Maria Rita Parsi, Massimo Del Monte,
Simone Piperno

Il coaching creativo

TECNICHE PER LA CRESCITA,
L'INNOVAZIONE,
IL CAMBIAMENTO
PERSONALE ED AZIENDALE

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

MARIA RITA PARSI,
MASSIMO DEL MONTE,
SIMONE PIPERNO

IL COACHING CREATIVO

Tecniche per la creatività, l'innovazione, il cambiamento personale ed aziendale

FRANCOANGELI

Immagine di copertina: Dreams Lab SrL

1a edizione. Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

Indice

Ringraziamenti pag. 9

Introduzione » 11

Parte prima – Il metodo

1. La metodologia del Coaching Creativo » 17
1. Fase di Ricerca » 21
2. Fase di Decodifica » 36
3. Fase di Elaborazione » 40
4. Fase di Produzione » 55
5. Fase di Feedback » 59
6. Dalle cinque fasi alle cinque posizioni percettive » 62

Parte seconda – Le tecniche

1. La Mappatura del Successo » 71
1. Descrizione » 71
2. Obiettivi » 72
3. Indicazioni operative » 72
   3.1. Mappare i propri desideri-sogni-obiettivi » 72
   3.2. La mappa dei piccoli e grandi successi » 73
   3.3. Mappatura delle strategie di successo » 73
      3.3.1. l'autobiografia illustrata del successo » 74
      3.3.2. l'esplorazione dei livelli di risorse » 74
4. Esempio » 76
   4.1. Mappare i propri desideri-sogni-obiettivi » 76
   4.2. La mappa dei piccoli e grandi successi » 78
   4.3. Mappatura delle strategie di successo » 79
      4.3.1. L'autobiografia illustrata del successo » 80
      4.3.2. L'esplorazione dei livelli di risorse » 81

2. T5. Tecnica per l'individuazione e l'organizzazione degli obiettivi di carriera pag. 87
1. Descrizione » 87
2. Obiettivi » 88
3. Indicazioni operative » 88
3.1. La mappatura degli obiettivi » 88
3.2. Lo screening delle attività » 89
4. Esempio » 93
4.1. La mappatura degli obiettivi » 94
4.2. Lo screening delle attività » 94

3. BOSs - La tecnica per l'individuazione e il trasferimento delle Basic Ordering Skills » 105
1. Descrizione » 105
2. Obiettivi » 105
3. Indicazioni operative » 106
4. Esempio » 109

4. La Ristrutturazione Creativa » 116
1. Descrizione » 116
2. Obiettivi » 116
3. Indicazioni operative » 117

5. Brainsolving » 119
1. Descrizione » 119
2. Obiettivi » 120
3. Indicazioni operative per il Brainstorming "catastrofico" » 120
3.1. Brainstorming "ipotetico" » 121
3.2. Brainstorming "difficile" » 121
3.3. Brainstorming "catastrofico" » 121
3.4. Valutazione realistica » 122
4. Indicazioni operative per il Brainstorming "fantastico" » 123
4.1. Brainstorming "ipotetico" » 123
4.2. Brainstorming "positivo" » 123
4.3. Brainstorming "fantastico" » 123
4.4. Valutazione realistica » 123

6. Self coaching » 125
1. Descrizione » 125
2. Obiettivi » 126
3. Indicazioni operative » 126

4. Esempio pag. 127

7. Il processo trasformativo della SWOT Analysis » 130
1. Descrizione » 130
2. Obiettivi » 131
3. Indicazioni operative » 131
4. Esempio » 137

8. H5 - Tecnica per l'analisi dei fattori limitanti e potenzianti » 142
1. Descrizione » 142
2. Obiettivi » 143
3. Indicazioni operative » 143

