

CAPITANI DELLA PROPRIA ANIMA, PADRONI DEL PROPRIO DESTINO

DI LAURA SALIMBENI



Io sono Laura!

Sono un Master Extraordinary Coach e un Trainer di Programmazione Neurolinguistica. Il mio scopo è quello di essere uno strumento di libertà, di scelta e di espressione.

Sono laureata in Storia dell'arte, perché la meraviglia degli esseri umani è la capacità di vedere il bello fine a sé stesso delle cose, dell'esistenza.

Vedo la nostra umanità come una tavolozza colorata di esperienze e di emozioni e, se ne prediamo consapevolezza, credo che si possa fare della nostra vita un'opera d'arte.



Sono stata per molti anni in azienda nel complesso mondo del Revenue Management, facendo quotidianamente lo sforzo per mediare le esigenze dell'azienda, quelle delle persone e quelle del mercato per produrre il migliore risultato possibile.

E poi ho scoperto il Coaching e nulla è stato più uguale.

Oggi sono al fianco di persone, organizzazioni, atleti e squadre sportive per accompagnarle nel raggiungere il massimo possibile del loro potenziale.

Sono stata coordinatrice della Extraordinary Coaching School e ora sono mentore e coordinatrice del Team dei Coach Extraordinary.

Nel corso degli anni ho seguito come formatrice e Coach migliaia di persone, e mai una volta è stato uguale. La bellezza delle persone è questa. Siamo tutti magnificamente unici e con qualcosa che possiamo offrire agli altri e di cui godere.



DIO, CONCEDIMI LA
serenità DI ACCETTARE LE
COSE CHE NON POSSO
CAMBIARE, IL *coraggio*
DI CAMBIARE QUELLE CHE
POSSO CAMBIARE,
E LA *saggezza*
DI DISTINGUERNE LA
DIFFERENZA.

PREGHIERA DELLA SERENITÀ

1

INTRODUZIONE



INTRODUZIONE

Quando i nostri clienti percepiscono di non riuscire ad avere l'impatto che vorrebbero sul Team e nella vita professionale si sentono frustrati, confusi e a volte persino impotenti. Questa condizione – chiamiamola così perché a volte diventa un loop quasi permanente – nasce dal fatto che nella maggior parte dei casi le persone quando hanno qualcosa da fare e incontrano degli ostacoli, spesso **si concentrano solo su ciò che non funziona.**

Sono tantissime le persone, infatti, che fanno fatica a **mantenere la direzione** verso ciò che vogliono e finiscono con l'impantanarsi in quello che in quel momento non sta funzionando, diventando esperte degli ostacoli che le frenano o deviano. In particolare, questo accade quando l'ostacolo è un fenomeno inatteso e non coerente con le loro aspettative.

Dal momento che la realtà non corrisponde a quello che vorrebbero, perdono di vista la visione, lo scopo e anche gli obiettivi intermedi

E così molti si perdono in un pantano colmo solo di ciò che non si vuole (e che non coincide con le proprie aspettative) e poi si crogiolano nella confusione, figlia della mancanza di consapevolezza del proprio potere di impatto. Non distinguono **quali di questi eventi possono controllare**, quali sono **sotto la propria influenza** o, ancora, quali possono essere solo causati da fattori esterni e non possono essere modificati, ma **solamente gestiti.**





Questi casi di senso di impotenza, sia nella gestione di un Team, sia nel Coaching individuale, sono riconducibili alla nascita di una fissazione per ciò che è **troppo fuori dalla propria area di influenza** e che viene percepito come qualcosa che va cambiato che, altrimenti, inesorabilmente porterà al fallimento del risultato desiderato.

Così, ciò su cui le persone non hanno il controllo diventa l'ossessione: finché non riescono a sistemare quella cosa lì non riescono a fare le altre, non riescono a pensare ad altro.

E la frustrazione nasce proprio dal fatto che **in quella situazione non c'è niente da sistemare**, poiché essa non dipende da loro. C'è solo da gestire ciò che è possibile gestire e da lasciare il resto in secondo piano per concentrarsi su quello che può funzionare veramente.

Un mio cliente, oggi, gestisce l'azienda di famiglia. Nella sua cerchia più ristretta di collaboratori, quindi il suo team, ci sono due persone. Lui all'inizio aveva investito su uno di questi due collaboratori che sarebbe dovuto diventare addirittura suo socio. Questa persona però a un certo punto ha deciso che lui nella vita voleva fare altro e non gli interessava investire più di tanto sul lavoro.

Per questa ragione, con molto rispetto e altrettanta fermezza, si è fatto da parte e ha lasciato il mio cliente a prendersi tutte le responsabilità nelle scelte e nella gestione di questa impresa.

