



---

Federico Bencivelli

# LE PAROLE DIVENTANO NOTE

I fondamenti e le prospettive  
del coaching dialogico per coach e facilitatori

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

---

Federico Bencivelli

# **LE PAROLE DIVENTANO NOTE**

I fondamenti e le prospettive  
del coaching dialogico per coach e facilitatori

FrancoAngeli

Isbn: 9788835165743

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

**FONDAZIONE ALDINI VALERIANI** è la Scuola di Industrial Management di Confindustria Emilia Area Centro e propone servizi integrati per Bologna, Ferrara e Modena. Nasce nel cuore tecnico di Bologna, luogo in cui si sono formati gli industriali che con le loro storie e attività hanno reso la nostra regione famosa ed unica al mondo.

Accompagniamo le persone nella crescita e trasformazione, con percorsi formativi sempre più abbinati ai piani di sviluppo strategico delle imprese, dove le logiche dell'azione formativa sono mirate ad un apprendimento che capitalizza conoscenza, storie, esperienze, idee.

Le 4 identità di Fondazione Aldini Valeriani.

### **CONSULENZA ORGANIZZATIVA E SERVIZI DI COACHING**

Interventi di consulenza e progetti di mentoring a supporto dei processi di sviluppo e cambiamento organizzativo.

Servizi di coaching e team coaching erogati da Coach in possesso di credenziali ICF (International Coaching Federation). Attraverso questi percorsi i clienti hanno la possibilità di esplorare i propri valori, elaborare nuove prospettive e infine sviluppare soluzioni consapevoli, per far evolvere il proprio potenziale professionale nella direzione degli obiettivi di crescita desiderati.

Nel settembre 2023 è nata **ICoach School**: programmi formativi di eccellenza per chi intende affacciarsi al mondo professionale del coaching.

### **FORMAZIONE PER LE IMPRESE**

Percorsi unici per le imprese, una metodologia innovativa e sperimentale che punta dritto al cuore della flessibilità e dell'efficacia. Soluzioni formative al passo coi tempi per lo sviluppo poliedrico delle competenze.

### **CAREER EDUCATION**

Career Education interviene su più livelli: dall'orientamento ai percorsi integrati con la scuola, dalla formazione specialistica ai corsi post diploma finanziati. Percorsi progettati insieme alle imprese e all'Università, per sviluppare le competenze e i talenti utili per inserirsi efficacemente e in modo specializzato nel mondo del lavoro.

### **leFP**

Percorsi formativi riconosciuti a livello nazionale che permettono di ottenere la Qualifica Professionale Regionale e il Diploma Professionale di 4° anno. Sono tutti progettati in collaborazione con le aziende con l'obiettivo di: facilitare l'inserimento qualificato nel mondo del lavoro e acquisire capacità utili per proseguire gli studi verso il diploma.

