



COACHING. Sei passi per ottenere il meglio di se stessi

Quando il coach arriva al cuore dei problemi

Esistono molti modi di fare coaching. Ma uno solo è “il coaching con la C maiuscola”. In cosa consista e come metterlo in pratica lo spiega Robert Dilts, intervistato da Raul Alvarez

È un ragazzone senza età. Sorriso solare, di quelli che riscaldano il cuore. Tanti lo considerano un maestro della comunicazione. Ma è molto di più. Come inizia a parlare, una solida impronta etica filtra dai suoi ragionamenti. Ascoltandolo e soprattutto vedendolo muoversi in mezzo alla gente, colpisce la coerenza fra i valori professati (integrità, rispetto, generosità, armonia, allineamento) e i comportamenti messi in atto mentre insegna o quando accoglie le domande del pubblico. Ha l'aria di una persona autentica (“centrata” per usare un suo termine). Niente a che vedere con le grandi star della formazione, abili a far soldi a palate inscenando sontuosi megashow. Sebbene anche lui sia una star della consulenza internazionale, ha uno stile che lo distingue. Le persone che partecipano ai suoi workshop (da qualche anno sempre più frequenti in Italia) lo accolgono con entusiasmo e ammirazione. E lui non si risparmia. Sempre disponibile, accogliente, credibile. Un vero leader. I top manager si rivolgono a lui per potenziare le competenze di leadership dei propri dirigenti. “Alpha leadership” è uno dei programmi più avanzati in materia. Ha già fatto il giro del mondo. E in molte aziende ha lasciato il segno.

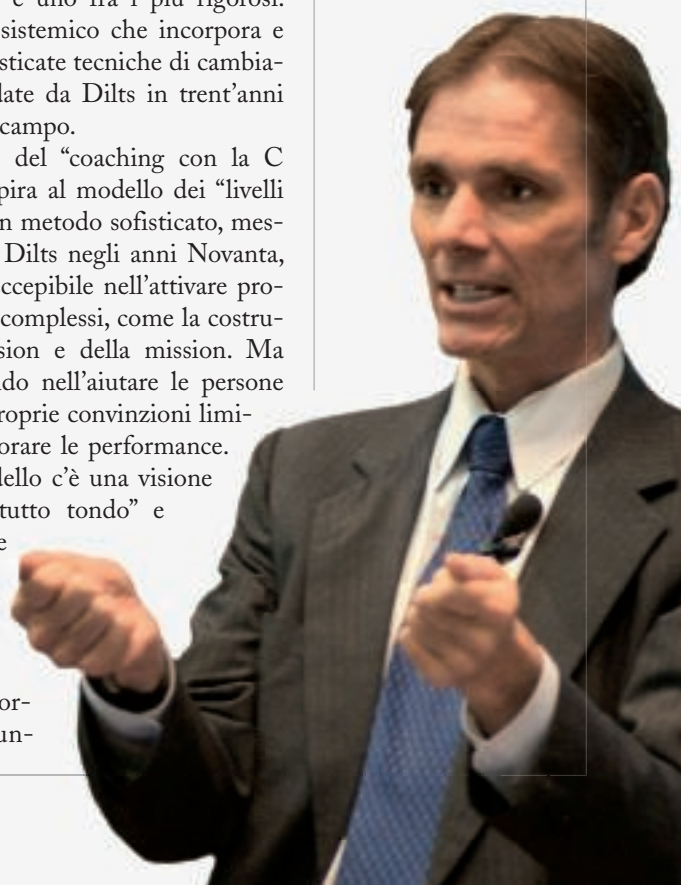
Tra i fondatori della nuova Programmazione neuro-linguistica (Pnl) è sicuramente uno dei più eclettici e versatili. Ha esteso le tecniche di Pnl dalla terapia alle strategie di apprendimento, ai training in comunicazio-

ne, al coaching, alla consulenza aziendale. E a Santa Cruz (California) ha messo in piedi una Nlp University. I suoi libri sono tutti testi che fanno testo, e non solo nella cerchia dei piennellisti di stretta osservanza.

Uno dei suoi interessi più recenti è il coaching, tema oggi alla moda, specie in una formazione manageriale alla continua ricerca di nuove idee. Scuole, master ed esperti in coaching spuntano come i funghi. Ma il modello del “coach con la C maiuscola”, come lo ha battezzato il suo artefice, è uno fra i più rigorosi. Un approccio sistemico che incorpora e sviluppa le sofisticate tecniche di cambiamento, collaudate da Dilts in trent'anni di ricerche sul campo.