9. La Matrice OK Corral » 145
1. Presentazione ed origini della tecnica » 145
2. Presupposti teorici generali dell'OK Corral » 146
3. La MOC nella valutazione-previsione » 149
3.1. Descrizione » 149
3.2. Obiettivi » 153
3.3. Indicazioni operative » 154
4. La MOC nel decision making » 154
4.1. Descrizione » 154
4.2. Obiettivi » 157
4.3. Esempio » 157
4.4. Indicazioni operative » 160
5. La MOC nella negoziazione » 161
5.1. Descrizione » 161
5.2. Indicazioni operative » 173
6. La MOC nel lavoro di gruppo » 173
6.1. Descrizione » 173
6.2. Relazioni tra i membri del gruppo » 174
6.2.1. Indicazioni operative » 174
6.3. Il processo decisionale di gruppo » 177
6.4. La MOC nel lavoro creativo di gruppo » 178
6.4.1. Sviluppare e gestire il processo creativo nei gruppi e nei team » 181
6.4.1.1. Indicazioni operative » 183
6.4.2. Affrontare una situazione specifica con il problem solving creativo » 184
6.4.2.1. Indicazioni operative » 184

10. GoalSolving pag. 187
1. Descrizione » 187
2. Obiettivi » 187
3. Indicazioni operative » 188
3.1. Prima fase: Ricerca delle risorse » 189
3.2. Seconda fase: Decodifica delle risorse » 191
3.3. Terza fase: Elaborazione » 193
3.4. Quarta fase: Produzione » 195
3.5. Quinta fase: Feedback. Monitoraggio e valutazione delle risorse » 196

Bibliografia » 199

Ringraziamenti

Vogliamo innanzitutto esprimere il nostro ringraziamento a Graziano Iacobacci, Partner di Kairos Solutions per aver collaborato alla realizzazione del libro, allo sviluppo e al perfezionamento della metodologia del Coaching Creativo, grazie alle sue intuizioni, alla sua fantasia, ma anche alla sua grande amicizia e sincerità.

Grazie ad Alessandra Celebrini per aver dato degli spunti preziosi e delle vere e proprie illuminazioni al nostro lavoro, aiutandoci a risolvere alcuni delle questioni teoriche più complesse con la sua conoscenza e il suo impegno.

A Fabiana Spizzichino, per il suo sostegno, per la sua fiducia e per quello che fa ogni giorno, un ringraziamento di cuore.

Un ringraziamento a Francesca Gaidella, che ha curato la pubblicazione di questo libro per la casa editrice FrancoAngeli, per i suoi suggerimenti e consigli che hanno portato a migliorare questo libro, spingendoci a valorizzare le tecniche che abbiamo prodotto e a facilitarne la consultazione.

Una dedica a tutti i partecipanti dei nostri corsi, ai coachee, alle aziende che in questi anni hanno creduto in noi, contribuendo anch'essi al continuo sviluppo della metodologia e delle tecniche d'intervento.

Arricchiti da nuove esperienze continueremo a lavorare per sostenere le persone nel percorso di crescita, di cambiamento, di innovazione, per migliorare i risultati e la qualità delle loro vite professionali e private.

Introduzione

Il coaching è ormai considerato uno dei più efficaci metodi di intervento per il cambiamento all'interno dei processi aziendali e per la crescita delle persone. Le diverse forme in cui viene adottato questo metodo di "allenamento", diffuso in tutto il mondo – come il life coaching, l'executive coaching, il mental training per gli sportivi, il career coaching – mirano essenzialmente al raggiungimento degli obiettivi, all'elevazione degli standard di performance e ad una formazione che renda l'organizzazione – o la persona – autonoma di procedere con gli strumenti e i metodi acquisiti nel corso del training. Il coaching è anche e soprattutto crescita, cambiamento, trasformazione e trasferimento delle risorse interne, verso quegli aspetti della vita dell'individuo e/o del gruppo che ancora non hanno raggiunto livelli soddisfacenti.

Avere a disposizione una raccolta organizzata ed aggiornata di tecniche d'intervento, sperimentate ed efficaci, costituisce un supporto importante per i professionisti che lavorano in un settore sempre più competitivo, in cui sono richiesti continui aggiornamenti e nuovi apprendimenti. Il testo che proponiamo raccoglie una serie di tecniche, utilizzate nell'ambito del coaching e della consulenza, di cui possono avvalersi i professionisti o coloro che stanno muovendo i primi passi in questa affascinante e variegata disciplina. Nella nostra esperienza abbiamo utilizzato questi metodi di intervento non solo nell'ambito del coaching, ma anche nella consulenza psicologica e in taluni casi nella psicoterapia individuale e di gruppo. Le tecniche di per sé costituiscono una traccia, un modello di riferimento per intervenire nelle situazioni che richiedono un cambiamento, pertanto possono essere utilizzate anche dagli psicologi del lavoro e delle organizzazioni, da chi si occupa di formazione in aula, dai manager o leader di team di lavoro, dai consulenti aziendali.

