

Anna Maria De Santi
Grazia Geiger
Presentazione di Walter Ricciardi

100

domande
sul **Coaching**
in sanità



SEEd

© **SEEd srl**

Via Magenta 35 - 10128 Torino, Italia

Tel. +39.011.566.02.58

www.seedmedicalpublishers.com – info@seedmedicalpublishers.com

Prima edizione

Maggio 2018

Tutti i diritti riservati

Immagine in copertina: © Boule13 | Dreamstime.com

Si ringrazia l'editore Piccin per l'autorizzazione a pubblicare un estratto dal volume:
Giovanna Giuffredi. "L'onda del coaching" (2016)

ISBN 978-88-97419-11-2

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4, della legge 22 aprile 1941 n. 633 ovvero all'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni per uso differente da quello personale potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dagli aventi diritto/dall'editore.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

ai nostri fratelli

BRUCO, CRISALIDE O FARFALLA?

Possiamo sentirci bruchi in un contesto e farfalle variopinte in un altro. Pensando ad un ambito specifico che vuoi sviluppare, in quale stadio sei ora nella tua vita?

1. Un bruco sulla foglia di gelso.
Stai lavorando sulla tua formazione? Stai acquisendo conoscenze e competenze? Senti che devi ancora approfondire e saperne di più?
2. Una crisalide nel bozzolo.
Senti e riconosci le tue potenzialità? Vorresti agire ma non ti senti pronto? Vivi uno stato di insoddisfazione? Invidi chi ci è riuscito?
3. Una farfalla fuori dal bozzolo, pronta per volare.
Senti che è il momento per spiccare il volo? Sei consapevole del valore delle tue risorse? Hai idee e progetti, pronti da sviluppare? Ti elettrizza l'idea di raggiungere la meta? Cosa serve per andare oltre?

Giovanna Giuffredi
L'onda del coaching

Sommario

Presentazione.....	1
Prefazione.....	3
I. Stato dell'arte e tecniche del Coaching.....	5
1 Che cosa è il Coaching?.....	7
2 Qual è l'obiettivo del Coaching?.....	8
3 Quali sono le origini del Coaching?.....	8
4 Chi è il Coach?.....	9
5 Che cosa fa il Coach?.....	10
6 Chi è il Coachee (cliente/paziente) e cosa deve valutare in un rapporto di Coaching?.....	11
7 Quando un individuo si può definire cliente?.....	12
8 Quale tipo di rapporto lega il Coach al Coachee?.....	13
9 Qual è la modalità di approccio tra il Coach e il Coachee?.....	14
10 Quanto dura un percorso di Coaching?.....	14
11 Quali sono i punti essenziali di un programma di Coaching?.....	15
12 Quanto costa un intervento di Coaching?.....	16
13 Quali sono le fasi fondamentali del Coaching?.....	16
14 Quali sono le responsabilità del Coach?.....	17
15 Qual è il processo alla base del Coaching?.....	17
16 Che tipo di comunicazione si usa nel Coaching?.....	18
17 Che cosa significa “vicinanza” al cliente nel Coaching?.....	18
18 Che cosa significa porre domande che stimolano l'introspezione?.....	19
19 Che cosa significa fornire un feedback?.....	20
20 Quali sono le competenze necessarie per stabilire una ottimale relazione di Coaching?.....	21
21 Quali sono le competenze comunicative del Coach?.....	22
22 Che cosa sono le cosiddette “competenze di pianificazione”?.....	22
23 Che cosa sono le Coaching skills?.....	23
24 Che cosa si intende per “comunicazione efficace” nel Coaching?.....	24
25 Quali sono i limiti e le critiche al Coaching?.....	25
26 Quali sono gli ambiti di applicazione del Coaching in ambito aziendale?.....	26

