



# BRAIN SOLUTIONS

## IL COACHING CREATIVO PER LIBERARE SOLUZIONI

MASSIMO DEL MONTE SIMONE PIPERNO

# INTRODUZIONE

Gli studi più recenti sullo sviluppo di carriera e sulla leadership indicano che le organizzazioni migliori continuano ad alimentare il loro serbatoio di talenti attraverso programmi di sviluppo dell'eccellenza. Per raggiungere prestazioni d'eccellenza, nelle diverse funzioni aziendali, sono sempre più richiesti interventi integrati di coaching-formazione finalizzati ad incrementare quelle competenze distintive che hanno l'impatto più significativo sulla produttività e/o l'efficacia dell'organizzazione. Le organizzazioni di successo, oggi, utilizzano un approccio basato sulle competenze che identifica, non solo nella capacità di adattamento al contesto esterno, ma anche nelle capabilities organizzative e nelle risorse aziendali la fonte del vantaggio competitivo. Questo perché in un contesto come quello attuale, di elevata incertezza, nel quale le organizzazioni sono sempre più "fluide", le risorse e le capacità interne costituiscono una base più stabile su cui costruire l'identità aziendale. Tra le varie competenze trasversali, l'adattabilità, la flessibilità e la creatività costituiscono ormai il tessuto connettivo dei processi di cambiamento e della pianificazione strategica dell'innovazione. Le doti creative del singolo, però, non sono sufficienti per promuovere l'innovazione in azienda. E' necessario coltivare una cultura creativa, avviare un processo sistematico all'interno di una strategia più ampia, che deve essere sostenuta da competenze in grado di supportarla. Se da un lato le competenze sono funzionali ad elevare le performance aziendali, dall'altro lato la motivazione è alimentata dal senso di realizzazione e dalla possibilità di costruire significati condivisi. Il Coaching Creativo è una metodologia che mira esattamente a questo equilibrio: il coaching per aiutare le persone e i team a crescere, ad evolversi, a realizzare i propri scopi, e il processo creativo, per far lavorare il cervello in modo diverso, per produrre e gestire le idee in fun-

zione dell'innovazione e del cambiamento ed elevare le performance.

In questo libro ripercorriamo le basi del Coaching Creativo e condividiamo con il lettore alcune delle tecniche che utilizziamo da molti anni in azienda.

Nel **primo capitolo** raccontiamo il modo in cui dedichiamo il nostro tempo e riflettere e co-costruire l'intervento di coaching-formazione con i nostri clienti. Esploriamo le cinque fasi della metodologia, che ricalcano il modo in cui il nostro cervello lavora quando elabora le idee o trova soluzioni; le ultime due parti del capitolo riguardano tecniche particolarmente efficaci per potenziare ed utilizzare al meglio le risorse interne e per sentirsi allineati quando si stabilisce una direzione di vita, in azienda o nel privato.

Nel **secondo capitolo** parliamo di obiettivi, esplorando in che modo la psicologia cognitiva ci può aiutare a scovare e superare i tranelli e i tunnel mentali della nostra mente. E' un capitolo utile non solo a comprendere meglio come si stabiliscono gli obiettivi per poterli realizzare, ma anche a lavorare praticamente con l'ausilio di tre schede operative.

Il **terzo capitolo**, invece, è dedicato ad allenare la mente a trovare e liberare soluzioni che possano trasformare la vita personale o professionale in modo creativo e sistematico al tempo stesso.



sione e pianificazione dell'intervento, che si realizza entro gli *spazi* di transizione tra lo stato attuale del cliente e lo stato desiderato. Lo **"spazio" per la definizione dell'obiettivo e/o del problema**, lo **"spazio" dei metodi e delle risorse** e lo **"spazio" delle soluzioni** costituiscono il tessuto connettivo della formulazione del caso, (cioè la sua comprensione), della pianificazione (cioè la scelta dei metodi e delle tecniche più adeguate) e dell'intervento (cioè la modalità, anche relazionale, attraverso cui si interagisce con il coachee al fine di ottenere ciò che ci si è prefissi). In ultimo verranno trattate alcune delle specifiche peculiarità del Coaching Creativo: le cinque fasi con le varie procedure, i livelli di risorse, le Competenze Organizzative di Base e il processo di trasferimento generativo delle abilità.

## IL COACHING CREATIVO COME APPROCCIO

Il coaching, come ben noto, è un metodo d'intervento particolarmente utile ed efficace che si rivolge soprattutto alle soluzioni, al "come" ottenere i cambiamenti desiderati, attraverso la realizzazione di obiettivi specifici. Il focus principale del coaching è costituito dagli obiettivi personali di chi si impegna a far leva sul proprio potenziale, a sviluppare talenti e risorse, mantenendo complessivamente la direzione di una crescita personale che migliora chi si è, in relazione a ciò che si desidera ottenere. L'obiettivo realmente *ecologico* implica, infatti, una costante crescita della persona che si pone uno scopo più elevato, al di sopra dell'obiettivo stesso; **lo scopo**, dunque, **è l'essenza stessa del processo di coaching** e non porta "semplicemente" a realizzare qualcosa per riempire una mancanza. Si tratta, dunque, dell'arte di ricercare **l'essenza dello scopo**, poiché la vera crescita dell'individuo avviene attraverso l'esperienza, l'elaborazione e l'integrazione. Il vissuto, l'emozione, le vibrazioni ottenute dal visualizzare il proprio obiettivo, rappresentano un valore aggiunto che va perseguito come una vision personale; in altre parole, è il modo di percorrere il sentiero che assume davvero importanza nel cammino di sviluppo persona-

Lo scopo è l'essenza del processo di coaching

le e professionale. In quest'ottica il coaching è un vero e proprio approccio formativo che innesca il processo creativo nelle persone mentre vivono un'esperienza di apprendimento. Il Coaching Creativo è una metodologia di lavoro individuale e di gruppo che punta alla crescita, all'ampliamento delle *mappe del mondo*, ad approfondire la conoscenza di sé e degli altri. Il principale intento, quando si lavora con il cliente, è quello di stimolare le sue "risorse creative", aiutarlo a mapparle utilizzando procedure e tecniche congruenti con la situazione e lo stato in cui si trova, organizzarle adeguatamente per poi rielaborarle e rimodellarle in funzione degli obiettivi, dello stato desiderato, veicolarle in nuovi contesti e finalmente sperimentarle, per poi verificarne i risultati e aumentare le potenzialità.