**[www.fav.it](http://www.fav.it)**



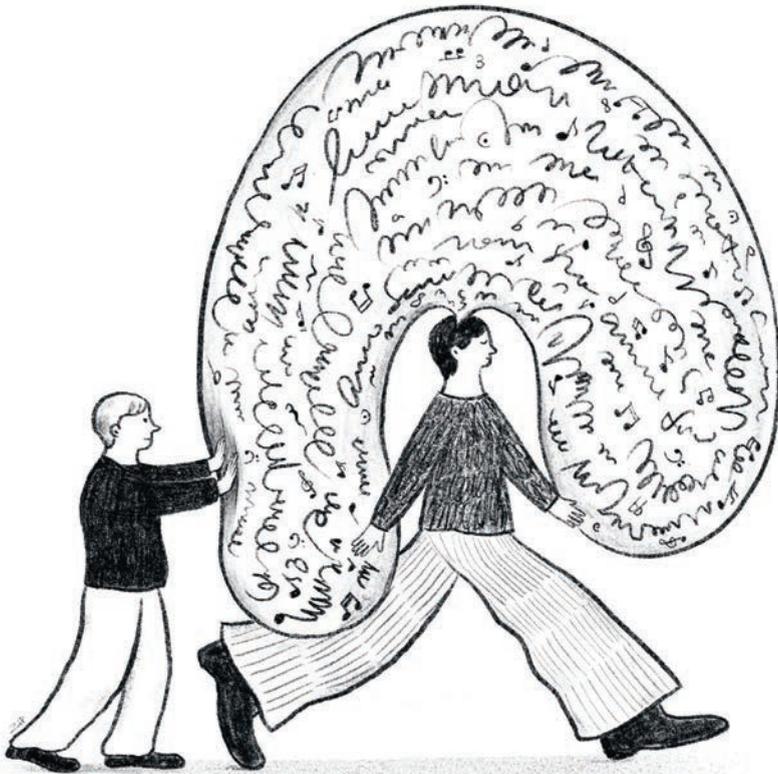
---

# Indice

<b>L'enigma dell'io</b>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. La forma del dialogo</b>	»	25
1.1. Il DNA delle conversazioni umane	»	25
1.2. Le azioni comunicative: 4 Player Model	»	27
1.3. Le parole diventano note: la natura compositiva del dialogo	»	32
<b>2. Il modello di coaching dialogico</b>	»	36
2.1. Principi base del coaching dialogico	»	38
2.2. La realtà latente delle relazioni umane	»	39
2.3. Io-Tu: la prospettiva relazionale e l'in- contro con l'altro	»	41
2.4. Un luogo dove vivere nella realtà della relazione: dall'empatia all'exotopia	»	46
<b>3. Esperienza unitiva: l'alleanza generativa tra coach e coachee</b>	»	49
3.1. L'alterità	»	51

3.2. La riflessività	pag.	55
3.3. La presenza	»	58
3.4. L'immaginazione	»	62
<b>4. Le competenze del coaching dialogico</b>	»	66
4.1. Generare e custodire gli spazi dialogici	»	67
<b>Scene da una sessione</b>	»	74
4.2. Meta-cognizione: mantenere il contesto pattuito con il coachee	»	77
4.3. Responsività: le osservazioni che schiudono nuove possibilità	»	80
4.4. Reframing: plasmare cornici di coesistenza delle unicità	»	82
4.5. Il ciclo del dialogo in un gruppo	»	85
4.6. Facilitare la circolarità elettiva: il team coaching dialogico	»	92
<b>5. L'epifania del coaching dialogico</b>	»	100
5.1. Dialogo e gratitudine: due strade che si incontrano	»	100
5.2. Il dialogo nel coaching: una sintesi	»	101
<b>Aperti cielo</b>	»	103
<b>6. Appendice</b>	»	104
6.1. Pratica dialogica – Check list di supervisione	»	104
6.2. Team coaching dialogico – Scheda di osservazione	»	107
<b>Bibliografia</b>	»	111

*Ai miei cari  
e a tutti coloro che  
partecipando al mio percorso  
lo rendono unico*



## Il bozzolo dell'anima

Illustrazione originale di Pingping Zhang

## **L'enigma dell'io**

*Io che sono così vicino a me stesso  
tanto da non accorgermi  
del mio passo  
Io che mi abbandono  
ai pensieri ricorrenti  
e non faccio spazio a quelli che  
sgorgano senza preavviso  
attraversando la mente  
come docili flussi d'acqua  
Io che nutro speranze  
con estratti del tuo cuore  
ma non riesco a coltivare  
il legame che ci crea*



---

# Introduzione

## **2 persone, una polifonia**

Due persone sono sedute, una di fronte all'altra. I loro corpi sembrano rilassati ma energici. L'atmosfera nella stanza è di attesa e partecipazione. Questi due esseri umani sembrano conoscersi, eppure si sono incontrati solo due volte prima.

C'è un vivace scambio di parole in corso, due corpi accostati l'uno verso l'altro, per poi allontanarsi.

A tratti c'è irrequietezza, a tratti immobilità, come se ci fosse un coreografo invisibile a guidare la danza.

A volte le parole scorrono veloci in un vivace gioco di enunciati, cadenze ascendenti e discendenti. Ci sono sorrisi, anche risate, in altri momenti espressioni accigliate, di disagio o concentrazione.

Per molto tempo l'aria nella stanza è piena con lo scambio di parole, intervallate dal silenzio, a volte teso a volte pensieroso.

Di tanto in tanto, una persona fa una pausa, si percepisce un leggero movimento sul viso come se si fosse verificato un improvviso spostamento, cambiamento, un nuovo pensiero.

È evidente che questa interazione è uno spazio intimo in cui un flusso limpido di significato prende forma e si compie una vera connessione. Questo scambio è importante, prezioso, nutriente<sup>1</sup>.

Ho iniziato ad occuparmi di coaching 15 anni fa, non sapendo esattamente in quale direzione stessi andando se non quella di assecondare l'insaziabile curiosità esplorativa che mi spinge da sempre a coltivare con ostinazione l'interdisciplinarietà.

Dalla prospettiva sociologica dei miei esordi professionali, alla psicologia, dalle neuroscienze all'antropologia, dal pensiero sistemico alla meccanica quantistica.