Alcune di queste tecniche sono già conosciute, almeno da una parte del pubblico, ma rielaborate in forma creativa dagli autori secondo una metodologia di intervento che cura particolarmente il processo di pensiero creativo; altre tecniche sono state messe a punto dagli autori stessi nel corso di anni di attività di consulenza e formazione.

Nella prima parte del testo viene illustrata la metodologia del Coaching Creativo con la quale ci proponiamo di mettere in risalto la definizione stessa che abbiamo dato alla forma di coaching che utilizziamo nella pratica professionale. Creativo, infatti, è il metodo di lavoro di cui ci avvaliamo, che mira all'allenamento creativo delle persone, a stimolare in loro l'apprendimento di una metodologia per realizzare i propri obiettivi e affrontare i cambiamenti, a sviluppare ed elaborare una serie di opzioni, mentali, comportamentali, emotive, per arricchire la propria mappa di se stessi, del mondo e delle relazioni tra sé e l'esterno. Nel capitolo riguardante la metodologia del Coaching Creativo si approfondiscono le cinque fasi che lo costituiscono, mettendo in risalto gli aspetti del funzionamento umano cui è riferibile ogni specifica fase. L'approccio, infatti, non è frutto di un'astrazione teorica, ma deriva piuttosto dal modellamento del processo creativo e di alcuni aspetti relativi al funzionamento umano, dagli aspetti più semplici a quelli più complessi. Gli studiosi dei processi creativi, da decenni vanno alla ricerca delle modalità con le quali l'essere umano riesce a risolvere creativamente i problemi, ad inventare, generare opere d'arte. Scopo di questo libro non è certamente proporre ulteriori modelli esplicativi, ma indicare piuttosto l'efficacia di un utilizzo consapevole delle fasi e delle procedure che appunto caratterizzano i processi creativi. In questa parte del testo esporremo anche alcuni riferimenti di tipo teorico, modelli concettuali e di intervento applicativo, che costituiscono il filo conduttore delle tecniche. Il nostro tentativo e la nostra speranza è di condividere con il lettore alcuni aspetti del nostro modo di lavorare con le persone e con le organizzazioni; la nostra intenzione è anche trasmettere l'idea di un approccio olistico all'essere umano, possibile grazie all'integrazione di quei modelli teorico-applicativi di cui ci avvaliamo da anni nella nostra esperienza di lavoro e che abbiamo sintetizzato in procedure e tecniche che, nell'insieme, prendono appunto il nome di Coaching Creativo.

Nella seconda parte del testo entriamo nel vivo del lavoro, con la presentazione di alcune tecniche specifiche di Coaching Creativo, la cui elaborazione è stata ispirata dagli autori e dalle teorie che rappresentano i modelli di riferimento costanti della nostra professione, ma anche dall'esperienza pratica con i nostri clienti. L'organizzazione e la presentazione delle tecniche evita di riferire gli aspetti teorici che, invece, sono approfonditi nel primo capitolo; le citazioni bibliografiche indirizzeranno coloro che intendono approfondire gli argomenti di riferimento ed eventualmente la congruenza tra obiettivi che si intende conseguire con il coachee (cliente), i passi operativi ed il quadro teorico di riferimento. La strategia di intervento a nostro avviso non può essere troppo "tecnica", poiché diventerebbe soltanto un'esercitazione filtrata eccessivamente dalla parte razionale, priva di quelle componenti emotive e motivazionali che coinvolgono il coachee nella promozione del proprio cambiamen-

to. Decontestualizzata dalla relazione tra coach e coachee e dalla cornice di riferimento dell'intervento di coaching, la tecnica rischia di assumere le caratteristiche di un esercizio fine a se stesso, annullando la possibilità di co-creare lo spazio di condivisione, che prepara il terreno per nuove esplorazioni e induce, nella relazione di consulenza, trasformazioni implicite che possono promuovere progressivamente il cambiamento desiderato.