In sintesi:

- 1) Trovare il proprio scopo prima di realizzare un obiettivo e mappare le "risorse creative" di cui si dispone.
- 2) Organizzare il *viaggio*, le informazioni necessarie, gli strumenti.
- 3) Rielaborare le risorse disponibili, adattarle allo scopo e trovarne di nuove per essere più efficaci.
- 4) Agire, sperimentare, mettere in pratica conoscenze, competenze e risorse per mantenere la direzione.
- 5) Monitorare costantemente l'andamento e verificare i risultati. Aumentare le potenzialità.

Il coach creativo assiste il suo cliente nel suo intento di realizzare i propri scopi, di intraprendere quella che Richard Bandler definisce la **"direzione ben-formata"**, attraverso il raggiungimento di uno o più obiettivi. Lungo questo percorso si scatena il processo creativo che viene appreso come metodo da riutilizzare ogni volta. In tal senso il coaching è un momento di formazione esperienziale, perchè catalizza il cambiamento, è utilizzato come un approccio ai problemi, allo sviluppo delle idee, al cambiamento e all'efficacia personale e del team, all'innovazione dei prodotti o dei processi aziendali.

Il Coaching Creativo è un **approccio integrato**, poiché si inserisce nella tradizione di teorie e metodi di intervento, efficacemente sostenuti da una lunga storia di successi: la teoria e le metodologie che si occupano di creatività applicata, partendo da Osborne, l'inventore del brainstorming, per proseguire con il Pensiero Laterale di De Bono, il MindMapping di Buzan, il PAPSA di Jaoui; l'Analisi Transazionale, la Programmazione Neuro Linguistica, il coaching nelle sue diverse forme, gli studi sull'Intelligenza Emotiva e le neuroscienze, il sistema 4MAT per l'apprendimento efficace, la Teoria del Problem Solving Inventivo, la Psicologia Umanistica. Questo variegato tessuto connettivo arricchito dagli studi delle neuroscienze, è la matrice culturale del Coaching Creativo. Due aspetti sono particolarmente importanti quando si utilizzano le tecniche integrate di Coaching Creativo: la linea del tempo e la complessità dei sistemi.

### **Viaggiare con la mente lungo la linea del tempo**

Ogni elemento in natura può essere considerato lungo la sua specifica linea temporale: passato-presente-futuro. Ciò consente di descrivere lo stato attuale delle cose, valutarne le origini e prevederne gli sviluppi futuri. Quando, ad esempio, si lavora con un cliente per sviluppare ed installare risorse utili a superare un ostacolo - o realizzare un cambiamento desiderato - è molto efficace ricercare nel passato, cioè nella memoria autobiografica, i punti di forza, le risorse da sviluppare e potenziare nel presente per installarle ed utilizzarle nel futuro prossimo. Oppure, nell'ambito del problem solving creativo, è utile comprendere le radici di un problema al fine di trasformarlo in un obiettivo futuro, prevedendone gli effetti e attuando, in tal modo, un controllo ecologico. Quando si lavora per produrre nuove idee (prodotti, processi o applicazioni) è molto utile immaginarle nei loro stadi precoci così come nell'evoluzione futura. Considerare il passato sembra antitetico alla filosofia del coaching, che si occupa del presente e del futuro, del *come* e non del *perché*, delle *soluzioni* piuttosto che dei *problemi*. In realtà, diversi autori fanno leva sul passato per attingere alle vecchie risorse presenti

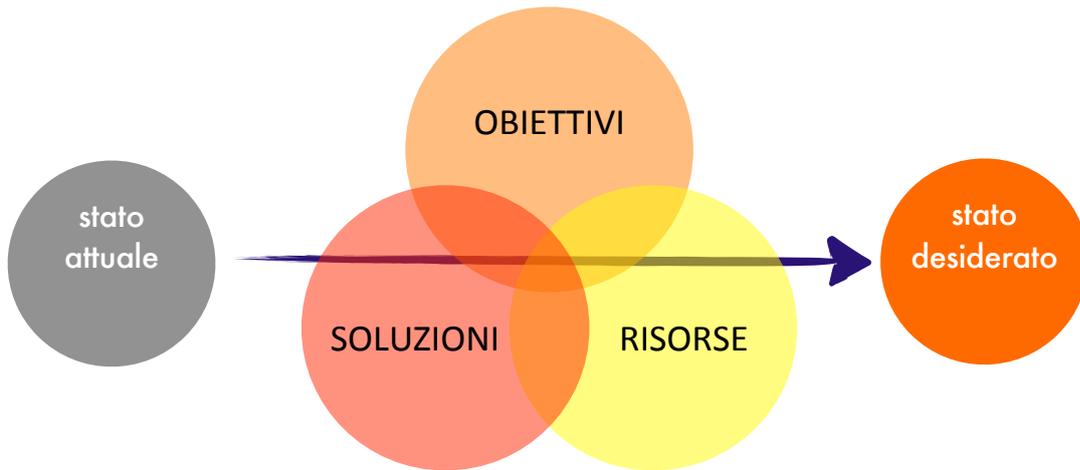
nella memoria, utilizzarle al meglio nel presente per prepararsi al futuro. Basti pensare alle tecniche di Time Line utilizzate nella Programmazione Neuro Linguistica, che aiutano le persone a viaggiare su e giù lungo la linea del tempo, per modificare la rappresentazione di alcune esperienze memorizzate che causano convinzioni limitanti e disagi nel presente.

### **Muoversi in un sistema complesso**

L'altro aspetto preso in considerazione nel Coaching Creativo, riguarda il sistema di riferimento; ogni elemento della realtà appartiene ad un sistema più complesso e può essere scomposto negli elementi che lo costituiscono. Se immaginiamo un albero possiamo "tirarlo fuori" dal suo contesto e vederlo nella nostra mente come un elemento isolato dal resto; nella realtà, però, l'albero può vivere soltanto dentro un sistema più complesso, la terra su cui è radicato, l'aria, la luce, il sole, la pioggia, l'acqua delle falde da cui si nutre. Fa parte, dunque, di un super-sistema più ampio cioè l'ambiente in cui è collocato: il bosco, la foresta, la fascia climatica o geografica, la regione, la Terra, il Sistema Solare, la Via Lattea fino all'Universo stesso. Sottoposto ad un'analisi delle parti che lo compongono, ecco che dell'albero si evidenziano le sue parti: le radici, le foglie, il tronco etc...

