi influenzare da preconcetti e simili (distrazioni, mancanza di interesse, etc.) per comunicare al meglio con il cliente. Bisogna creare un legame positivo in modo che si possa arrivare a domande potenti in grado di stimolare riflessioni e accrescere la consapevolezza del *coachee*;
4. «*facilitare l'apprendimento e i risultati*», ossia creare consapevolezza nel cliente per progettare azioni di apprendimento. Da ciò si passa alla strutturazione di un piano di allenamento in modo da poter gestire i progressi e le responsabilità in autonomia [...];
5. «*giusto atteggiamento*» per il dialogo formativo, cioè una propensione per l'empatia”²⁶³.

263 D'Ambrosio F., 2020.

Ogni buon *coach*:

sa che le emozioni hanno una chiara derivazione chimico-fisica e abbraccia la lettura che le più moderne ricerche neuroscientifiche danno rispetto alle emozioni: esse non sono altro che dati, informazioni più o meno piacevoli, che senza alcuna distinzione rispetto alla loro dignità arrivano per chiarirci meglio cosa sta avvenendo dentro e fuori di noi. Questa dimensione che possiamo definire intrapsichica del dato emozionale ci aiuta, se adeguatamente compresa, accolta e validata, a comporre, unitamente ai dati logico-razionali in nostro possesso, il quadro della situazione che stiamo vivendo e a decidere con maggiore consapevolezza e chiarezza quale step vogliamo compiere e in quale direzione²⁶⁴.

Perciò il lavoro emozionale è importante per il sociologo-*coach* per agire all'interno del contesto sociale in cui operano: infatti, è importante relazionarsi positivamente con l'altro per rendere il lavoro più proficuo per tutti; di conseguenza il sociologo-*coach* è il primo portatore di calma, fiducia, serenità, gioia, interesse. Si può mantenere lo stato di presenza non per spegnere incendi, ma per costruire "ponti di dialogo".

Concludendo, la sociologia è una disciplina che studia la struttura e la funzione dei gruppi sociali, mentre il *coaching* è un processo in cui un *coach* esperto lavora con un cliente per aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi. Entrambi i campi si intersecano in quanto si concentrano sulla relazione tra le persone e le loro interazioni. La sociologia focalizza l'attenzione sulla comprensione degli effetti dei gruppi sociali sui singoli individui,

264 Iseppato I. - Lupi M., 2022.



mentre il *coaching* si concentra su come l'individuo può superare le sfide della vita attraverso l'apprendimento e la crescita personale.

I principi della sociologia possono aiutare i *coaches* a comprendere meglio come le persone interagiscono, in quanto offrono una visione più ampia del contesto sociale in cui si trovano i loro clienti. La sociologia può anche aiutare i *coaches* a prendere decisioni più informate su come indirizzare i loro clienti.

Esistono diverse teorie e linee guida nella sociologia che i *coach* possono utilizzare per aiutare i loro clienti a raggiungere i loro obiettivi. Ad esempio, un *coach* può utilizzare la teoria della divisione delle classi sociali, di Karl Marx, per aiutare i loro clienti a identificare le barriere sociali che possono essere fattori limitanti per il loro successo.

Inoltre, i *coach* possono utilizzare la teoria dell'integrazione simbolica di George Herbert Mead per sviluppare una maggiore consapevolezza delle credenze e dei valori che possono influenzare la percezione del proprio individuo.

Inoltre, i principi della sociologia possono essere utilizzati per aiutare i *coach* a comprendere le dinamiche dei gruppi sociali e ad apprendere come le persone interagiscono con loro stesse e con gli altri. Ad esempio, i *coach* possono imparare come le persone possono essere influenzate dalle interazioni sociali, come le dinamiche di gruppo possono contribuire alla formazione dei ruoli, e come le abitudini e i comportamenti possono essere influenzati dalla cultura.

Il *coaching* può essere applicato alla sociologia in diversi modi. Ad esempio, i *coach* possono aiutare i loro

clienti a sviluppare competenze sociali utili, come la comunicazione ascoltata, l'empatia, la capacità di lavorare in team e la capacità di risolvere problemi. Inoltre, i *coach* possono aiutare i loro clienti a sviluppare una maggiore comprensione delle istituzioni sociali, delle politiche e delle pratiche che li influenzano.