Il potere dell'intervento, cioè quel particolare stimolo al cambiamento, il fattore che può innescare una nuova decisione, un nuovo comportamento, la diminuzione o la scomparsa di un sintomo, un comportamento limitante, un blocco, trae origine dalla combinazione di più fattori. In particolare ci si riferisce alla congruità tra la fotografia diagnostica di un particolare momento del processo di consulenza, l'obiettivo che si vuol ottenere con il coachee, il tipo di procedure e di tecniche o percorsi creativi scelti e le modalità comunicative e relazionali utilizzate nel coaching.

La presentazione delle tecniche segue uno schema comune:

1 descrizione che introduce il lettore alla tecnica;
2 obiettivi;
3 indicazioni operative;
4 esempio applicativo.

Alcune di queste tecniche sono state ideate e sperimentate dagli autori, altre sono invece rielaborazioni di tecniche classiche; ci riferiamo in particolare alla SWOT Analysis, che nel Coaching Creativo viene utilizzata come un percorso creativo per la trasformazione e la ristrutturazione dei punti deboli e delle minacce di un progetto. Il GoalSolving è invece un percorso che integra in sé i passi operativi più importanti di alcune note tecniche utilizzate in ambito aziendale (come la Lotus Blossom, la Stakeholders Analysis, i Sei Cappelli per pensare, la Force Field) in una rielaborazione utile al processo di coaching individuale e di gruppo rivolto ad una varietà di obiettivi. La Matrice dell'Ok Corral presenta una impostazione descrittiva diversa dalle altre con peculiari aspetti teorici e applicativi. Essa costituisce un approccio metodologico a vari tipi di situazioni, come ad esempio la valutazione soggettiva dell'impatto che alcune situazioni possono suscitare in due interlocutori, oppure, le condizioni che richiedono un processo decisionale, la negoziazione, lo sviluppo del processo creativo individuale e di gruppo.

Parte prima – Il metodo

1. La metodologia del Coaching Creativo

Il Coaching Creativo è una metodologia di intervento finalizzata ad "allenare" creativamente gli individui, i gruppi, le organizzazioni, per conseguire obiettivi specifici, attraverso un percorso che può essere appreso, rielaborato e sperimentato in modo personale e creativo, per diventare "coach di se stessi". Nel coaching si considera il cliente come un individuo abile a cercare, cogliere e creare le proprie opportunità nel dispiegarsi della propria vita. Il Coaching Creativo si fonda sulla convinzione che ogni cliente possiede in sé le risorse e la creatività necessarie per realizzare gli obiettivi desiderati e si focalizza sulla situazione attuale in cui si trova il cliente, per sostenerlo in un percorso mirato a raggiungere l'obiettivo prefissato, riconoscendo che tali risultati sono il frutto delle scelte, delle intenzioni e delle azioni del cliente stesso, supportate dagli interventi del coach. Nel coaching è il cliente a scegliere cosa vuole ottenere per sé e/o per il gruppo con il quale, o nel quale collabora, partendo dalla definizione dello stato che intende raggiungere. La funzione del coach è quella di ascoltare, osservare e offrire il suo contributo con domande mirate ad espandere la consapevolezza e un senso d'impegno per promuovere l'azione con strumenti e tecniche pratiche, adattabili in ogni contesto, privato e professionale.

Il Coaching Creativo è, pertanto, una metodologia di lavoro, ma anche di crescita, poiché offre l'opportunità di ampliare la propria mappa del mondo, di conoscere se stessi e gli altri, utilizzando strumenti (metodologie, procedure, tecniche) atti all'arricchimento delle opzioni, all'allargamento della personale posizione percettiva riguardo se stessi e l'ambiente circostante, di alimentare anche il tessuto connettivo, gli scambi, la comunicazione, di affrontare eventuali problematiche – o difficoltà – attraverso un processo di riattivazione delle "risorse creative" presenti in ognuno. Le risorse della Mente Creativa spesso non vengono utilizzate, poiché non se ne conosce fino in fondo la valenza, ma anche per la mancanza di un metodo chiaro, definito nei suoi presupposti e per la scarsa percezione delle possibili procedure che possono essere seguite, integrate con il proprio atteggiamento mentale e con le

proprie competenze e fatte divenire parte di sé. L'intento del Coaching Creativo è, dunque, mettersi sulla traccia delle "risorse creative", mapparle utilizzando procedure e tecniche adeguate e congruenti con la situazione e lo stato in cui si trova il cliente, organizzarle secondo criteri individuati di volta in volta in base alle esigenze del momento, in modo tale da rielaborarle e rimodellarle personalmente e selezionare gli elementi e le funzioni maggiormente efficaci, da veicolare in nuovi contesti e finalmente sperimentarle, per poi verificarne i risultati e aumentare le potenzialità.

