

Approcci al coaching: metodologie a confronto (seconda parte)

di Maurizio Bernascone, Maura Di Mauro, Paola Lunghi*

*"A volte bisogna
rischiare,
fare altre cose.
Occorre rinunciare ad
alcune garanzie perché
sono anche delle
condizioni."*

Tiziano Terzani

Nel numero precedente di AIF Learning News è stata pubblicata la prima parte di questa relazione sul workshop organizzato dall'AIF Lombardia per mettere a confronto tre metodologie di coaching, nella quale è stata narrata la nascita dell'idea ed è stato esaminato l'approccio del coaching con approccio Analisi Transazionale; in questa seconda parte si parla del coaching con approccio Programmazione Neuro-Linguistica e di quello con approccio Self-Empowerment, e si traggono le conclusioni (ndr)

Il coaching con approccio Programmazione Neuro-Linguistica(PNL)

L'approccio Programmazione Neuro Linguistica (PNL) nasce negli anni '70, con Richard Bandler e John Grinder. Tale approccio consente di osservare la struttura dell'esperienza soggettiva, ovvero l'insieme dei pensieri, delle sensazioni e dei sentimenti delle persone attraverso l'osservazione della comunicazione e dei pattern neuro (fisiologici), linguistici (comunicativi) e comportamentali.

* **Maurizio Bernascone** è un Empowerment Coach (ICF) & Trainer (AIF); Responsabile dell'Area Coaching di RISFOR.

Maura Di Mauro è una Psicologa Sociale e del Lavoro; Formatrice, Consulente, Coach con approccio PNL ed Interculturale; autrice del libro "Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi" (2010, Franco Angeli).

Paola Lunghi è una Counsellor Organizzativo e Business Coach con approccio Analisi Transazionale.

La PNL è inoltre un insieme di tecniche linguistiche usate al fine di aiutare le persone a mettere in atto dei cambiamenti (spesso “interiori”). Per queste ragioni la PNL ben si presta come metodologia ed insieme di tecniche da applicare al coaching.

Il coach accompagna il coachee nel proprio processo di cambiamento, attraverso tecniche che gli consentano di esplorare e di definire l’obiettivo su cui si andrà a lavorare insieme, e di modellare il proprio comportamento in funzione di obiettivi desiderati, per “diventare ciò che vuole essere”, e per sviluppare il proprio potenziale scoprendo ed usando al meglio l’insieme delle proprie risorse (interne ed esterne).

Nel primo incontro di coaching, la coach (Monica Giordani) ha iniziato la sessione riprendendo il rapporto instaurato in un possibile precedente contatto telefonico (come spesso avviene nei percorsi di *life coach*, in cui non c’è un’azienda committente, che fa da intermediario nella relazione coach-coachee).

Gran parte della prima sessione è stata impiegata, principalmente, per condividere con la cliente che cos’è il coaching, come si struttura una relazione di coaching, cos’è la PNL, le peculiarità dell’approccio di cambiamento usato (che parte dal riconoscimento della situazione attuale alla definizione dello stato desiderato, attraverso l’esplorazione delle leve motivazionali e dei pattern comportamentali).

Nella prima sessione, la coach si è inoltre concentrata nella costruzione della partnership con la coachee, ovvero nella definizione delle reciproche responsabilità, e nella costruzione di un rapporto di trasparenza e di fiducia con la propria cliente. Per la PNL il *rapport* (o rapporto) è molto importante: è una relazione di fiducia e di comprensione, che si stabilisce incontrando le persone nel loro modello o visione del mondo, grazie al riconoscimento dell’unicità delle persone, del proprio sistema di credenze, delle proprie capacità e prospettive sul mondo.

Il coach specchia e ricalca le modalità di comunicazione non verbale (linguaggio del corpo), paraverbale (velocità, tone di voce, respirazione, ...) e verbale (termini e tipo di linguaggio usato) del coachee.

La definizione dell’obiettivo

Parte della prima sessione è stata inoltre dedicata alla definizione, con la coachee, di un obiettivo o una meta su cui lavorare insieme. Attraverso l’approccio PNL l’obiettivo deve venir formulato in modo positivo e

“sensorialmente specifico” (cosa la coachee vede, cosa prova, cosa sente,... una volta che il suo obiettivo sarà raggiunto?), affinché non sia contrastata la possibilità di trovare strategie e vie operative percorribili per raggiungere la meta desiderata, e che alla fine sia possibile verificare i risultati raggiunti.

L'esplorazione e la definizione dell'obiettivo viene guidata dal coach attraverso un processo di controllo ecologico, o dell'ecologia sistemica della coachee.