Inoltre, i *coach* possono aiutare i loro clienti a capire meglio come le loro relazioni interpersonali e sociali possono influenzare i loro pensieri, le loro azioni e le loro percezioni.

Infine, i *coach* possono aiutare i loro clienti a identificare le loro competenze sociali e a sviluppare una più profonda comprensione di come queste competenze possono essere applicate a contesti reali.

Il *coaching* può essere utilizzato:

1. per sviluppare una maggiore consapevolezza del proprio ruolo all'interno di una società, come ad esempio nel caso di un *leader* che cerca di avere un impatto positivo sulla propria comunità;
2. per aiutare le persone a sviluppare competenze come la comunicazione, l'ascolto e la gestione del tempo;
3. per aiutare le persone a superare le barriere sociali e culturali.

Il *coaching* può anche essere utilizzato come strumento di cambiamento sociale, può aiutare le persone a sviluppare una maggiore consapevolezza del proprio ruolo nella società e può fornire loro strumenti per affrontare le sfide che possono sorgere nel corso della vita; può anche aiutare le persone a identificare i loro obiettivi e a trovare il modo di raggiungerli. Inoltre, il *coaching*



può aiutare le persone a sviluppare abilità come la *leadership*, la gestione del tempo e la comunicazione.

Inoltre, in questo saggio è stato sottolineato come le competenze acquisite nel *coaching* possono aiutare i ricercatori a identificare le variabili sociali che possono influenzare un determinato comportamento o una determinata situazione e a comprendere meglio le persone con cui interagiscono durante le ricerche.

Il *coaching* può essere utilizzato nella ricerca sociale per migliorare l'efficacia dei risultati. Ad esempio, il *coaching* può essere utilizzato per aiutare i ricercatori a identificare le variabili sociali più importanti da considerare, per aiutare i partecipanti a identificare le loro abilità e competenze, per aiutare i ricercatori a comprendere i diversi aspetti del comportamento e della cultura dei partecipanti, oltre che a formulare domande più mirate. Utilizzando il *coaching* nella ricerca sociale, i ricercatori possono ottenere risultati più accurati e pertinenti.

Conclusioni

In queste pagine abbiamo visto sia cos'è il *coaching*, con le sue tecniche, sia i vari lavori del sociologo. Il testo non è esaustivo perché esistono diverse scuole di coaching con la loro mission e vision ma anche il lavoro del sociologo va oltre alle professioni descritte in queste pagine. L'obiettivo del libro è di far capire che il *coaching* è uno strumento molto utile a tutti, in particolar modo a chi interagisce con le persone, rendendo il modo di vivere sicuramente migliore e più sereno, esprimendo le proprie idee e stati d'animo con la massima serenità senza calpestare gli altri.

Utilizzando le tecniche di *coaching* e PNL il sociologo riesce a creare un rapport con l'interlocutore: ciò ha molteplici benefici come abbiamo già visto nei capitoli precedenti, ad esempio per facilitare un'intervista. In realtà in qualche caso questo incontro c'è stato, in modo sicuramente involontario e casuale: in effetti i ricercatori che utilizzano la ricerca azione sono molto vicini al *coach* e viceversa.

Se da un lato è necessario far riconoscere il ruolo del sociologo in vari settori soprattutto nel pubblico, come auspicato e incoraggiato da tanti colleghi come ad esempio Remo Siza, d'altro canto esistono varie opportunità di lavoro nel settore privato che un bravo sociologo riesce a cogliere con gli strumenti che ha a disposizione.

Il mio auspicio è che *coaching* e sociologia si incontrino più spesso e che possano contribuire alla realizzazione degli obiettivi di tutti e a sviluppare il territorio, mentre il mio sogno è quello che si inizi a parlare di coaching anche in ambiti accademico e di ricerca.