Una volta che si è riusciti a dare senso, significato, arricchimento creativo al proprio modo di essere e di affrontare le sfide, gli impegni, le mete, si aumenta la potenzialità e la disponibilità ad una comunicazione diretta ed integrata, libera da schemi che possono imprigionare emozioni, intenzioni, pensieri, capacità, progettualità, nell'interazione con se stessi, con gli altri e con il contesto ambientale. In tal senso, si aumenta la capacità di uscire da ruoli rigidi e precostituiti, di gestire meglio le proprie mappe cognitive per decodificare la realtà, consapevoli che "la mappa non è il territorio", intenzionati a leggere dal libro della vita ben oltre le apparenze; integrando le forze inconsce con quelle della razionale consapevolezza, rifiutando di sostituire "i beni" al "bene" di esistere; sperimentando la spontaneità negli affetti; organizzando la propria vita col desiderio di collegarla armonicamente a quella degli altri.

I presupposti del Coaching Creativo derivano dall'integrazione di diversi modelli teorico-applicativi, che hanno studiato la struttura dell'esperienza soggettiva dell'essere umano e che hanno messo a punto tecniche di intervento per il cambiamento personale e per la realizzazione di prestazioni efficaci in ambito lavorativo, organizzativo, aziendale.

Il Coaching Creativo nasce come integrazione ed elaborazione delle esperienze professionali degli autori (in campo psicologico, psicoterapeutico, consulenziale, aziendale) la cui formazione deriva, in particolare, dai modelli della Psicologia Umanistica, dell'Analisi Transazionale, della Programmazione Neurolinguistica e della Psicoanimazione, la metodologia interdisciplinare, a mediazione creativa, messa a punto da Maria Rita Parsi[1]. Gli studi delle neuroscienze e del pensiero creativo hanno costituito una parte integrante che ha contribuito alla sperimentazione e alla elaborazione di questa impostazione metodologica.

La metodologia del Coaching Creativo è costituita da 5 fasi successive e consequenziali, ognuna delle quale prevede una o più procedure, che consistono in tipologie di percorsi finalizzati agli scopi della fase di cui fanno parte

[1] Morino Abbele F., Parsi M.R., *La mente creativa. Dare anima all'anima in psicoterapia.* Franco Angeli, Milano, 2006; De Marchi L., Lo Iacono A., Parsi M.P., *Psicoterapia umanistica. L'anima del corpo: sviluppi europei*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

e preparatorie per la fase successiva; ogni tipologia costituisce uno "spazio di possibilità" che comprende una serie di tecniche da scegliere, utilizzare ed integrare di volta in volta, in base agli obiettivi intermedi che si intende conseguire. È importante sottolineare che, sia le fasi sia le procedure, non sono strutturate in modo rigido ed è artificioso considerarle separate in modo netto; a volte nelle sessioni di lavoro è necessario tornare a fasi precedenti per effettuare cambiamenti o "aggiustamenti" della direzione, altre volte procedure appartenenti a fasi diverse si sovrappongono parzialmente, per consentire un lavoro che lascia spazio a maggiori possibilità di intervento. La creatività non può essere incapsulata, sfugge a teorie troppo impostate e a metodi che ne potrebbero limitare la spontaneità. Il metodo è anch'esso un modello, una mappa delle operazioni compiute dagli individui nell'ambito di un processo di cambiamento; è sempre utile tenere in considerazione che la carta orientativa dei nostri interventi, sia essa una teoria, un modello o una tecnica, non va confusa con "il territorio".