L'ecologia sistemica consente la verifica del grado di comparabilità con l'ambiente, o con il sistema, in cui la persona si trova a operare. In questa fase il coachee coinvolge il coach nell'esplorazione dei vantaggi del raggiungimento del risultato desiderato, di quali possono essere i limiti e ad una prima esplorazione di soluzioni possibili.

Per accompagnare il coachee verso la meta desiderata, il coach usa come modello di osservazione dell'esperienza soggettiva – e successivamente di intervento – del coachee i livelli logici o livelli di pensiero di Dilts:

- *l'ambiente*: quando e dove, di una determinata situazione attuale e desiderata, quali i fattori ambientali che influenzano la partecipazione del coachee al progetto di coaching;
- *il comportamento*: inteso come comportamento specifico, ovvero che cosa fare o cosa il coachee è chiamato a fare;
- *le capacità*: necessarie per agire il comportamento, ovvero il come, attraverso quale know-how;
- *le convinzioni e i valori*: che sostengono determinati comportamenti, il perché; a questo livello, il coach lavorerà utilizzando strategie che cerchino di sostituire le convinzioni limitanti con convinzioni rafforzanti;
- *l'identità*: che si esprime mettendo in atto un dato comportamento, che risponde alla domanda io chi sono, qual è il mio ruolo o qual è il mio scopo;
- *la spiritualità*: o il senso più ampio dell'agire, per chi/per che cosa?; presuppone un punto di vista molto ampio da parte dell'individuo che metta in discussione la sua persona e la sua collocazione nel più ampio sistema sociale.

Il modello dei livelli logici consente al coach di indirizzare il cambiamento desiderato dal coachee operando attraverso i diversi fattori, che strutturano i significati del coachee sui diversi livelli logici. Il coach può

ritrovarsi a dover intervenire su uno, o anche tutti questi livelli, mettendo in atto delle strategie che fanno parte della sua cassetta degli attrezzi.

La seconda sessione di coaching

Anche in questo caso, Monica e Maura hanno deciso di continuare a video-registrare e a simulare una seconda sessione di coaching pochi minuti dopo il termine della prima, per poter agire e mostrare come alcune tecniche della PNL possano essere impiegate per aiutare il coachee a raggiungere il proprio sviluppo individuale.

Una delle tecniche usate durante la seconda sessione è stata quella dell'identificazione e del modellamento di mentori, tecnica che va a lavorare sui livelli logici, valori, convinzioni e sui comportamenti da poter emulare (in una situazione reale è possibile che tale tecnica non venga utilizzata già in una seconda sessione, ma almeno a partire dalla terza).

Uno degli ambiti di studio della PNL è infatti stato proprio quello del modellamento di persone eccellenti, in quanto hanno ottenuto – nei propri settori o ambiti di expertise – risultati straordinari.

Attraverso l'emulazione di mentori, o di caratteristiche di alcune persone scelte come modello, il coachee ha la possibilità di modificare la propria visione (detta mappa del mondo, ovvero il sistema di credenze relativo a ciò che è la realtà esterna e a ciò che è la realtà interna), e al tempo stesso di potenziare le proprie percezioni, migliorare le proprie azioni e le proprie prestazioni.

Il coaching con approccio Self-Empowerment (SE)

Alla fine degli anni '80, negli Stati Uniti, Mark Zimmermann e Julian Rappaport, due psicologi di comunità, propongono un nuovo approccio: occuparsi del mondo della debolezza (lacune, problemi, difficoltà, blocchi) con la cultura della forza (risorse, capacità, possibilità, azioni).

In Italia, Massimo Bruscazioni (1992) è stato il primo studioso ad aver generato un modello operativo denominato "*Processo di Possibilitazione*": il "*processo finalizzato all'apertura di una o più nuove possibilità all'interno di sé – che si aggiungono a quelle precedentemente possedute – per poter scegliere quale delle diverse possibilità agire per raggiungere gli obiettivi attesi, e favorendo così*

l'aumento – oltre che delle probabilità di successo – anche del senso di responsabilità e potere sulla propria vita”.

Nel coaching la metodologia del Self-Empowerment (SE), ovvero la componente individuale dell'Empowerment, ha alcune specificità:

- si occupa della “interità” della persona (non solo di una parte: ad esempio, il ruolo), per migliorarne la capacità di incidere sulla realtà sia dal punto di vista oggettivo (risultati) che da quello soggettivo (benessere);
- orienta all'azione utile per il salto di qualità, più che alla riflessione e alla consapevolezza profonda (che in questo approccio è ritenuta meno importante che in altri) sui motivi che finora ne hanno impedito la realizzazione (né, tantomeno, si occupa degli aspetti inconsci). In questo modo aiuta a focalizzare e raggiungere in maniera più efficace e sistematica i traguardi prefissati[†].