Bibliografia

- AA. VV. (2019), *Giovani e mercato del lavoro. Orientamento, supporto, intervento nell'ambito dell'occupabilità*, Milano, FrancoAngeli.
- AA. VV. (2022), «La sociologia del XXI secolo. Tendenze e nuove sfide», *indiscipline* n. 2, pp. 175-195, doi: 10.53145/indiscipline.v2i1.103.
- Agnoli M. S. (2013), «Formazione metodologica e professionalizzazione della Sociologia», *Sociologia italiana* n. 1, pp. 155-166, doi: 10.1485/ AIS_1_2013/ FOCUS_5.
- Alexander J. C., Thompson K. (2008), *Sociologia*, Bologna, Il Mulino.
- Arcuri F. P., Arcuri F., «Il ruolo del sociologo ed etica della professione» in *Manuale di sociologia. Teorie e strumenti per la ricerca sociale*, a cura di Arcuri F. P., Arcuri F., pp. 121-126, Milano, Springer.
- Atkinson R. (2002), *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzata e sociale*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli, A., (1997), *Corso di sociologia*, Bologna, Il Mulino.
- Balbo, L., Chiaretti, G. e Massironi, G. (1975), *L'inferma scienza. Tre saggi sul processo di istituzionalizzazione della Sociologia in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Bandler R., Grinder J., (1981), *La struttura della magia*, Roma, Casa Editrice Atrolabio.
- Bandler R., Thomson G., (2016), *PNL per il benessere. Come vivere felici usando la Programmazione Neuro-Linguistica*, Ugnano (Bg), Alessio Roberti Editore.



- Barone C. (2013), «“Che lavoro fa un sociologo?” Gli esiti occupazionali dei laureati in Sociologia (e qualche proposta per contenere i danni)», *Sociologia italiana*, n. 1, pp. 141-154, doi: 10.1485/AIS_1_2013/FOCUS_4.
- Benvenuti L., Bruni C., Magnante P., Perino A., (2020), «La norma tecnica UNI 11695:2017: opportunità a sfide per la professione di sociologo» in *Sociologia Italiana* n. 15, pp. 111-126, DOI: 10.1485/2281-2652-202015-5
- Bergamino F., (2014), *Desiderio e consapevolezza. Fondamenti e fenomenologia del coaching*, Edusc, Roma.
- Bezzi C. (2021), *Manuale di ricerca valutativa*, Milano, FrancoAngeli.
- Bezzi C. (2003, II ed.), *Il disegno della ricerca valutativa*, Milano, FrancoAngeli.
- Bourdieu P., Chartier R. (2011), *Il sociologo e lo storico. Dialogo sull'uomo e la società*, Bari, Edizioni Dedalo.
- Bortolucci R. (2012), *Non ho tempo da perdere. Dedicato alle donne che decidono di volersi bene*, Milano, FrancoAngeli.
- Brahm B., Wahl C., (2001) *Essere il proprio coach. Le strade per sviluppare tutto il potenziale che è in voi e realizzare pienamente le vostre aspirazioni nella vita professionale e provata*, Milano, FrancoAngeli.
- Bruno G. (2017), *Coach 360. Strategie avanzate per il Personal Coach, lo Sport Coach, il Financial Coaching: Coaching skills in italiano per la crescita personale, aziendale e sportiva*, Roma, Bruno Editore.

- Burley-Allen M. (2003 quarta edizione), *Imparare ad ascoltare. Come cogliere i segnali deboli, ottenere le informazioni desiderate, migliorare le relazioni interpersonali (sviluppando le capacità d'ascolto, Milano)*, FrancoAngeli.
- Busilacchi G., «Le misure di contrasto alla povertà durante l'emergenza COVID-19 » in *Politiche sociali*, Fascicolo 2, maggio-agosto 2020.
- Carr W., Kennis S. (1986), *Becoming Critical: Education, knowledge and action research*, London, Falmer.
- Cascio G., Venza G. (2013), *L'action research nei contesti organizzativi. Orientamenti ed esperienze*, Milano, FrancoAngeli.
- Cerè R., (2013), *Se vuoi puoi. 10 strategie per ottenere ciò che vuoi nel business e nella vita*, Milano, Metamorfosi Editore.
- Corrao S. (2002, II ed.), *Il Focus Group*, Milano, FrancoAngeli.
- Corbetta P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Di Fraia G. (2012 II ed.), *Storie con-fuse. Pensiero narrativo, sociologia e media*, Milano, FrancoAngeli.
- Dal Gobbo A. (2021), «Le trasformazioni del lavoro tra crisi socio-ecologica, transizione e contraddizioni della "sostenibilità": uno sguardo dentro e oltre la realtà italiana» in *Indiscipline*, rivista di scienze sociali, vol. 1, 2.2021, pp. 104-109, 10.53145/indiscipline.v1i2.58.
- Donnanno D., "L'osservazione", in Pascocci M. (a cura di) (1997), *MTRS. Manuale di metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Urbino (PU)", Quattro-Venti.