L'idea di base del “coaching con la C maiuscola” s'ispira al modello dei “livelli neurologici”: un metodo sofisticato, messo a punto da Dilts negli anni Novanta, e rivelatosi ineccepibile nell'attivare processi aziendali complessi, come la costruzione della vision e della mission. Ma altrettanto valido nell'aiutare le persone a superare le proprie convinzioni limitanti e a migliorare le performance.

In questo modello c'è una visione dell'uomo “a tutto tondo” e la convinzione che un cambiamento non ha a che fare sempre e solo con comportamenti disfun-



***Raul Alvarez**

è partner senior di Inalto srl. Master in Pnl. È docente presso diverse business school fra cui il Sole 24 Ore e Luiss Management, autore di saggi e articoli sulla leadership e la comunicazione d'impresa e giornalista.

zionali da "aggiustare". Dietro una performance inadeguata spesso, sostiene Dilts, c'è più di una mera inabilità comportamentale. Ci sono molteplici livelli, su cui il problema si stratifica e di cui il coach dovrà tenere conto nel suo intervento per produrre un risultato soddisfacente.

Altrove Dilts ha spiegato che: «Il cervello, e di fatto ogni sistema biologico o sociale, è organizzato in livelli. Il cervello ha diversi livelli di elaborazione delle informazioni, cui corrispondono diversi livelli di pensiero. Quando lavoriamo per cambiare dei comportamenti, abbiamo bisogno di prendere in considerazione ciascuno di questi livelli».

I *livelli neurologici* di cui parla Dilts (da lui così battezzati poiché riguardano le nostre strutture cognitive) sono sei: *l'ambiente* (i vincoli psicologici e strutturali insiti nel contesto in cui la persona opera); i *comportamenti attesi*; *le capacità* (o competenze necessarie ad attuarli), i *valori* e le *convinzioni* (ciò in cui si crede e che guida i nostri comportamenti); *l'identità* e la *mission* (la finalità a un livello più alto). Fare "coaching con la C maiuscola" significa esplorarli tutti e, soprattutto, verificare se sono allineati.

Che cos'è per lei il coaching?

Mi piace definirlo come un processo di crescita personale che aiuta gli individui e i team a raggiungere i massimi livelli di performance in grado di realizzare. Per conseguire questo risultato, il coach deve anzitutto aiutare le persone a rompere le barriere percettive (generate perlopiù da convinzioni limitanti) che ostacolano l'accesso alle pro-

prie risorse. Per produrre dei cambiamenti rapidi ed efficaci, talvolta è sufficiente insegnare nuove strategie comportamentali, come fa il coaching che si ispira al modello dell'allenatore sportivo. Ma, spesso, occorre lavorare più in profondità: agire sui valori, sull'identità, arrivando sino a esplorare la mission personale. La qualità di un buon coach consiste dunque nel riuscire a capire a che livello occorre intervenire per ottenere risultati soddisfacenti.

In molte organizzazioni la pratica del coaching comincia a essere diffusa; da cosa deriva il suo successo?

Rispetto ai training tradizionali, il coaching genera cambiamenti più rapidi e incisivi. Forse ciò spiega perché molte organizzazioni oggi privilegiano questa metodologia. O alternano le tradizionali giornate d'aula a sessioni di coaching.

Può spiegarci come funziona il suo modello dei livelli neurologici applicato al coaching?

Quando una persona ha difficoltà a cambiare bisognerebbe chiedersi: l'ostacolo proviene dall'*ambiente* (vincoli, struttura, sistemi ecc.) o è la persona che non possiede il tipo di *comportamento* richiesto? Altra ipotesi: la causa della difficoltà risiede nel non aver ancora sviluppato una strategia appropriata a generare i comportamenti attesi, oppure la persona ha *convinzioni* che entrano in collisione con le performance richieste? Ci sono interferenze frenanti a livello di *identità*

Chi è Robert Dilts

Allievo di Gregory Bateson e Milton Erikson, il più famoso ipnoterapista del secolo. È fra i fondatori della Programmazione neuro-linguistica, una delle discipline più avanzate nel campo della comunicazione, dello sviluppo personale e organizzativo. Ideatore di modelli di cambiamento (come la Pnl sistemica o Alfa Leadership) adottati con successo da aziende del calibro di Apple Computer, IBM, The World Bank e in istituzioni di prestigio come le Nazioni Unite. In Italia ha lavorato per Telecom Italia, Ferrovie dello Stato, Isvor Fiat e i suoi workshop sono sempre affollatissimi. Autore di numerose opere che hanno fatto testo come *Leadership e visione creativa*. La più recente, *Il manuale del coach*, edito da NPL Italy, dove illustra i principi di un originale approccio allo sviluppo personale articolato in sei fasi: quello che lui chiama "il coaching con la C maiuscola". È Presidente della Isvor Dilts Leadership System, in joint venture con Isvor Fiat per programmi e-learning per la leadership. Dilts sarà in Italia il 7 novembre nell'ambito del Programma Internazionale di sviluppo delle competenze economiche e manageriali organizzato dal CTC di Bologna