Al pari dell'albero, qualsiasi situazione affrontata nel coaching può essere considerata all'interno di un sistema più ampio e scomposta nelle sue parti. Se poi il super-sistema, il sistema e il sub-sistema vengono analizzati nel loro passato e nel futuro previsto, allora le potenzialità multi-prospettiche aumentano considerevolmente.

La caratteristica multidimensionale del Coaching Creativo fa sì che l'intervento mirato al cambiamento prenda in considerazione nove dimensioni sistemico-temporali. La visione complessiva arricchisce notevolmente la produzione di idee, soluzioni, alternative e consente di utilizzare più facilmente e in modo sistematico le funzioni creative della pensiero.



Lo "spazio" per la definizione dell'obiettivo e/o del problema, lo "spazio" dei metodi e delle risorse e lo "spazio" delle soluzioni.

### Gli Spazi operativi

**Il coaching, nei suoi aspetti pratici e pragmatici, può essere descritto come un allenamento che aiuta le persone a passare dallo stato attuale a quello desiderato.**

Che cosa troviamo lungo il tragitto? Gli spazi, le dimensioni che collegano lo stato attuale con lo stato desiderato, costituiscono il terreno vero e proprio del nostro lavoro. Il coach, come un esploratore, non può essere separato dal terreno che calpesta né, tantomeno, dalle azioni compiute. Dunque l'esploratore, l'atto di esplorare e ciò che viene esplorato, costituiscono aspetti inseparabili dell'esperienza, che necessita di coordinate e attività precise:

- **trasformare il problema in un obiettivo**
- **attivare le risorse migliori**
- **creare soluzioni**

Concettualizzare il caso consente di formulare adeguatamente il piano d'azione, pur in una dimensione paritaria tra coach e coachee; il divario tra stato attuale e stato desiderato è costituito da alcuni "spazi" entro cui operare la trasformazione:

- 1) lo "spazio" per la definizione dell'obiettivo e/o del problema;
- 2) lo "spazio" dei metodi e delle risorse;
- 3) lo "spazio" delle soluzioni.

Tali spazi di lavoro sono comuni a tutte le forme di coaching; ciò che differenzia questo approccio è l'uso creativo di un metodo che si snoda nelle cinque fasi tipiche del funzionamento cerebrale, quando si è attivi nell'esplorazione dello spazio delle possibilità.

Lo "Spazio" per la definizione dell'obiettivo prevede la formula standard del coaching; è il momento del contratto tra coach e coachee che prende la forma di un obiettivo (o direzione) ben-formato. Il Coaching Creativo integra otto diversi modi di formulare gli obiettivi, da scegliere di volta in volta in base alla situazione, al momento ed alle esigenze del cliente. Ognuno di essi, pur partendo da fondamenta comuni, edifica il percorso con modalità differenti e si ispira ad un noto autore nell'ambito della formazione, del coaching o delle metodologie finalizzate alla crescita umana.

Ci riferiamo a **Peter Drucker**, che ha sviluppato la metodologia del Management by Objectives (gestione per obiettivi), influenzando varie generazioni di manager e consulenti, **Richard Bandler**, il geniale fondatore della Programmazione Neuro Linguistica, **Robert Dilts**, che ha ne preso il testimone, sviluppandola ulteriormente ed arricchendola anche in direzione del coaching, **John Whitmore**, che ha edificato le fondamenta del coaching e **Daniel Goleman**, con la sua enorme opera di divulgazione dell'intelligenza emotiva e sociale e delle neuroscienze ad esse legate; **Brian Tracy** ed i suoi lavori sulla leadership e la motivazione e **Hubert Jaoui**, padre del pensiero creativo e della gestione dell'innovazione in Europa. L'ottavo approccio è quello più specifico del Coaching Creativo che, integrando molti degli spunti e dei suggerimenti offerti dai vari autori, suddivide il percorso nelle 5 fasi del processo creativo: la **ricerca** e l'**organizzazione** delle informazioni e delle risorse utili e necessarie, l'**elaborazione** delle idee, delle alternative e delle soluzioni opportune, la **produzione** e la sperimentazione di un piano d'azione e il **monitoraggio** sulla sua efficacia e realizzabilità.

L'area relativa alla definizione del problema, si affronta scomponendo lo spazio problematico nei vari fattori che lo costituiscono, per poi esplorarlo in modo sistematico.

- 1) Si procede innanzitutto con la formulazione generale del problema, per poi proseguire con la mappatura dei sintomi, (la ricerca di ostacoli, limiti, impedimenti, degli aspetti problematici, dei segni evidenti che ostacolano il progresso verso l'obiettivo) e delle risorse necessarie a superarli.
- 2) La decodifica consiste nell'analizzare i dati ed organizzarli, per poter stabilire le cause alla base degli aspetti più evidenti e sintomatici del problema.
- 3) Si elaborano gli esiti e breve termine che si desidera ottenere e si rimodellano le risorse necessarie a risolvere le cause e conseguire l'obiettivo.
- 4) Con la pianificazione e la realizzazione dell'intervento, si utilizzano effettivamente le risorse nel progresso verso gli obiettivi e verso l'esito finale desiderato.
- 5) Infine, si valutano o si prevedono gli effetti conseguenti alla realizzazione dell'obiettivo o alla risoluzione del problema. In base al monitoraggio delle conseguenze e dell'efficacia delle operazioni e delle strategie implementate, si procede con una nuova ricerca.

Lo "spazio" dei metodi e delle risorse, consente la scelta e l'utilizzo di metodi, procedure e tecniche per superare eventuali ostacoli che si frappongono tra lo stato attuale e quello desiderato, modificarne le cause sottostanti, e avvicinarsi alla meta ambita, giungendo così allo scopo finale. Questo è anche lo "spazio" per l'esplorazione, la mappatura, lo sviluppo e/o il potenziamento, l'eventuale installazione e l'utilizzo delle risorse utili o necessarie allo scopo definito.