27	Che cosa è il Team Coaching?	27
28	Che cosa si intende per Life Coaching?	28
29	Che cosa significa Self Coaching?	29
30	Quali sono gli strumenti che possono essere usati nel Self Coaching?	29
31	Che cosa è il Coaching strategico?	30
32	Che cosa è il Face-to-Face Coaching?	30
33	Che cosa sono il Coaching telefonico e l'online Coaching?	31
34	Quali sono gli strumenti impiegati nel Coaching?	32
35	Che cosa significa “accoglienza” nel Coaching?	33
36	Che cosa significa “ascolto attivo” nel Coaching?	33
37	Quali sono le “domande potenti” nel Coaching?	34
38	Perché si formulano le “domande potenti” nel Coaching?	35
39	Che cosa non deve assolutamente fare il Coach?	35
40	Quali aspetti occorre considerare per elaborare le strategie del Coaching?	36
41	Quali sono gli elementi chiave in una relazione di Coaching?	37
42	Come viene favorito il benessere psicofisico del cliente durante il colloquio? ...	38
43	Qual è la metodologia utilizzata nel Coaching?	39
44	Esiste una formazione specifica del Coach?	40
45	Qual è attualmente lo stato dell'arte del Coaching?	41
46	Esiste una normativa di riferimento che regola la tecnica del Coaching?	42
47	Quali sono i maggiori ostacoli per il Coach?	43
48	Quali sono i maggiori ostacoli per il Coachee?	43
49	Quali sono le differenze tra il Coaching e le terapie di tipo psicologico?	44
50	Che cosa distingue il Coaching dalla consulenza?	44
51	Che cosa distingue il Coaching dalla psicoterapia?	45
52	Quali sono le caratteristiche che distinguono gli interventi di psicoterapia da quelli di Coaching?	46
53	Ci sono differenze tra Coach e Counselor?	46
54	Come si misura il risultato ottenuto nel Coaching?	47
55	Come si dimostra l'efficacia di un intervento di Coaching?	47
56	Come viene promosso il cambiamento a livello cognitivo?	48
57	Come viene promosso il cambiamento a livello comportamentale?	48
 II. L'applicazione del Coaching in sanità		49
58	Il Coaching può essere applicato in ambito sanitario?	51
59	Perché si utilizza la tecnica del Coaching in ambito sanitario?	52
60	Che cosa è il Medical Coaching?	53
61	Quali sono le aree di intervento del Coaching applicabili anche in sanità?	54

62	In quali settori viene maggiormente utilizzato il Coaching in sanità?	55
63	Quali sono gli obiettivi di una relazione di Coaching in ambito sanitario?	56
64	Quali sono le caratteristiche e i limiti del Coaching in sanità?	57
65	Come potrebbe essere definito un Coach che opera in ambito sociosanitario? ..	58
66	Qual è l'approccio del Coaching nell'ambito del management di un'azienda sanitaria?	59
67	Quali sono le competenze di un Coach che opera in ambito sociosanitario?	60
68	Qual è l'atteggiamento da assumere nel Coaching fin dal primo incontro?	61
69	Quali informazioni devono essere raccolte dall'operatore sanitario nel processo di Coaching?	62
70	Perché è importante l'uso delle domande "strategiche" nel Coaching in sanità?	63
71	Il Coaching aumenta la compliance (aderenza alle terapie) del paziente?	64
72	Quali sono nell'ambito del Coaching i fattori che facilitano l'aderenza alle terapie?	65
73	Perché i pazienti non aderiscono alle terapie?	66
74	Come devono essere gestite le resistenze nel processo di Coaching in sanità? ..	67
75	Qual è il ruolo della persuasione nel Coaching in sanità?	68
76	Nell'ambito del Coaching la comunicazione efficace può avere effetti sulla salute del paziente?	69
77	Qual è il ruolo del Coaching rispetto all'effetto placebo di una terapia?	70
78	Quali sono i fattori alla base della comunicazione efficace in grado di amplificare l'effetto placebo?	71
79	Perché il Coach deve considerare l'effetto nocebo?	72
80	Perché il Coaching considera l'importanza dell'unità mente-corpo (mind-body) del paziente?	73
81	Perché nel Coaching in sanità risulta molto importante il fattore tempo?	74
82	Perché nel Coaching in sanità è fondamentale utilizzare una terminologia appropriata alla comprensione del paziente?	75
83	Perché nel Coaching in sanità non va usato un metodo direttivo?	76
84	Perché il Coaching risulta importante nei cambiamenti delle abitudini alimentari?	77
85	Perché il Coaching risulta importante negli interventi legati all'attività fisica?	79
86	Perché il Coaching risulta importante negli interventi legati all'uso di alcol e tabacco?	80
87	Che cosa si deve considerare in un intervento di Coaching con bambini e genitori?	81
88	Che cosa si deve considerare in un intervento di Coaching con gli adolescenti?	82
89	Che cosa si deve considerare in un intervento di Coaching con gli anziani?	83