L'altro collaboratore, invece, entrato nel team più di recente, ha molta voglia di fare e di lavorare, ma al momento viene trascurato perché il mio cliente sta cercando di riportare il primo verso la possibilità di una partnership – nonostante questi gli abbia detto chiaramente che se ne vuole andare, cambiare lavoro e persino settore.

Malgrado questa decisione sia chiara e fuori dalla sua responsabilità, il mio cliente non si dà pace perché pensa di avere sbagliato nell'approccio con lui e che sia colpa sua se questi si stia allontanando.

Nel frattempo, la situazione di tensione sta rovinando il clima aziendale e soprattutto sta lasciando in panchina il nuovo collaboratore che ha un reale potenziale e ha mostrato un chiaro interesse per l'azienda.

Tutto ciò accade perché egli non si rende conto che **non ha più possibilità di influenzare le decisioni** del suo primo collaboratore e non si rassegna al fatto che la soluzione non è lì.

Quando non sono chiare le **proprie sfere di influenza**, le persone finiscono con l'essere **ossessionate da quello che non va** come loro vorrebbero che andasse e fanno fatica a distinguere tra **quello che possono modificare** e **quello che non possono modificare**: nel nostro esempio, la decisione di lasciar libero di vivere le sue scelte il primo collaboratore e investire a pieno sulla persona col potenziale.

Serve un passaggio di **consapevolezza tra la propria mappa** – che può essere un'allucinazione completamente scollegata dalla realtà – e **quello che veramente c'è nel territorio**.

Cioè, nel momento in cui si prende consapevolezza di quello che è il potenziale della situazione, si va oltre le proprie aspettative, oltre i propri desideri, dentro l'esperienza, e la si legge per come è, non per come si vorrebbe che fosse.

Ed è a quel punto che davvero si possono **gestire le interferenze e accedere alle risorse**.

È proprio il momento dell'**allineamento tra mappa e territorio**: quello che il Coachee percepisce e quello che realmente è si parlano.

Non potrà mai percepire completamente la realtà per come è, però in questo modo comincia ad averne una coscienza che è sufficiente per fargli gestire la situazione.

Se lui non riesce realisticamente a leggere il sistema non sa come e dove lo può influenzare e quindi non conosce **i margini che ha per far accadere quello che vuole**. Favorire questo processo è compito del Coach che aiuta il cliente a comprendere le proprie sfere di influenza.



2

LE SFERE D'INFLUENZA



LE SFERE D'INFLUENZA

Il concetto di **sfere di influenza** esiste in psicologia da svariati decenni e pur non essendo uno strumento nuovo e rivoluzionario è pratico ed efficace. Io lo utilizzo perché è un modo molto semplice di approcciare a **una lettura della realtà il più possibile oggettiva**. È il mio strumento per aiutare il cliente a fare ordine in modo semplice. E per favorire questo processo di chiarificazione gli faccio tre domande molto semplici.

COSA È SOTTO
IL TUO CONTROLLO?

1.

COSA È NELLA TUA
AREA DI INFLUENZA?

2.

COSA È FUORI DAL
TUO CONTROLLO?

3.

Sappiamo che nella **sfera del controllo** rientrano le cose e gli eventi che **possiamo modificare senza un intervento esterno**, come ad esempio come si reagisce agli eventi e quali decisioni si prendono di conseguenza. Qui, normalmente, si annida un passaggio stretto nel quale le persone fanno fatica a passare dalla percezione alla realtà e, di conseguenza, a capire che cosa si intende per controllo e influenza, perché pensano che siano sinonimi. È importante chiarire subito con il cliente che **il controllo è tutto ciò che ho la certezza di poter modificare**.

Il cliente può modificare il proprio stato emotivo in tutte quelle situazioni in cui è padrone delle sue emozioni, delle sue sensazioni e riesce a gestire un cambiamento emotivo perché è sufficientemente lucido e presente da farlo. Potrebbero esserci dei momenti in cui il cambiamento di stato del Coachee non è sotto il suo controllo, ma è nella sua area di influenza, ad esempio quando è in una condizione emotivamente molto alterata. Per questa ragione è importante **non dare nulla per scontato quando si interagisce** e ora vediamo nel dettaglio.

Un altro esempio, a proposito di team, può essere identificato nel momento in cui il cliente deve **stabilire la procedura per far fare qualcosa al suo gruppo**, ed è il cliente che è investito di questo compito, perché fa parte dei confini del suo ruolo ed è sotto il suo controllo il modo in cui sarà svolta la procedura. **Il Coachee ha il controllo perché dipende da lui** quello che uscirà e ciò che gli altri dovranno fare. Se il Coachee dovesse fare la stessa procedura in coppia con un altro manager suo pari, essa rientrerebbe nella sua area di influenza, che ora vediamo nel dettaglio.