Lo "spazio" delle soluzioni è costituito dalle risposte temporanee ottenute grazie alla formulazione del caso di coaching: le soluzioni che consentono di giungere allo stato desiderato. L'apertura dello "spazio" delle soluzioni avviene attraverso l'uso di metodi e tecniche che consentono di arricchire le mappe mentali del cliente e sviluppare nuove idee, nuove prospettive, nuovi modi di pensare alla risoluzione del problema o al conseguimento del proprio obiettivo, nuove relazioni tra elementi o configurazioni

nascoste, non così evidenti o che avremmo potuto trascurare con il solo ragionamento razionale. Attraverso il processo creativo si generano alternative e si arricchisce di potenzialità lo Spazio delle soluzioni che avvicina progressivamente il coachee allo scopo finale. In tal modo si incrementa lo “spazio soluzione” delle configurazioni che soddisfano alcuni criteri riguardanti il problema che si sta affrontando. Se lo “spazio problema” è il punto di partenza, l’assenza di una soluzione soddisfacente, la mancanza della realizzazione di un obiettivo, un sintomo, una condizione di conflittualità o di difficoltà, una condizione complessa, allora lo “spazio soluzione” è un pattern, cioè uno schema che soddisfa e permette di superare la condizione iniziale e giungere all’obiettivo desiderato. Naturalmente l’analisi delle possibili combinazioni tra diversi fattori di una data situazione o di un sistema non consiste in nulla di nuovo, anzi è una pratica molto antica che sembra addirittura affondare le sue origini nel pensiero cabalistico ed alchemico e viene ripresa da diversi studiosi tra i quali, Newell e Simon, Zwicky, Altshuller, Dilts.

Ricapitolando, il coach creativo, partendo dalla raccolta di informazioni riguardanti la situazione presentata dal coachee o dal gruppo di lavoro, effettua una concettualizzazione del caso che consiste nello stabilire con chiarezza qual è lo stato di partenza e lo stato che il cliente desidera raggiungere, cioè lo scopo, per poi definire ed “utilizzare” gli “spazi” intermedi:

- **la formulazione e la specificazione dell’obiettivo e/o del problema da risolvere;**
- **la mappatura, l’organizzazione, il rimodellamento l’implementazione di metodi e risorse;**
- **l’individuazione delle soluzioni.**

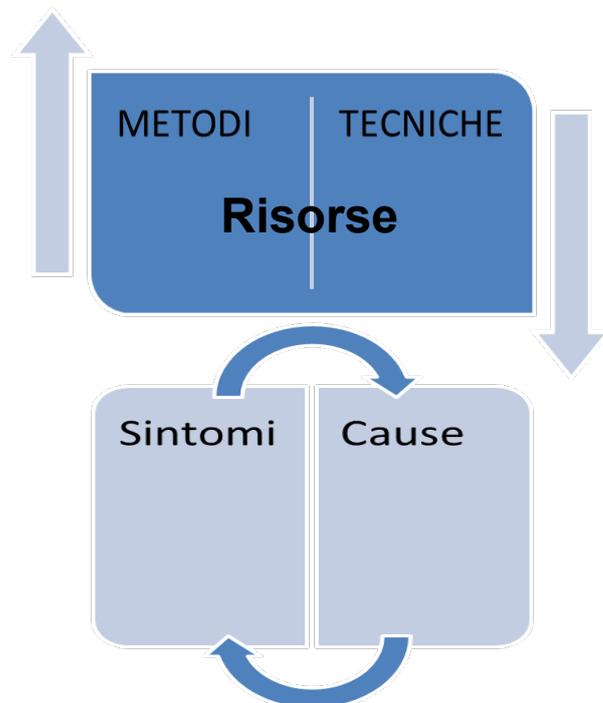
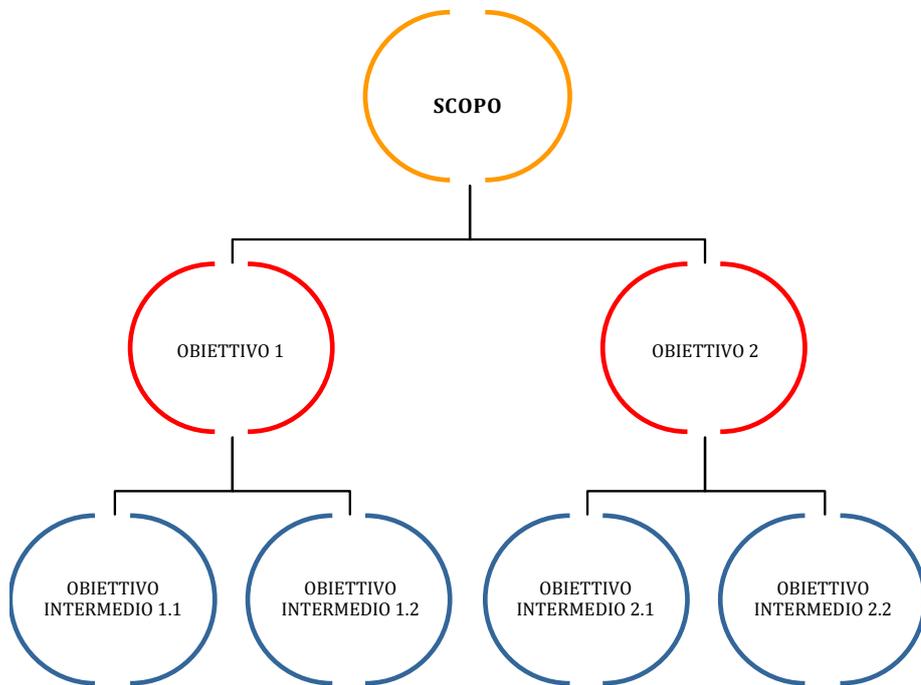
La pianificazione dell’intervento di coaching è essa stessa un processo co-creativo che si svolge innanzitutto attraverso la mappatura e la scelta, tra tutti gli esiti possibili, del **risultato più importante e desiderato** dal coachee, che sia al tempo stesso considerato etico ed ecologicamente valido dal coach. L’esito auspicato da entrambi è lo scopo

superiore di tutto il processo di coaching. **Lo scopo va considerato come una direzione**, poiché molto spesso l’esito vero e proprio è costituito dall’innesco di un nuovo atteggiamento, di un nuovo modo di essere mentre si vivono le proprie esperienze, che mira a qualcosa di qualitativamente superiore rispetto al solo obiettivo concreto. Uno o più obiettivi, costituiscono quelle mete che rendono fattibile la realizzazione dello scopo; sono condizioni che catalizzano il cambiamento, come pietre miliari, qualcosa di solido che testimonia le tappe effettivamente raggiunte. Tanto è stato già scritto sugli obiettivi, poiché costituiscono gli elementi operativi del lavoro che permettono di essere osservati, descritti e misurati come aspetti tangibili del successo dell’intervento. Dal nostro punto di vista **gli obiettivi devono essere connessi al principio organizzatore più elevato dello scopo finale**, per far sì che il coaching sia un processo diverso da quel tipo di consulenza che mira a far ottenere al cliente solo i risultati operativi concreti. In altre parole, quando si riflette sullo scopo si punta il focus su ciò che il coachee dovrà far accadere di diverso affinché compia il passaggio allo stato desiderato. Il modo specifico, la metodologia, le fasi, le procedure e le tecniche che utilizziamo per aiutare e sostenere il cliente ad effettuare il passaggio tra i due stati, attraverso i diversi “spazi”, è costituito dal nostro approccio creativo multidimensionale. Il processo che si attua è co-creativo e co-partecipativo poiché, con ruoli differenti, coach e cliente paritariamente contribuiscono alla realizzazione del progetto.