- Frisina A. (2010), *Focus Group. Una guida pratica*, Bologna, Il Mulino.
- Giusti E., Locatelli E. (2007 nuova edizione), *L'empatia integrata. Analisi umanista del comportamento motivazionale nella clinica e nella formazione*, Roma, Sovera Editore.
- Goleman D. (2006), *Intelligenza sociale*, Milano, Rizzoli.
- Habermas J. (1972), *Knowledge and human interest* (trans. J. J. Shapiro), London, Heinemann.
- Habermas J. (1974), *Theory and practice* (trans. J. J. Shapiro), London, Heinemann.
- Kemmis S., McTaggart R., Nixon (2014), *The Action Research Planner*, Singapore, Springer.
- Lewin K. (1946), "Action Research and Minority Problems", *Journals of Social Issues*, 2, 34-46.
- Luciano A. (2013), «Professione sociologo: c'è un futuro per i laureati in Sociologia?», *Sociologia italiana*, n. 1, pp. 133-140, doi: 10.1485/2281-2652-202016-5.
- Marradi A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Marradi A., Fobert Veutro M. (2001), *Sai dire che cos'è una sedia?* Roma, Bonanni Editore.
- Maestripietri L., Bichi R., "Le narrazioni come metodo di indagine sociologica", in Poggio B., Valastro O. M. (a cura di), *Raccontare ascoltare comprendere*, M@gm@, vol. 10, n. 1, gennaio-aprile 2012.
- McNiff J (2017), *Action Research. All You Need to Know*, London, Sage.
- Merton R. K., Kendall P. L. (2012), *L'intervista focalizzata*, Calimera (Le), Edizioni Kurumuny.

- Milanese R., Mordazzi P., (2014) *Coaching strategico. Trasformare i limiti in risorse*, Milano, Adriano Salani Editore.
- Minardi E., Bortoletto N. (a cura di) (2005), *Ricercazione. Teoria e metodo del lavoro sociologico*, Milano, FrancoAngeli.
- Minardi E., Cifiello S. (a cura di) (2015), *Ricercazione, innovazione sociale, sviluppo locale*, Milano, FrancoAngeli.
- Mind Change Academy (2021), *Comunicazione Assertiva. Impara come affinare le tue abilità comunicative per parlare a chiunque con sicurezza, in modo efficace e senza timore controllando la timidezza ed aumentando l'autostima*, Independently published.
- Orsini A. (2013), *Lezioni di sociologia storica*, Milano, FrancoAngeli.
- Paci M. (2005), *In difesa della sociologia storica*, FrancoAngeli, Milano.
- Pannitti – Rossi, *L'essenza del coaching*, Franco Angeli, 2012.
- Owen J., (2014), *Coaching per manager*, Milano, FrancoAngeli.
- Pacinelli A. (2008), *Metodi per la ricerca sociale partecipata*, Milano, Franco Angeli.
- Pacinelli A., D'Ovidio F. D. (a cura di) (2009), *La ricerca sociale partecipata*, Padova, CLEUP.
- Palumbo M., Torrigiani C. (a cura di) (2009), *La partecipazione fra ricerca e valutazione*, Milano, FrancoAngeli.
- Poggio B. (2014 III ed.), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Roma, Carocci editore.