Nella sfera dell'influenza c'è ciò di cui il Coachee non ha il completo controllo, ma che **può contribuire a cambiare**, come ad esempio il percorso professionale di un collaboratore. L'area di influenza è qualcosa su cui il cliente non ha il completo controllo, ma nell'agire e nel pensare può contribuire a modificare qualcosa. Quando c'è da decidere le date

per fare il raduno della Nazionale italiana volley sorde, io non ho il controllo totale sulla scelta, ma mi metto d'accordo con il resto dello staff e propongo le mie opinioni su cosa sia meglio per le ragazze. In funzione di questo, insieme, si prende una decisione.

Quella è un'area di influenza, non di controllo, perché **si potrebbe decidere qualcosa che è lontana da quella che per me era la soluzione migliore**. Essendo sotto la mia influenza cerco comunque di condurre la decisione verso una soluzione per me accettabile in funzione degli obiettivi che mi do in quel caso specifico.

Nella sfera **fuori dal proprio controllo e dall'influenza** c'è tutto ciò che il Coachee non può in alcun modo cambiare. Qui si trovano tutte le situazioni che sono completamente fuori dalla sua area di influenza e dal suo



controllo. Ad esempio, se la squadra che seguo ha fissato un raduno in una zona che viene colpita da nubifragi e inondazioni a causa di eventi meteo eccezionali non dipende da me, anzi da noi, il fatto che non facciamo raduno. In questa sfera, infatti, **ci sono le cose che sono oggettivamente fuori dal nostro controllo.**

Nella sfera fuori dal tuo controllo c'è la rappresentazione di quasi **tutta la flessibilità del cliente, la sua capacità di gestire l'incertezza.** Di conseguenza, se non siamo riusciti a vederci, non mi posso struggere perché non c'è stato il raduno, l'unica cosa che posso fare è gestire il danno e insieme con il resto dello staff trovare un'altra soluzione per riportare alla squadra i contenuti tecnici o fisici che avrebbero dovuto apprendere nel raduno.

Quest'ultima sfera richiede un **atto di umiltà, di autoconsapevolezza e, in qualche misura, di resa.**

Perché solo nel momento in cui il Coachee decide di arrendersi alla realtà, si organizza.

Se invece continuasse a lottare per una cosa che non può risolvere, diventerebbe come una macchina in folle con l'acceleratore schiacciato a tavoletta: continua a girare a vuoto, non va da nessuna parte e non riesce a procedere nella direzione dei risultati che vuole ottenere. Il rischio, oltretutto, è quello di fondere il motore.

Quando si individuano le sfere di influenza, sono fondamentali le domande di verifica, perché è necessario andare ad analizzare e verificare nel Coachee la differenza tra percezione e realtà.

Il cliente, infatti, potrebbe percepire di non avere un'area di influenza su di una cosa e invece ce l'ha, oppure può percepire di poter influenzare qualcosa che invece è fuori dalla sua area di influenza. È un primo momento di analisi, in cui si va a verificare se la percezione corrisponde davvero allo stato attuale.

Come Coach è un momento fondamentale del rapporto con il Coachee: in questa fase si diventa **lo specchio nel quale mostrare alla persona fallacie e contraddizioni per correggere il tiro.** Si tratta di aiutare le persone e i gruppi, partendo da quelle che sono le situazioni che identificate, a comprendere come e perché possono essere critiche in funzione della direzione nella quale si vuole andare. Quindi si fa una scrematura, si prende **quello che veramente è importante e su cui mettere il focus** per andare verso la direzione dei risultati desiderati.

Un cliente, ad esempio, potrebbe avere una squadra molto grande da gestire e magari nel fare la lista di tutti i suoi collaboratori, con i pregi, i limiti e le situazioni, si potrebbe fermare davanti alla sensazione di non riuscire a governare un gruppo così eterogeneo. Ed è vero, **alcune cose davvero non potrà cambiarle.** Per prima cosa quindi è necessario spostare l'attenzione su ciò che invece è influenzabile e importante, sia per un'armonizzazione del gruppo che per il raggiungimento di risultati. Per fare un buon lavoro, bisogna così mettere il focus su un massimo di due o tre elementi e concentrarsi su quelli per comprenderli, decidere come e cosa fare per avere il necessario impatto per migliorare le cose e subito agire di conseguenza.

3

LA SESSIONE

LA SESSIONE

Il ruolo del Coach in sessione è quello di innescare un cambiamento generativo e uno dei suoi strumenti principali è fare tante domande.