Il tutto ammantato, come si può notare, da un file rouge umanistico, che attraversa le epoche per sintetizzarsi in un metodo di lavoro che ho via via cercato di affinare ed applicare nel campo della formazione continua all'interno delle imprese e in tempi più recenti nel coaching aziendale, in affiancamento a persone e gruppi di lavoro.

Il coaching è il territorio per eccellenza della multidisciplinarietà e della contaminazione e questo aspetto ha acceso evidentemente il mio interesse dopo essermi dedicato per anni a coltivare alcuni argomenti specifici in ambito formativo.

Il coaching consiste in un'alleanza nella quale il coach aiuta il cliente a raggiungere i suoi obiettivi in modo creativo e al contempo disciplinato da criteri, regole che definiscono in modo chiaro e trasparente il perimetro dell'in-

1. Traduzione e adattamento da Amstrong H. (2012), "Creating Spaces for (mis)understandings: coaching as dialogue", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 10, n. 1.

tervento del coach e conseguentemente le aspettative del cliente.

La comunità di pratiche a cui faccio riferimento è ICF (International Coaching Federation), Associazione Internazionale di Coaching che ha determinato alcuni parametri e principi standard nonché un Codice Etico cui si attengono e riferiscono tutti i suoi membri, compreso chi scrive.

In questa prospettiva il coaching si configura, se parliamo di coaching individuale, come una relazione a due nella quale si affronta la situazione attuale del cliente (nel lessico del coaching denominato “coachee”), si valorizza il suo passato utilizzandolo in funzione del presente, e soprattutto si orienta al futuro e all’azione.

Si potrebbe anche definire come un generatore di consapevolezza che accelera il processo di cambiamento e di crescita personale.

Di norma un cliente cerca un coach quando deve affrontare una sfida personale e professionale significativa e vuole ottenere un risultato con efficacia e rapidità.

Timothy Gallwey, uno dei padri fondatori della disciplina, afferma che “l’essenza del coaching consiste nel **liberare il potenziale** delle persone per massimizzare le loro prestazioni”<sup>2</sup>.

Questa definizione rivela un principio antropologico fondamentale del coaching e del suo metodo: la convinzione che all’interno della persona ci sia **una potenza da sprigionare**.

Il coach sostiene il cliente nel liberare, trarre fuori da se stesso la forza che ha dentro; tale forza o potenziale è

2. Gallwey T., cit. da Whitmore J. (2009), *Coaching*, Alessio Roberti, Urganò (BG), p. 23.

nella sostanza il suo desiderio o volontà con tutte le dimensioni che lo compongono.

Nel coaching, osserva Federica Bergamino,

si lavora essenzialmente sul **desiderio**, ossia su quella tensione interiore verso qualcosa che non si ha ancora e che non si è ancora; si potrebbe dire che sia una sorta di maieutica del desiderio; tale desiderio è ritenuto strettamente correlato da un lato al rendimento professionale e quindi all'efficacia della performance nel perseguire obiettivi e risultati, dall'altro al nucleo esistenziale e quindi al raggiungimento del bene-essere (nel senso del bene del suo essere) della persona<sup>3</sup>.

Questo modello è fortemente ispirato dal paradigma secondo il quale l'essere umano può crescere, svilupparsi e offrire un reale contributo alla società nella misura in cui agisce secondo se stesso, e quindi secondo ciò che lo caratterizza come persona umana: **la sua libertà**.

In assenza di essa, ossia quando la persona agisce e opera in modo meramente meccanico o sulla base di una volontà altrui non interiorizzata (per esempio in funzione delle aspettative presunte o reali degli altri: datore di lavoro, colleghi, parenti, amici), l'esperienza attesta che la persona non è né soddisfatta né efficace a lungo termine, e non vive in modo responsabile ma meramente apprensivo, con il rischio concreto di disperdere energie in un pendolarismo costante fra due atteggiamenti solo apparentemente opposti ma accomunati da uno stato d'animo di negatività: quello del dogmatismo e del giudizio moralistico (io ho ragione, io so quello che è giusto) o quello del vittimismo e della ricerca di alibi per giustificare errori e carenze

3. Bergamino F. (2014), *Desiderio e consapevolezza. Fondamenti e fenomenologia del coaching*, Edusc, Roma, p. 19.

(non sapevo, non credevo, non potevo). Se ciò è vero, è legittimo sostenere che promuovere la libertà del soggetto dovrebbe essere una delle questioni prioritarie non solo di chi opera nel mondo dell'educazione e della formazione, ma anche di chi governa o dirige persone e gruppi in qualunque ambito.

In questa direzione il mondo del coaching ha saputo accrescere negli anni la sua autorevolezza e credibilità, elaborando modelli di intervento efficaci nel sostenere il processo evolutivo del cliente secondo diversi approcci, altrettanto validi e comunque riconducibili alla medesima visione evolutiva del potenziale umano.