Nel caso gestito con Maura, l'attività di coaching con metodologia Self-Empowerment nella prima sessione è stata orientata a permettere alla coachee di:

- identificare e focalizzare gli obiettivi che rappresentavano correttamente lo stato da lei desiderato/atteso;
- attivare le proprie migliori energie auto-propulsive;
- reperire e sviluppare concretamente le risorse utili al raggiungimento dello scopo;
- sbloccare una situazione di stallo;
- sperimentare nel quotidiano l'apertura di una nuova possibilità.

Le fasi del processo SE

Il fatto che – a differenza di quanto più frequentemente accade nei percorsi di coaching con metodologia Self-Empowerment – mancasse la committenza aziendale (e quindi la dinamica tripartita: coach-coachee-azienda) non ha modificato in alcun modo il lavoro del coach (Maurizio Bernascone), che ha strutturato e gestito la sessione secondo le seguenti fasi, tipiche del processo di Self-Empowerment:

1. Prima definizione dell'obiettivo desiderato ed iniziale *costruzione di pensabilità* del risultato raggiunto;
2. Predisposizione allo *stato di pluri-possibilità*;
3. Mobilitazione dell'*energia desiderante*;

[†] Raramente i percorsi di coaching con approccio Self-Empowerment superano l'arco temporale di tre mesi.

4. Orientamento al *multi-progetto* e proposta di prima *speriment-azione*;
5. *Messa in azione* e previsione degli sviluppi futuri.

Le strumentazioni adottate

Durante la prima sessione il coach ha inoltre usato diverse strumentazioni metodologiche, distintive dell'approccio del Self-Empowerment, quali:

- l'utilizzo del silenzio (all'inizio Maura ha avuto più di dieci minuti consecutivi nei quali ha potuto parlare senza essere mai interrotta né sollecitata dal coach);
- la gestione delle pause;
- i segnali di comunicazione generativa (non ripetitiva, né semplicemente scambiativa);
- le esercitazioni concetto-dirette (sullo stato di multi-possibilità, l'energia desiderante, le risorse interne);
- il superamento delle difficoltà soggettive, con il depotenziamento specifico dei motivi di blocco attraverso la sperimentazione reversibile;
- l'orientamento all'innesco di processo e alla messa in azione (simbolica e concreta).

Tutto il processo e gli strumenti adottati sono sempre stati finalizzati all'apertura di nuova/e possibilità per la coachee. La prima sessione video-registrata si chiude, infatti, con la proposta da parte del coach di una sperimentazione a cui Maura non aveva mai pensato prima di allora (e a cui, molto probabilmente, non avrebbe neppure mai pensato in futuro).

Ecco perché, in questo caso, Maurizio e Maura hanno deciso di non procedere con la video-registrazione di una seconda sessione di coaching simulata pochi minuti dopo il termine della prima. Il coaching con metodologia Self-Empowerment è, infatti, un'attività non genericamente "al servizio della persona", ma "al servizio dei risultati della persona": e quindi l'esecuzione, tra una sessione e l'altra, delle speriment-azioni assegnate (analogico-simboliche e/o concreto-operative) è indispensabile per poter proseguire il percorso.

Alcune riflessioni

Durante il workshop sono stati mostrati alcuni frammenti delle video-registrazioni, montati a seguito di una selezione dei fotogrammi. Ciascun

coach ha usato tali video come supporto didattico alla descrizione del proprio approccio.

Dopo i tre momenti dedicati al dettaglio delle tre metodologie è stato dedicato spazio al dibattito: per discutere ed aprire il confronto sull'importanza, i vantaggi e i limiti di parlare delle metodologie di riferimento del coaching; se la metodologia è, o può essere uno dei criteri di scelta del coach all'interno del mercato italiano del coaching.

I partecipanti hanno concordato sul fatto che il mercato italiano, meno di altri mercati europei (ad esempio il mercato francese o il mercato tedesco), sia sensibile all'acquisto sulla base della metodologia del coaching. Ma è anche emersa la domanda se sia il mercato a formare il coach, o se sia il coach a formare il mercato: di certo "la storia la facciamo noi", anche in riferimento alla storia del coaching!

Più che una posizione a favore o contro l'importanza di parlare della metodologia del coach, sono emersi alcuni vantaggi e svantaggi del parlarne in considerazione di chi sono le figure di riferimento.

Una metodologia di riferimento sembra essere importante soprattutto per guidare il percorso di coaching. I partecipanti al workshop hanno concordato sul fatto che benché diversi allenatori (coach) seguano le stesse regole del gioco, essi spesso si differenziano per il loro modo di allenare, e sul modo in cui ciascun coach interpreta il proprio ruolo.