La metodologia fa parte integrante del processo di coaching e il suo impiego ha sempre l’intenzione di ottenere l’esito programmato. Quando si lavora nel problem solving creativo, oppure si affronta un ostacolo per migliorare le performance del cliente, è utile effettuare anche la valutazione dei sintomi, cioè dei limiti, dei vincoli, degli ostacoli che si frappongono tra lo stato attuale e lo stato desiderato, e delle cause, cioè delle radici che generano i sintomi stessi. Il termine sintomo non va confuso con le questioni relative alla patologia; noi qui lo intendiamo nel

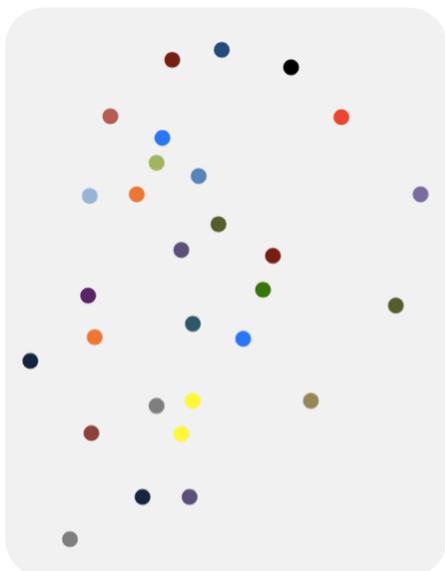
Lo scopo è il principio organizzatore del coaching

## La concettualizzazione del caso di coaching



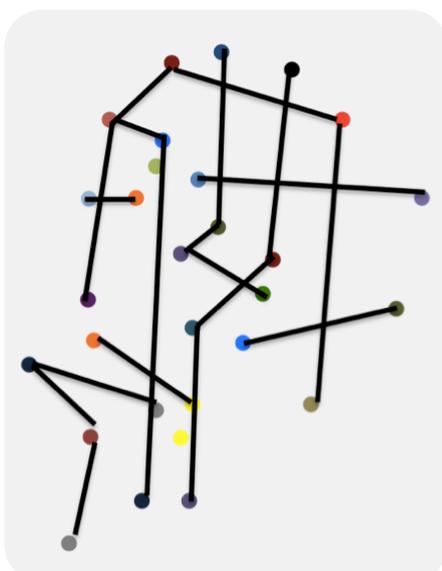
## FORMAZIONE

Punti di  
conoscenza



## FORMAZIONE ESPERIENZIALE

Reti di  
esperienza



## COACHING CREATIVO

Curve di  
creatività



Apprendere il processo creativo mentre si sperimenta il metodo, consente di accumulare conoscenza, creare reti di esperienza, generare curve di creatività

significato che gli è stato attribuito da Dilts: ciò che impedisce al cliente di ottenere gli esiti desiderati, oppure lo spazio che manca tra la situazione attuale e la realizzazione dell'obiettivo. L'approccio al problema, infatti, stimola la trasformazione della *cornice-problema* in una *cornice-risultato*, attraverso una serie di domande che favoriscono la formulazione di obiettivi specifici.

In sintesi:

1. creare una cornice di feedback che si contrappone all'insuccesso;
2. considerare le informazioni di ritorno necessarie per modificare le azioni o gli interventi da effettuare;
3. generare la flessibilità necessaria a produrre alternative e riempire così lo "spazio" delle soluzioni.

## Il macro-processo che organizza le funzioni complesse della mente



### Le 5 fasi di lavoro nel coaching

Sia nelle sessioni di coaching individuale sia nel lavoro con il team si ripercorrono le 5 fasi del processo creativo, utilizzando di volta in volta specifiche tecniche che stimolano l'apprendimento e aiutano ad effettuare il passaggio dallo stato attuale a quello desiderato. La struttura delle cinque fasi è un macro-processo che organizza le operazioni complesse della mente. La funzione di questa metodologia e delle sue attività è facilitare la disposizione di tali operazioni secondo la loro sequenza naturale e sviluppare una visione multidimensionale. Ciò significa aprire diverse finestre sulle molteplici dimensioni entro cui si colloca qualsiasi elemento della realtà: lungo la linea del tempo e tra i diversi sistemi di riferimento. Le **cinque fasi** ripercorrono il processo effettuato dal cervello nell'affrontare i diversi aspetti della realtà, anche nelle azioni più semplici.

### LA RICERCA



La prima fase è dedicata a ricercare gli scopi e a tracciare le mappe delle informazioni utili per realizzare i propri obiettivi. E' il momento in cui si stabilisce il contratto per definire gli obiettivi di lavoro (il prossimo capitolo è dedicato interamente agli obiettivi). Nel Coaching Creativo, si da molta importanza alla **fase di ricerca** delle informazio-

ni che vengono costantemente mappate attraverso strumenti di tipo grafico come le mappe mentali.

In questa fase è possibile procedere per mezzo di tre procedure:

la **mappatura interna** riguarda la rappresentazione grafica di dati e informazioni interne alla persone, quelle che lo riguardano da vicino, registrate nel serbatoio della memoria. Questo tipo di dati riguarda soprattutto la memoria autobiografica, le proprie esperienze, le risorse interne, le conoscenze, i dati acquisiti e appresi in precedenza, ma anche le immagini mentali create, le fantasie, i contenuti dell'immaginario.

La **mappatura esterna** riguarda, invece, le informazioni riguardanti l'esterno, ciò che conosciamo riguardo alla situazione che stiamo per affrontare, le fonti di informazione, le risorse, gli strumenti utili o necessario alla nostra impresa.