e sul significato profondo della propria *missione*? Un “coach con la C maiuscola” deve sempre tenere sotto controllo l’intero sistema in cui la persona agisce. Poiché, a seconda della natura del problema, potrà essere chiamato a fornire sostegno come “mentore” o come “sponsor”. Alle volte sarà sufficiente invece porsi come “insegnante”. Il “coach con la C maiuscola” agisce su uno solo di questi livelli neurologici o può lavorare su tutti simultaneamente. La scelta dipenderà da dove si colloca il problema che l’individuo vuole risolvere col suo coach.

Un intervento di coaching così raffinato richiede un tempo superiore rispetto a quello che s’ispira al modello dell’allenatore sportivo. Come conciliare l’accuratezza del metodo con la rapidità dei risultati attesi dall’azienda?

Il tempo in più impiegato all’inizio del coaching lo si guadagnerà, in seguito, con la piena autonomia e autosufficienza del cliente. Infatti un intervento che considera tutti i livelli neurologici, arrivando alla causa del problema anziché fermarsi ai sintomi, impatta in modo più profondo e persistente sulla persona. Non si limita a tamponare il problema (il quale, di lì a breve, potrebbe spuntare da un’altra parte richiedendo ulteriori sessioni di coaching), ma aiuta la persona a saper incorporare il cambiamento e ad allinearsi in modo armonico con se stesso e con l’azienda. Altro aspetto da non sottovalutare: “il coaching con la C maiuscola” non crea dipendenza dal coach. Anzi, mira proprio a far sì che l’individuo sia in grado sviluppare e mantenere le risorse acquisite durante le sessioni di coaching in piena autonomia.

In genere da cosa nasce la domanda di coaching?

Viene richiesto per sostenere le persone nel passare da un lavoro all’altro o da un ruolo all’altro. Per allinearsi ai cambiamenti. Per rafforzare la propria self-efficacy in situazioni di transizione o di lavoro temporaneo. Per rafforzare l’efficacia dei team. Per aiutare a trovare equilibrio fra vita privata e vita lavorativa.

Quali sono le caratteristiche di un coaching efficace?

La capacità d’ascolto, saper fare domande appropriate, saper cogliere i processi di pensiero dell’individuo attraverso l’osservazione del comportamento. Ma c’è un altro aspetto fondamentale: occorre aiutare anzitutto la persona ad allineare gli obiettivi personali a quelli aziendali, poiché una distonia a questo livello produce effetti negativi (resistenze) a tutti gli altri livelli e fa fallire qualunque intervento. Solo successivamente, si potrà allineare lo sviluppo individuale a quello professionale. Poiché è la crescita personale che supporta quella professionale, non viceversa. Il coaching non deve limitarsi a insegnare, deve “risvegliare” nell’individuo la consapevolezza delle proprie risorse e aiutarlo a incorporare il cambiamento alla propria struttura neurologica. È questo il compito del coach: aiutare la persona a interiorizzare i cambiamenti. Ma un altro ostacolo forte viene dall’ambiente. Talvolta è proprio la cultura aziendale a sottovalutare la crescita individuale. L’azienda è così mirata al profitto da diventare cieca ai bisogni delle persone. Si tende piuttosto a colpevolizzare l’errore, alimentando una “cultura della colpa” che frena il processo di empowerment. Ebbene, dove regna questa mentalità, il coaching non può fare miracoli.

Allora che fare quando i valori individuali e quelli aziendali sono incompatibili? L’etica del coach come impone di comportarci?

In realtà, in base alla mia esperienza posso dire che casi di totale inconciliabilità di valori sono rari. In genere c’è sempre un punto di contatto, piccolo o grande che sia. Spesso le differenze sono più formali, nel linguaggio ad esempio (diamo nomi diversi agli stessi valori), che sostanziali. Talvolta l’incompatibilità è solo un problema di criteri. Si tratta quindi d’intendersi sulle parole e trovare un criterio che soddisfi entrambi, secondo la logica win-win. La domanda da porsi è quindi: che cosa consente di creare un collegamento fra i valori/obiettivi aziendali e quelli personali? Uno dei compiti più delicati del coach è proprio questo: portare la persona a creare un ponte fra i valori individuali e quelli aziendali. E questa è anche una questione profondamente etica.