III. Il Coaching nella comunicazione delle cattive notizie	85
90 Che cosa è una cattiva notizia in ambito sanitario?.....	87
91 Come può essere considerata una cattiva notizia in una relazione di Coaching?	87
92 Quando può essere particolarmente utile il ricorso al Coaching per le cattive notizie?.....	88
93 Come interviene il Coach nell'ambito della comunicazione delle cattive notizie?.....	89
94 Perché si rende necessario supportare il paziente nella comunicazione delle cattive notizie?.....	90
95 Che cosa deve considerare il Coach nel comunicare le cattive notizie?	91
96 Quali sono le domande del Coach che possono aiutare il Coachee che ha ricevuto una cattiva notizia?.....	92
97 Quali sono le raccomandazioni per il Coach nel supporto alla comunicazione delle cattive notizie?	93
98 Che cosa sono i meccanismi di difesa e perché il Coach deve considerarli nella comunicazione delle cattive notizie?.....	94
99 In caso di cattive notizie, quali sono le manifestazioni che rappresentano resistenza?	95
100 Perché è importante per il Coach conoscere le reazioni del paziente?	95
 Appendice	 97
Bibliografia	99
Autori	102



Presentazione

Se la cura è anche relazione, il Coaching in sanità non può che rappresentare uno strumento essenziale per facilitare tutto il percorso che va dalla presa in carico del paziente all'esito delle terapie.

Con il metodo del Coaching è possibile migliorare in molti ambiti la capacità di approccio con i pazienti, motivare il personale e renderlo più capace di costruire sinergie al proprio interno, oltre a realizzare strategie in cui l'efficacia comunicativa renda più rapida e più semplice l'organizzazione del lavoro.

Questo è anche il valore del Coaching in sanità: agire in maniera trasversale sull'andamento della cura e fare in modo che ognuna delle sue azioni risulti coordinata, coerente e, perciò, più incisiva.

Si tratta di favorire la formazione di una competenza trasversale, utile a creare consapevolezza sia negli operatori sia nei pazienti, includendo nei fattori su cui agire l'orientamento dei processi emotivi e cognitivi che, nell'applicazione delle cure, oltre a orientarne il valore, rappresentano spesso una variabile difficilmente governabile.

Il Coaching nasce anche per fornire competenza verso se stessi, capacità di autoanalisi e supporto per migliorare le performance, elementi chiave per ristabilire lo sguardo sulla propria capacità di agire e di partecipare attivamente ai processi di cambiamento. Ma ciò che del Coaching è particolarmente interessante è l'abilità di costruire relazioni forti, in grado di creare vere e proprie "squadre" in campo, utili, per esempio, per il perseguimento di obiettivi di benessere.

La tutela della salute, oggi più che mai, ha bisogno della condivisione di obiettivi sia all'interno di un team professionale, dove tutto deve essere ottimizzato, efficiente ed efficace, sia nella relazione di cura, necessariamente rappresentata dalla fiducia tra medico e paziente. La qualità di questo rapporto, infatti, significa adesione alle terapie e attuazione di comportamenti responsabili nei confronti della collettività.

Orientare, guidare, motivare per poi "fare squadra" sono prerogative di un buon rapporto di Coaching, un compito trasversale a tutte le azioni sanitarie, che può rappresentare un solido binario su cui far viaggiare in sanità relazioni capaci di costruire una rete solida e in grado di sostenere e promuovere azioni di salute.

Il Coaching ha tra i suoi fondamenti l'analisi del linguaggio, di cui si serve, quale strumento principe, per analizzare e permettere la gestione delle dinamiche interpersonali, poiché rappresenta anche l'aspetto più importante di ogni relazione umana.

Senza un'adeguata formazione è, infatti, difficile che una squadra funzioni, poiché non è una semplice somma di elementi a determinare un esito. Il risultato di un la-

voro complesso, soprattutto in sanità (si pensi al vissuto di sofferenza del paziente o al burn-out di alcune categorie di operatori), viene costruito anche dalla gestione corretta e positiva della dinamica delle emozioni che sono entrate in gioco, oltre che dalla storia individuale di chi concorre al processo di cura.

Il Coaching, quando funziona, costituisce anche un importante cambiamento che permette un passaggio dalla cura al “prendersi cura”, e ciò avviene attraverso la scoperta delle proprie potenzialità fino ad allora inesplorate.

Si tratta sicuramente di uno strumento moderno che può rappresentare una chiave per rendere più agevoli alcune evoluzioni che hanno bisogno di coesione intorno a un obiettivo. Una per tutti la promozione della salute che, attraverso il Coaching, è intesa non solo come educazione agli stili di vita corretti, ma come atteggiamento interiore che scaturisce dalla maturazione della consapevolezza del valore globale che la salute esprime.