La **ricerc-azione** invece è l'esplorazione, la perlustrazione in lungo e in largo del campo d'esperienza, attraverso l'azione e i senso fisici che permettono di raccogliere nuove informazioni dall'esterno.

In questa fase a volte si utilizzano strumenti di valutazione, soprattutto nell'executive coaching aziendale, per misurare l'impatto delle performance dei Leader sulle prestazioni aziendali. In questi casi lo scopo è comprendere quali sono le competenze chiave individuali, analizzare le correlazioni fra comportamenti dei manager e performance aziendali, focalizzare i manager non sulle buone performance, ma sullo sviluppo delle competenze più forti per puntare alla "Leadership Eccellente". Un lavoro particolarmente importante per la realizzazione degli obiettivi riguarda la mappatura delle risorse, qualora si voglia incrementare le performance, migliorare aspetti di sé, incrementare i punti di forza. In questo caso la procedura consente di attivare, (o riattivare) le risorse interne utili allo scopo, attraverso una serie di tecniche specifiche. A volte può essere utile andare alla ricerca di esperienze consolidate nel passato per elicitare competenze emotive, tecni-

che oppure riguardanti specifiche conoscenze. Una delle tecniche che utilizziamo in questa parte del lavoro è il "Memorystorming", un brainstorming riguardante i successi del passato, avuti in ogni campo e nelle diverse fasi della vita. Durante le sessioni di Coaching Creativo di gruppo, questa tecnica è particolarmente suggestiva e catalizzante, poiché si lavora con musiche stimolanti, si utilizzano grandi fogli, colori e pennarelli, si crea movimento (ad esempio si cambia mano dominante per scrivere, si fa chiudere gli occhi, si fa utilizzare simboli, o scrivere in movimento) per integrare il lavoro dei due emisferi cerebrali ed innescare le funzioni mentali creative.

Quando si applica la metodologia ai team di lavoro, come ad esempio nelle situazioni in cui è richiesto un processo di innovazione, la prima fase dell'intervento è dedicata innanzitutto a facilitare il clima creativo. Per favorire la produzione di idee e innescare la strategia d'innovazione, è necessario definire e formulare gli obiettivi da conseguire e mappare le informazioni necessarie per la realizzazione dell'idea innovativa.

Il primo passo per un buon esito dell'intervento è stabilire quattro condizioni di base:

**A) Predisposizione dello stato emotivo e mentale.** La ricerca è l'inizio del processo creativo e, se da un lato innescava una serie di funzioni, atteggiamenti mentali, comportamenti finalizzati al conseguimento dell'obiettivo o alla risoluzione di un problema, dall'altro lato prevede la preparazione di un "clima" che ne faciliti l'avvio e la prosecuzione. Le esperienze vissute in questa prima parte dell'intervento, dai membri del team, facilitano l'innescare delle risorse creative, aumentano l'energia, la fiducia in sé stessi, nei colleghi, nelle proprie possibilità future e l'apertura a nuove soluzioni organizzative per sé e/o per il gruppo.

**B) Connessione.** E' importante che ogni partecipante riesca a trovare una connessione con se stesso e con gli altri, con le proprie motivazioni e obiettivi personali all'interno del progetto, poichè senza gra-

tificazione e/o scopi realizzativi non vi è possibilità di successo.

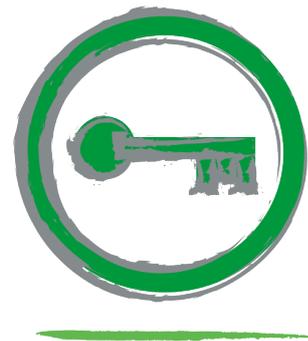
**C) Partecipazione.** Ogni partecipante è l'attore principale della scena ed è aiutato a stabilire una relazione fluida e una cooperativa con gli altri membri del gruppo come anche ad assumere la propria parte di responsabilità nel contribuire al successo, con una partecipazione attiva e dinamica.

**D) Perlustrazione.** Si effettua un'esplorazione ambientale, alla ricerca degli elementi che, eventualmente, compongono lo "spazio problema" - l'area che si intende affrontare - e lo "spazio soluzione", costituito da ciò che si desidera o di cui si ha bisogno, i fattori cioè che riguardano il proprio "campo d'esperienza". La ricerc-azione è una delle tre procedure di questa fase e prevede il coinvolgimento attivo e dinamico del team, che sperimenta diversi modi di raccogliere le informazioni, sostenuto dal coach ad affinare i sensi e preparare un atteggiamento mentale di apertura, per cogliere le opportunità che l'ambiente offre. Ricercare attivamente significa anche chiedere e sapere avvalersi del proprio network, della rete di contatti che può contribuire a fornire indicazioni, suggerimenti, materiali, esempi da seguire, esperienze altrui da modellare.

Il secondo passo fondamentale consiste nell'aiutare il team a formulare in modo preciso gli obiettivi e lo scopo più ampio, utilizzare le risorse di cui dispone e sviluppare quelle di cui necessita per innescare il cambiamento. Il divario tra stato attuale (rappresentato dalla condizione in cui è necessario operare un'innovazione aziendale) e lo stato desiderato (rappresentato dalla realizzazione dell'idea o del prodotto) è costituito da alcuni "Spazi" entro cui operare la trasformazione: lo "Spazio" per la definizione dell'obiettivo e/o del problema, lo "Spazio" dei metodi e delle risorse e lo "Spazio" delle soluzioni.

Il terzo passo consente di entrare operativamente nell'azione creativa di ricerca dei dati e delle informazioni riguardanti l'obiettivo dell'intervento.

## LA DECODIFICA

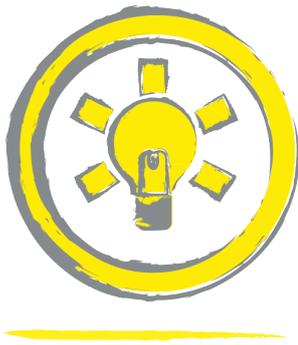


La **seconda fase**, il processo di **decodifica**, prevede un'osservazione riflessiva dei dati raccolti, l'individuazione dei criteri di classificazione e l'organizzazione sistematica del materiale della mappatura, che consentirà, nelle fasi successive, di effettuare un processo di selezione degli elementi più pertinenti al lavoro che si sta svolgendo. Dalla prospettiva del Coaching Creativo si tratta di trasformare le tracce e i segni prodotti, recuperati e raccolti, in fenomeni significanti, che assumono rilevanza nelle fasi successive. Il processo di decodifica si concretizza, in prima istanza, nella definizione dei criteri adeguati ed utili per classificare le informazioni che abbiamo ricercato e "mappato".