Posso dire, anche per questioni anagrafiche, di far parte della schiera di coach della cosiddetta prima generazione: semplificando al massimo, sono fra coloro che si occupavano, e si occupano, del problema/obiettivo del coachee (dalla definizione del target all'analisi delle condizioni di realtà, a partire dagli ostacoli) e al tempo stesso si occupano della soluzione/prospettiva futura (quali opzioni, risorse, strumenti, interni ed esterni, il coachee sarà in grado di attivare per raggiungere il suo obiettivo), utilizzando, secondo la definizione elaborata da ICF, un "approccio di partnership che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione ispirando il coachee a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale"<sup>4</sup>.

Per poter essere all'altezza di questa responsabilità, ovvero per riuscire a riconoscere, rispettare e soprattutto valorizzare pienamente il coachee nella sua "integrità", tuttavia siamo consapevoli che non è sufficiente focalizzarsi solo sul problema/obiettivo e sulla soluzione/prospettiva futura

4. International Coaching Federation, materiali editi sul sito [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org), 2021.

ma occorre alzare il tiro sull'aspetto riflessivo e la prospettiva collaborativa all'interno della relazione di coaching. Facilitare il cammino verso l'integrità della persona umana significa intraprendere una strada che conduce al superamento progressivo di una serie di step per approdare al massimo livello della consapevolezza di sé. Questi gradini, parafrasando il modello di sviluppo della leadership proposto da Robert Anderson<sup>5</sup>, sono 5 e corrispondono al livello in cui i coachee si posizionano lungo il percorso di coaching, aspirando, in ipotesi, a raggiungere lo stadio più alto.

**Livello 1: Egocentrico.** L'identità a livello egocentrico è "Io sono i miei bisogni". Siamo isole chiuse in noi stessi e ci relazioniamo con gli altri principalmente per soddisfare le nostre esigenze. In questo stadio al centro c'è unicamente il punto di vista del coachee. La capacità di ascolto è modesta, la tendenza dominante è affermare principi e convinzioni (ad es. io spiego e gli altri non capiscono, le persone non cambiano mai, ecc). In pratica l'assunto è "io sono i miei punti di vista" perciò è minima la disponibilità a ragionare sui propri modelli mentali. Un atteggiamento tipico della fascia di età 8-18 anni, ma riscontrabile anche negli adulti, in cui si coglie un tratto narcisistico più marcato.

**Livello 2: Reattivo.** A questo livello la "mente reattiva", come la definisce Anderson, è in grado di sostenere contemporaneamente i propri bisogni e quelli degli altri. L'atteggiamento primario espresso dal coachee è di risposta alle aspettative: risultano estremamente influenti il giudi-

5. Anderson R., Adams W. (2015), *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*, Wiley, USA.

zio, il riconoscimento (di successi e insuccessi), la valutazione delle proprie capacità derivanti dagli altri, incluso il coach. Si nota una certa difficoltà a padroneggiare le proprie emozioni, soprattutto quelle negative (paura, rabbia, vergogna). Si intravedono comunque segnali incoraggianti di apertura all'apprendimento e alla riflessività.

**Livello 3: Creativo.** A livello creativo ci liberiamo di alcuni vecchi presupposti che ci hanno guidato per tutta la vita, e diamo inizio ad una versione più autentica di noi stessi. Iniziamo a percepire i modi di pensare abituali che costituiscono il nucleo della mente reattiva. In questo stadio, il coachee mostra di possedere una buona capacità di elaborazione, una consapevolezza personale più matura, una maggiore abilità a confrontarsi con le proprie emozioni, a fronteggiare le paure. Il coachee riesce a vedere i propri modelli mentali e conseguentemente a metterli in discussione. Avviando un sé più autentico, inizia a porsi nuove domande: cosa voglio veramente? Cosa rappresento? Come i miei desideri si connettono con il mondo intorno a me e con gli altri?

**Livello 4: Integrale.** È lo stadio nel quale il coachee è capace non solo di superare ma di riabbracciare le proprie paure, di farsi attraversare dalle emozioni e di accettare le proprie ombre. A questo livello la persona è in grado di comprendere che non soltanto ha la possibilità, ma è anche titolare della capacità di andare oltre i propri attuali limiti per liberarsi, se lo vorrà, nella via dell'autenticità.

**Livello 5: Unitivo.** Questo è lo stadio più alto di consapevolezza di chi siamo. È il livello nel quale il coachee è in grado di entrare facilmente in risonanza piena non solo