Le sei competenze del “coaching con la C maiuscola”

- 1 Guida caretaking**
È il supporto fornito relativamente all'*ambiente* (o contesto) in cui si verifica il cambiamento. A questo livello, il coach guida la persona o il gruppo a passare da uno stato presente problematico a uno desiderato. Il *caretaker* ha il compito di creare un ambiente rassicurante, riducendo le interferenze e governando i vincoli.
- 2 Coaching**
È il coaching tradizionale, quello con la “C minuscola”. Aiuta la persona a migliorare una performance sul piano comportamentale. S'ispira all'allenamento sportivo e porta le persone a divenire consapevoli delle proprie risorse e abilità per conseguire il risultato atteso.
- 3 Teaching**
L'insegnamento consiste nell'aiutare la persona a sviluppare le sue *abilità* e *capacità* cognitive. È un apprendimento centrato su abilità cognitive generali, piuttosto che su specifiche performance. Il coach-“insegnante” aiuta la persona a sviluppare nuove strategie di pensiero e azione, ponendo maggiore enfasi sui nuovi apprendimenti, piuttosto che sul miglioramento di specifiche performance.
- 4 Mentoring**
Guida la persona a scoprire le proprie competenze inconsapevoli, a superare le resistenze. Il mentore, attraverso il suo esempio, contribuisce a influenzare le convinzioni e i valori della persona, dando risonanza alla sua saggezza interiore e aiutandola a disgelarla.
- 5 Sponsoring**
È un livello d'intervento più profondo dei precedenti, dove il coach-“*sponsor*” riconosce l'*identità* dell'altra persona o del gruppo valorizzandola. Coglie ciò che rende le persone uniche e speciali, sa che ogni giocatore è “vincente”, almeno a livello di *identità*, e l'accoglie in virtù dell'importante contributo che può dare. È questo riconoscimento a ispirare ogni giocatore a dare il meglio di sé.
- 6 Risvegliare**
Va oltre il mentoring e lo sponsorship. Include il livello della *vision* e della *mission* dell'individuo. Consiste nel supportare la persona per portare alla luce la parte migliore del suo modo di entrare in sintonia con una dimensione più ampia del sé che lo trascende. Il coach che “risveglia” gli altri lo fa attraverso la propria integrità e congruenza, mettendo le persone in contatto con la propria mission. Implica l'accettazione incondizionata dell'*identità* del cliente e, al tempo stesso, suggerisce possibilità e scelte per la sua espansione ed evoluzione.

Tratto da Robert Dilts, Il manuale del coach, Edizioni NPL Italy, 2007

Si è mai trovato in contrasto con i valori del cliente? Come ha gestito la situazione?

È la prima cosa che faccio all'inizio dell'incontro col cliente: verifico subito la possibilità di allineare e integrare i miei valori con quelli dell'azienda cliente. In caso di incompatibilità è inutile accettare il lavoro, considerato che saremo comunque destinati a fallire.

In molte aziende si stilano le Carte dei valori aziendali ma troppo spesso sono disattese dai comportamenti. Secondo lei perché questo accade?

Tempo fa sono stato incaricato dall'Onu per un lavoro sui valori. Kofi Annan aveva identificato tre valori chiave per le Nazioni Unite: integrità, rispetto per l'individuo, rispetto per le diversità. Ma a nessuno, di fatto, pareva che questi valori venissero seguiti e tutti si lamentavano anche se il loro significato sembrava palese. Il punto è che i valori non hanno significato proprio; se non specificiamo prima cosa significano per noi rimangono delle mere astrazioni. E questo è un problema di allineamento. Spesso le aziende enunciano i propri valori guida ma non dicono ai dipendenti cosa comporterà, concretamente, attuarli. Non specificano le azioni che ci si attende da loro e quando si potrà dire che un valore è stato realmente attuato. In fondo i valori sono parole. Non si concretizzano per magia o perché sono stati dichiarati. C'è di più. Attuare valori richiede anche il possesso di specifiche competenze che non è detto le persone già posseggano. Ma all'enunciazione dei valori purtroppo non sempre fanno seguito piani di formazione coerenti, tanto meno l'implementazione di sistemi gestionali mirati a sostenerli. Ecco perché finiscono per rimanere appesi al muro.

Eppure sono proprio i valori, e quel senso più alto che è la nostra mission, a conferire significato al lavoro quotidiano, sino a completarlo e a trascenderlo. “Risvegliare” tutti i livelli (neurologici) del nostro essere per diventare consapevoli di chi siamo (o chi decidiamo di diventare) nelle performance che veniamo chiamati a realizzare. È questo il compito di un “coaching con la C maiuscola”. ■