Nel lavoro con il team si utilizzano procedure e tecniche che facilitano un'ottica specifica di tipo convergente, utilizzando in maggior misura le funzioni cognitive della razionalità e della logica. Fissare i criteri di organizzazione permette di definire i punti di osservazione delle idee raccolte in precedenza. I risultati attesi di questa fase riguardano i criteri di priorità che servono a classificare i dati relativi al processo innovativo in corso, ad organizzarli per preparare la fase di elaborazione creativa. Ci si avvale di specifiche tecniche che consentono di stabilire una griglia per-

sonalizzata di criteri da applicare ai dati raccolti, al fine di avere a disposizione una mappatura organizzata. In sintesi i criteri riguardano gli aspetti di necessità, di utilità e di soddisfazione.

## L'ELABORAZIONE



**L'elaborazione** è un processo naturale dell'essere umano, basato sull'ingegneria dei processi mentali; questi rendono la persona capace di "rimaneggiare" continuamente le informazioni percepite per mezzo dei sensi fisici, per poi riadattarle in base alla propria storia personale ed integrarle con il proprio modo di essere e con la memoria accumulata nel corso degli anni. Le neuroscienze cognitive ci dicono che l'essere umano elabora un'idea di se stesso, costruendo l'immagine di chi è fisicamente e mentalmente, in base alla propria memoria autobiografica, sedimentata in anni di esperienze; l'immagine di sé è soggetta ad un costante rimodellamento che, in gran parte, avviene in modo inconscio. Se il processo di elaborazione è parte integrante del nostro modo di funzionare a livello cerebrale, anzi, se può essere considerata una peculiarità del nostro essere persone umane, allora è possibile aiutare gli individui a migliorare e potenziare questa risorsa naturale. Il cuore della metodologia di Coaching è **l'elaborazione** creativa dei più svariati aspetti della vita, attraverso un percorso che si avvale di tecniche e strategie mentali e creative. Il Coaching Creativo mira, infatti, a sostenere il cliente,

mentre elabora un intervento attivo sulla propria mappa della realtà; ciò gli consente di esprimersi personalmente e in modo consapevole, sperimentare varie possibilità per mettere a punto cambiamenti, innovazioni, creazioni, pianificazioni.

Elaborare significa portare avanti il processo di decodifica, sviluppare ulteriormente i risultati ottenuti dall'organizzazione e dalla selezione delle informazioni, al fine di creare una nuova mappa orientata verso lo scopo. Nella fase di Elaborazione e nelle tecniche proprie di questo momento del Coaching Creativo, ci si avvale di quei modelli che indicano il modo in cui la persona procede, naturalmente o sistematicamente, verso la trasformazione e la ristrutturazione per poi giungere al cambiamento. Le procedure della fase di elaborazione sono state definite "rimodellamento", per sottolineare i cambiamenti che, contemporaneamente, l'individuo produce in se stesso e nelle attività che svolge. Mentre l'individuo o il gruppo, lavora creativamente sulle informazioni di cui dispone, attraverso le procedure e le tecniche, arricchisce e rimodella il proprio sé autobiografico, che a sua volta stimola nuove possibilità di cambiamento. Gli effetti dell'elaborazione delle informazioni costituiscono nuovi abbinamenti, nuove idee, fantasie, immagini mentali che, a loro volta, diventano cause delle cause, poiché generano apertura mentale, flessibilità, capacità di innovazione e scoperta, che produrranno nuove possibilità di rimodellamento. Si manifesta così il principio della ricorsività che indica come nuove acquisizioni, cambiamenti, sviluppi modificano le informazioni precedentemente acquisite; i nuovi dati si integrano con le reti di memoria adattiva e divengono causa di ulteriori cambiamenti e crescita. In tal senso si può parlare di approccio formativo: elaborare un cambiamento creativo, utilizzando il processo in cinque fasi, comporta un apprendimento che innescherà ulteriori cambiamenti.

In questa metodologia vengono proposte due procedure di rimodellamento:

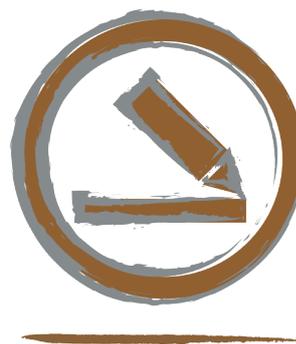
**A) il rimodellamento creativo, cioè la rielaborazione creativa dei dati raccolti e poi organizzati nella fase della decodifica.**

## B) Il rimodellamento generativo che consiste essenzialmente nel trasferimento generativo delle risorse.

Con la terza fase dell'intervento di Team coaching si entra nel momento di maggiore espressione creativa, attraverso procedure e tecniche che tendono a massimizzare l'efficacia creativa del gruppo per giungere all'individuazione di più idee o soluzioni, che verranno sottoposte poi a sperimentazione e verifica. In questa fase si opera in direzione dell'arricchimento, della trasformazione, della ristrutturazione, della combinazione delle informazioni e delle risorse sulle quali si è lavorato in precedenza. In sostanza si utilizza un'esplorazione creativa delle idee attraverso la sistematizzazione del caso. Ci si avvale di tecniche e strumenti (come ad esempio le carte del Coachig Creativo) che consentono di rimodellare idee, prodotti, processi etc... generando una serie di soluzioni temporanee che verranno poi setacciate sistematicamente fino alla focalizzazione della soluzione innovativa. La valutazione intermedia consente di monitorare l'idea sulla base di alcuni principi che vedono l'essere umano nella sua complessità. Se, infatti, non ci si cala nei panni dell'utente finale del prodotto o del processo, si rischia di rimanere ego-centrati e innamorarsi della propria idea; d'altra parte se non si prende consapevolezza di ciò che muove dall'interno il flusso di produzione ideativa, si rischia di rimanere troppo distaccati, alienati dall'idea stessa. Dunque, è importante procedere nella valutazione partendo dal contatto con l'area dei bisogni e degli aspetti emozionali, chiedendosi se l'idea sta rispondendo alle sensazioni di chi l'ha prodotta e in prospettiva ai bisogni di coloro che ne devono usufruire; si parte dalle emozioni per evitare che la razionalità o la critica blocchi la spontaneità. Soltanto dopo aver compreso che l'idea appaga l'area emotiva si passa al vaglio dell'area etico-valoriale, in altre parole di fronte all'idea si confronta ciò che si sente e l'eventuale piacevolezza per il cliente con il bagaglio dei valori, di ciò che assume valore. L'esito di questo confronto produce una particolare sensazione di consonanza o dissonanza interna. Se l'idea è in accordo con i principi guida, ne risulterà una percezione interna favorevole, piacevole, in altre parole uno stato emotivo che sta comunicando che non ci sono ostacoli. Dunque si procede

con la valutazione degli aspetti più concreti, che riguardano la fattibilità, l'utilità etc... per valutare se l'idea ha un potenziale di realizzazione concreta.