Walter Ricciardi

Presidente dell'Istituto Superiore di Sanità



Prefazione

Anche se nell'ultimo ventennio l'aspettativa di vita nel nostro Paese è tra le più alte del mondo, stiamo assistendo a un maggior incremento di malattie croniche dovute a forme di alimentazione scorretta, sedentarietà, uso giornaliero di tabacco e uso nocivo di alcol [World Health Organization, 2015]. Sono in aumento anche i disturbi mentali, come ad esempio la depressione, malattia che può essere evitata e curata.

In un'ottica di prevenzione sia primaria sia secondaria, si rende necessario dotare tutti gli operatori che lavorano nell'ambito della salute (personale medico e paramedico) di strumenti utili a guidare le persone affinché adottino stili di vita più salutari e, in caso di malattia, "partecipino in modo attivo al percorso di cura", fornendo loro nuovi modelli di sostegno e supporto, tipici del Coaching.

Tali strumenti – che si stanno dimostrando efficaci anche nel campo della promozione e della cura della salute, compreso l'ambito delle cure palliative – permettono di intervenire sugli stili di vita per guidare le persone ad autogestire la propria salute modificando le abitudini disfunzionali e facendo affidamento su razionalità, consapevolezza o motivazione.

Le nuove esigenze di informazione e comunicazione rendono in Coaching particolarmente adatto all'applicazione anche in contesti diversi da quelli tradizionalmente percorsi fino ad oggi, che hanno coinvolto le varie aree del mondo aziendale, dello sport e del management.

Nell'ambito delle abilità relazionali, le "Coaching skills" possono essere affiancate alle competenze scientifiche del mondo clinico dove i medici stessi, i paramedici e gli utenti/pazienti (qui detti anche clienti o Coachee) si confrontano e comunicano con linguaggi appropriati.

Questo testo, rivolto a tutte le figure professionali appartenenti a organizzazioni complesse come quelle sanitarie, offre stimoli utili a far sviluppare le risorse individuali per trasformare gli obiettivi in risultati, sia in termini personali sia professionali. In particolare è dedicato agli operatori che intendono utilizzare le competenze e le tecniche del Coaching per arricchire e potenziare le loro prestazioni, attraverso uno strumento che migliori la qualità della vita degli utenti/pazienti.

Intende approfondire le capacità specifiche dell'operatore che lavora in ambito sanitario e allo stesso tempo incrementare le sue abilità relazionali al fine di gestire in modo consapevole e responsabile il benessere dei propri assistiti.

Nel rapporto di scambio – tipico del Coaching – si mettono in atto strumenti e talenti, con lo scopo di ottenere cambiamenti comportamentali, cognitivi ed emotivi utili al raggiungimento degli obiettivi dell'utente/paziente.

L'intento del volume consiste nella **presentazione delle modalità e tecniche del Coaching in generale (prima parte)** e **nell'applicazione delle stesse nell'ambito**

della sanità (seconda parte). Inoltre prevede l'approfondimento delle abilità comunicative utili ad affrontare e gestire in modo più efficace le indicazioni per mantenere o correggere corretti stili di vita, e **affrontare eventi specifici di salute**, come diagnosi difficili che comportano importanti e impegnativi percorsi di salute (**terza parte**).

L'operatore che utilizzerà gli strumenti del Coaching in ambito sanitario avrà la possibilità di analizzare competenze e capacità relazionali per poter ottimizzare scambi positivi e costruttivi con gli utenti/pazienti vivendo il suo ruolo con un maggiore grado di soddisfazione personale e professionale.

Il Coaching è infatti in grado di ridurre l'ansia legata alle problematiche che l'operatore incontra nello svolgimento della propria professione e all'eventuale disagio nel fornire risposte non sempre appropriate alle esigenze del cliente/paziente, che possono innescare un vortice di insoddisfazione e di incomprensione reciproca.

Il Coaching, qui inteso come un grande "alleato" nell'ambito dello sviluppo della più nota "comunicazione efficace", aiuta a migliorare l'assistenza, a rivalutare l'importanza del "prendersi cura" della persona nella sua interezza rispetto al limitarsi a diagnosticare e somministrare una terapia, ottimizzando le relazioni nell'ambito sociosanitario al fine di creare un circolo virtuoso e socialmente contagioso.

Nel Coaching in sanità le abilità comunicative e di relazione vengono considerare come strumenti operativi che il personale sociosanitario può utilizzare per rendere il proprio lavoro più efficace ed efficiente. Questo permette di avere pazienti non solo soddisfatti ma anche più disponibili a seguire le indicazioni terapeutiche.