- Ranci C. (a cura di) (2001), *Il mercato sociale dei servizi alla persona*, Roma, Carocci editore.
- Russo M., “Narratività, tempo e memoria nella ricerca sociologica” in Pascocci M. (a cura di) (1997), *MTRS. Manuale di metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Urbino (PU), QuattroVenti.
- Semi G. (2010), *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, Bologna, Il Mulino.
- Stame N. (a cura di) (2007), *Classici della valutazione*, Bologna, FrancoAngeli.
- Pease A. & B., (2016), *Perché mentiamo con gli occhi e ci vergogniamo con i piedi?* Milano BUR, Rizzoli.
- Re R., (2017a), *Come condizionare sé stessi in positivo. Come gestire al meglio i propri stati d'animo*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2016a), *Cosa vuoi davvero? Come definire i tuoi obiettivi e raggiungere i risultati che desideri*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2017b), *Diventa un grande comunicatore. Come far arrivare il tuo messaggio in modo chiaro ed efficace*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2017c), *Il potere delle credenze. Come le nostre convinzioni influenzano la nostra vita*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2017d), *I segreti del linguaggio del corpo. Come scoprire il non verbale e il non detto dei tuoi interlocutori*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2016b), *Le parole che cambiano la vita. Come usare il potere del linguaggio*, Padova, Tema Promotional.
- Re R., (2016), *Più tempo e meno stress. Come ottenere più risultati e avere più tempo per te stesso e per chi ami*, Padova, Tema Promotional.

- Re R., (2017e), *Portali dalla tua parte. Come ricevere più "sì" nel lavoro e nella vita*, Padova, Tema Promotional.
- Reyneri E. (2020) «Come trovare un lavoro. Una storia italiana», *Sociologia del lavoro*, Fascicolo 157, pp. 33-52, doi: 10.3280/SL2020-157002.
- Pyke, F., Becattini, G. and Segenberger, W. (eds) (1997), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies.
- Regini, M. (a cura di), (2009), *Malata e denigrata. L'Università italiana a confronto con l'Europa*, Roma, Donzelli.
- Salleh, A. (2017), *Ecofeminism as Politics: Nature, Marx and the Post Modern*, London, Second edition, Zed Books.
- Santoro, M. (2007), «Per una Sociologia professionale e riflessiva», *Sociologica*, n. 1, pp. 1-19, doi: 10.2383/24199.
- Savi R. (2021), *PNL. Impara a riconoscere velocemente le persone tossiche e a difenderti dai loro inganni. Come analizzare la PNL e il linguaggio del corpo per proteggerti dalle tecniche di manipolazione mentale. Psicologia nera e lavaggio del cervello*, Smart Online Limited.
- Siza R. (2006), *Le professioni del sociologo*, Milano, Franco Angeli.
- Siza R. (2013), «La professione del sociologo tra sviluppo e diffusione della sociologia», *Sociologia italiana*, n. 1, pp. 167-181, doi: 10.1485/AIS_1_2013/FOCUS_6.



- Spanò A. (2019), «Giovani e lavoro: cambiamenti dei significati del lavoro in tempo di crisi», *Sociologia del lavoro*, Milano, Franco Angeli, pp. 203-222, ID: 4547526.
- Tarozzi M. (2015 V ed.), *Che cos'è la Grounded Theory*, Roma, Carocci editore.
- Tieri N. (2018), *Dalla progettazione europea alla sharing economy. Opportunità di finanziamento per lo sviluppo locale*, Roma, Aracne editrice.
- Tieri N. (2013), *Il brigantaggio post unitario. Un'analisi di sociologia storica*, Roma, Aracne editrice.
- Tieri N. (2021), *L'innovazione della sociologia narrativa*, Faenza (Ra), Homeless Book.
- Tommasi M. (2007), *Manuale applicativo di coaching. Casi aziendali, esperienze ed esercizi pratici*, Milano, Franco Angeli.
- Vingelli R. (2021), *Comunicazione assertiva. L'arte di comunicare in modo efficace. Come gestire ansie e stress esprimendosi in maniera chiara e autorevole senza timori, timidezza e paure*, Independently published.
- Watzlawick, P. Beavin J. H., Jackson D. D., (1997), *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Roma, Casa Editrice Atrolabio.