## LA PRODUZIONE

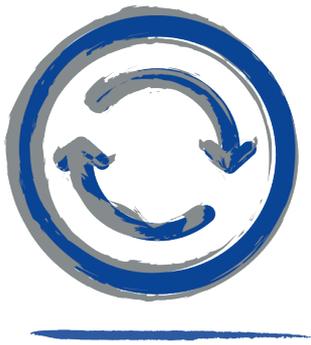


La fase di **produzione** comprende le procedure di progettazione, sperimentazione "come se", sponsorship e realizzazione. Anche per quanto riguarda questa fase, gli studi sul cervello indicano che la dimora del pensiero è impegnata costantemente nella pianificazione delle azioni e nella loro realizzazione dalle più semplici alle più complesse. Sappiamo quanto sia importante a livello aziendale la progettazione nei vari settori, soprattutto per quel che riguarda la pianificazione dell'attività produttiva, della vendita. Apprendere una serie di procedure che facilitino la produzione personale costituisce un aspetto di importanza prioritaria, a causa di una scarsa attenzione dei fattori più personali che riguardano l'area valoriale, l'area emotivo-creativa, l'area cognitivo-esperienziale.

La fase di produzione prevede dei cicli che consentono, sulla base dei criteri di misurazione stabiliti, di effettuare sperimentazioni intermedie e operazioni il cui scopo è testare l'idea scelti. Ciò comporta eventuali modifiche, aggiustamenti per migliorare l'idea, per poi passare alla progettazione vera e propria e all'implementazione. Sostanzialmente si tratta di sostenere il creative leader nella fase di strutturazione del progetto, anche attraverso l'ausilio di

tecniche creative che consentono di prevedere e risolvere eventuali ostacoli, difficoltà, blocchi.

## IL FEEDBACK



L'organismo umano è uno dei più complessi e meravigliosi esempi di **feedback**; la nostra stessa sopravvivenza, infatti, dipende dai meccanismi regolatori interni e dai raffinati circuiti di retroazione dell'informazione.

Il modellamento di quanto avviene in natura, ci porta a considerare l'attività di feedback come una procedura fondamentale del processo creativo che porta al cambiamento e al raggiungimento di un successo.

La natura ha donato agli organismi viventi una dotazione innata, che consente di regolare i processi vitali, non tanto per raggiungere una condizione neutrale, ma per ottenere una condizione di vita migliore. L'omeostasi è una forma di autoregolazione dinamica che permette agli organismi ed ai sistemi complessi di mantenere le proprie condizioni entro limiti necessari per la sopravvivenza; obiettivo principale dell'omeostasi, per l'organismo umano, è lo stato di salute, il benessere. A livello biologico, ad esempio, l'omeostasi, regola i processi vitali di ogni cellula istante per istante. Nelle situazioni in cui avviene una modificazione interna od esterna all'organismo, si può verificare una condizione di minaccia se lo stimolo ha la potenzialità di mettere in discussione l'integrità dell'organismo stesso,

oppure ci si trova di fronte ad un'opportunità se, la potenzialità dello stimolo, consiste in un miglioramento. L'organismo dunque, rileva la modificazione dell'ambiente interno o esterno ad esso, e reagisce al fine di creare una situazione maggiormente proficua ai fini della propria sopravvivenza. Le reazioni (vedi il dolore, le emozioni, gli stati di attivazione o allarme) sono un mezzo efficace per stimare le circostanze, per valutare se si tratta di una minaccia oppure di un'opportunità e preparare un piano di azione conseguente: liberarsi dei disturbi o approfittare delle opportunità, per creare una condizione che migliori lo stato generale e punti al benessere. Il feedback di qualsiasi attività, cioè il monitoraggio e la verifica di quanto abbiamo sperimentato ed implementato consente di operare gli aggiustamenti necessari per realizzare con successo la nostra impresa. La metodologia del Coaching Creativo è un sistema aperto, generativo e ricorsivo, poiché il feedback porta nuova informazione che a sua volta consente innovazione, arricchimenti che preparano il terreno per una nuova fase di ricerca verso nuovi obiettivi di crescita.

L'ultima fase del processo creativo è dedicata alle azioni di verifica del progetto e all'eventuale apporto dei cambiamenti necessari. Si adottano strumenti creativi mirati ad analizzare il progetto da vari punti di vista, per non tralasciare aspetti che potrebbero rivelarsi importanti per lo sviluppo dell'azienda. Il momento della verifica diviene una vera e propria ricerca di soluzioni trasformative che reinquadrano punti deboli e minacce per aumentare i punti di forza e le opportunità. Le indicazioni operative che proponiamo in questa fase prendono in considerazione la perlustrazione degli elementi che caratterizzano sia l'idea che il processo di implementazione e la ricerca degli indizi nascosti, attraverso la revisione dei risultati (cioè effettuare un'analisi dell'idea o del prodotto adottando la prospettiva delle persone o dei fattori che possono incidere sul buon esito). Gli indizi nascosti possono essere cercati seguendo logiche diverse, non tanto cercando la cosa in sé, ma aspetti che possono indicarne la direzione. Infine attraverso il reinquadramento si applicano tecniche creative finalizzate a una vera e propria ristrutturazione in grado di

generare ulteriori soluzioni agli eventuali problemi emersi o riscontrati nel corso dell'intervento.

In sintesi gli obiettivi di questa fase riguardano:

- l'analisi dello stato del progetto
- la valutazione degli aspetti interni e degli aspetti esterni dell'oggetto dell'analisi
- l'individuazione dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e delle minacce
- l'ampliamento della mappa della realtà e l'utilizzo della prospettiva multidimensionale
- lo sviluppo di strategie integrate per massimizzare i punti di forza