L'individuazione e la caratterizzazione di ognuna delle cinque fasi consente di lavorare con metodo ed eventualmente di rimodellare la stessa metodologia, ad esempio aggiungendo o modificando le procedure, nel momento in cui le ulteriori ricerche applicative dimostreranno l'efficacia di nuove possibilità. Mentre le fasi metodologiche sono necessarie alla strutturazione di un percorso completo, che prende in considerazione i molti aspetti e sfumature dell'esperienza del cliente, le procedure lasciano spazio a maggiori possibilità di scelta, poiché non devono essere utilizzate tutte necessariamente in ogni situazione. Ciò riteniamo sia valido soprattutto nelle fasi preliminari del coaching, nel periodo del vero e proprio "allenamento" al cambiamento. Nella vita pratica i processi a volte sono più veloci, condensati: l'intuizione, l'esperienza e la creatività spesso consentono di compiere apparenti salti da una fase all'altra o giungere a conclusioni inaspettate. Il modello di coaching che utilizziamo, consente a professionisti che provengono da aree diverse e che si attengono a teorie di vario genere di integrare le proprie conoscenze e le proprie tecniche, elaborando ogni volta percorsi creativi di intervento e di formazione.
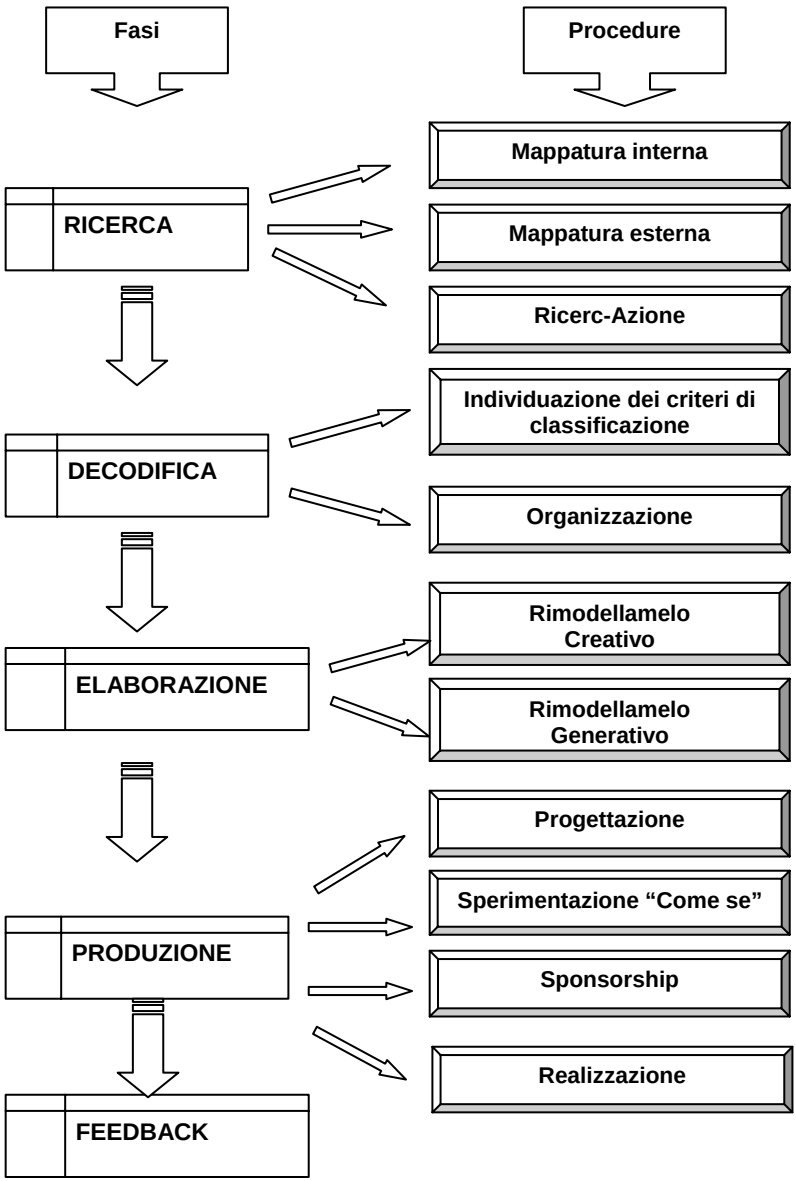
Figura 1 – Schema delle fasi e delle procedure che compongono il Coaching Creativo