Sitografia

- Business coach, <https://www.youtube.com/watch?v=qo9w7Vg4Hn4>
- *Coaching Scolastico MetaDidattica - Modello Strategico*, <https://www.metadidattica.com/coaching-scolastico/>
- *Cosa fa un coach? A cosa serve il coaching e come si fa?*, <https://www.prometeocoaching.it/life-coaching/cosa-fa-un-coach/#:~:text=Un%20Coach%20promuove%20il%20miglioramento,ri-flessione%2C%20pianificazione%2C%20sperimentazione%20creativa>
- Cooper A. (2020), *Manuale del linguaggio del corpo. Tecniche pratiche di psicologia comportamentale per riconoscere immediatamente le personalità delle persone, decifrare espressioni, gesti e scoprire i loro segreti*, lulu.com.
- D'Ambrosio F. (2019), *La narrazione in Sociologia: una piacevole (ri)scoperta*, <https://sociologicamente.it/la-narrazione-in-sociologia-una-piacevole-riscoperta/>
- D'Ambrosio F. (2020), *Il coaching per le HR*, <https://sociologicamente.it/il-coaching-per-le-hr/>
- Di Lucia A. (2017), *Social housing: cos'è, come funziona e a chi è rivolto il nuovo fenomeno di edilizia sociale*, <https://www.wikicasa.it/news/social-housing-cose-funziona-rivolto-fenomeno-edilizia-sociale/>
- Esemplio E. (2019), *Lavoro e sociologia: come diventare sociologo*, Classup, <https://www.classup.it/blog/lavoro-e-sociologia-come-diventare-sociologo-ywhuk>



- Ferrari A., *I 5 Assiomi della Comunicazione Umana*, <https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comunicazione-umana/>
- Iacopini D., 2020, *Venti anni di 328. Una legge innovativa, più apprezzata dagli operatori che dalla politica*, <https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/venti-anni-di-328-una-legge-innovativa-piu-apprezzata-dagli-operatori-che-dalla-politica>
- Iseppato I., Lupi M. (2022), <https://sociologiaclinica.it/lavoro-emotivo-lavoro-emozionale-una-lettura-sociologica-delle-emozioni/>
- I neuroni specchio, [http://www.aitسام.it/ricerca/mirror-neurons/#:~:text=I%20neuroni%20specchio%20sono%20una,\(in%20particolare%20da%20conspacifici\).](http://www.aitسام.it/ricerca/mirror-neurons/#:~:text=I%20neuroni%20specchio%20sono%20una,(in%20particolare%20da%20conspacifici).)
- *I tre livelli della comunicazione*, <https://osm-romandie.ch/it/i-tre-livelli-della-comunicazione/#:~:text=Esistono%20tre%20livelli%20di%20comunicazione%3A%20verbale%2C%20paraverbale%20e%20non%20verbale>
- La missione: <https://sociologiaclinica.it/il-laboratorio/la-missione/>
- Le 5 domande del coaching: https://www.youtube.com/watch?v=MFK6eb_A-t8
- Manusardi R., *Il Sociologo clinico, un esperto per le professioni di successo*, <https://socioclinica.blogspot.com/p/wsil-sociologo-clinico.html>
- Miali E., *Counselor: chi è e cosa fa?*, <https://www.aspicvenezia.org/counselor-chi-e-e-cosa-fa/>
- Padovani L., *La questione della casa: quali politiche?*, <https://www.casadellacultura.it/913/la-questione-della-casa-quali-politiche->

- Perché non ti dico cosa fare (domande potenti), <https://www.youtube.com/watch?v=oC3rdBn-GZvk>
- Piercarlo, *Perché un coach non dà soluzioni*, <https://www.fym.it/blog/perche-un-coach-non-da-soluzioni/>
- *Politica sociale*, Treccani, https://www.treccani.it/enciclopedia/politica-sociale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Insieme%20di%20azioni,benessere%2C%20stato%20del
- *Professione orientatore*, https://asnor.it/it-schede-4-professione_orientatore
- Re Roberto, <http://www.coachditestesso.it/video-tutorial/>



L'autrice

Natascia Tieri è dottore di ricerca in “Politiche sociali e sviluppo locale”. Ha svolto attività di ricerca sociale e progettazione europea. È stata animatrice di comunità per il Progetto Policoro in cui si è occupata di orientamento al lavoro, organizzazione corsi e coaching professionale. Attualmente insegna, continuando ad approfondire le tematiche di ricerca sociale, politiche sociali, progettazione europea e coaching formativo e professionale.

redazione@homelessbook.it