In particolare, quello che si vuole è cercare di comprendere se c'è la possibilità di avvicinarsi il più possibile a un'**oggettivazione di quello che la persona sta percependo**, per accostare due cose che mai coincideranno: **mappa e territorio**. Di fronte a un cliente che esordisce con “il capo non mi sorride, ce l'ha con me”, ad esempio, è necessario indagare, approfondire, per comprendere se l'interferenza tra il fatto che il capo non sorrida e l'idea che ce l'ha con la persona sia basata su elementi concreti oppure no. Potrebbe essere un capo serio o “musone” e il cliente potrebbe vivere male questa caratteristica senza comprendere che essa è fuori tanto dall'area di influenza quanto da quella di controllo e soprattutto che non ha alcuna rilevanza sulla qualità del suo lavoro.

Ed è proprio per questa ragione che nella sessione di Coaching si vuole come prima cosa, insieme con l'identificazione il risultato desiderato, **facilitare la consapevolezza** di ciò che si può controllare, influenzare o non controllare affatto. Certe volte, infatti, la percezione dell'ostacolo è veramente solo soggettiva, altre volte l'ostacolo è evidente e fuori

dal controllo dei nostri clienti e loro non ne hanno alcuna coscienza.

Quindi, per aiutare i Coachee a ottenere il risultato desiderato in tempi rapidi, utilizzo uno strumento pratico molto utile che anche tu puoi replicare facilmente nelle tue sessioni: faccio scrivere una **lista delle cose di cui avvertono di avere il controllo**, quelle che credono di poter influenzare e di ciò che credono di non poter influenzare in nessun modo.

Faccio scegliere le **voci che sono critiche** per il raggiungimento dei risultati desiderati e su un foglio pulito faccio scrivere una alla volta:



01

CHE IMPATTO VOGLIO AVERE SU QUESTA SITUAZIONE/PERSONA E PERCHÉ?

02

CHE RUOLO GIOCO IN QUESTA SITUAZIONE?

03

QUALI SONO GLI OSTACOLI CHE POSSO CONTRIBUIRE A SUPERARE?

04

**QUALI SONO GLI OSTACOLI CHE NON SI POSSONO CAMBIARE E CHE
POSSIAMO SOLO GESTIRE?**

05

QUALI RISORSE ABBIAMO A DISPOSIZIONE?

06

**QUAL È LA PRIMA COSA CHE POSSO FARE IO PER RAGGIUNGERE I
RISULTATI DESIDERATI?**



**Un foglio per ogni domanda
– questo è importante –
in maniera tale che ogni
situazione abbia il suo focus
specifico e il suo spazio
di lettura pulita rispetto
a tutto il resto.**

Le situazioni che analizziamo nel dettaglio con il cliente sono scelte in base all'**importanza che hanno in funzione del risultato**. Ne scegliamo non più di tre critiche e possono essere relative ad ognuna delle tre aree. Quindi, ad esempio, la prima, sarà relativa a **ciò che può cambiare lui**. Qui indagheremo le sue motivazioni e i suoi comportamenti e stabiliremo perché lo vuole, come si comporterà per ottenerlo e quali risorse ha a disposizione (o può reperire) per farlo.

Una risorsa potrebbe essere un ancoraggio in una situazione di stress: potrebbe essere utile domandare in che stato il Coachee si vuole sentire e ancorarlo a quella sensazione in modo che possa recuperarla facilmente in caso di bisogno.

La seconda, poi, potrebbe essere **all'interno dell'area di influenza**. Qui possiamo trovare persone o situazioni. Se il cliente sta lavorando insieme a un suo collega alla pari, l'area di influenza può essere **comportarsi in modo da modificare in meglio lo stato emotivo** di un collega.

Per ottenere questo risultato le risorse che il Coachee ha a disposizione sono il dialogo, la negoziazione, la gestione del suo stato che può influenzare lo stato dell'altro.

La terza possibilità, poi, è nella sfera di **ciò che non si può controllare**. Potrebbe essere un elemento di disturbo esterno che interviene, a turbare l'armonia della squadra.

Rifacendoci all'esempio precedente, se il cliente che guida un team alla pari con un'altra persona, avesse un superiore che interviene direttamente in alcuni processi e interazioni, i due manager si troverebbero alterati equilibri di relazione, organizzazione del lavoro e risultati.

Se il superiore non fosse influenzabile in alcun modo di fronte alla richiesta di modificare i suoi comportamenti, i nostri due manager saranno costretti a gestire le loro reazioni e azioni e a influenzare il resto del Team nel modo più funzionale possibile all'obiettivo comune nonostante la sicura interferenza.

Di fatto noi Coach alleniamo i nostri clienti a gestire una fisiologica incertezza, quell'inevitabile elemento che fa parte in modo imprescindibile della nostra esperienza umana.

Molto spesso, perciò, potrebbe essere più importante **facilitare la consapevolezza di come gestire innanzitutto quello che è fuori dal controllo**, perché, quando si sente di avere almeno le redini della reazione a ciò che non si può cambiare, si avverte che c'è una strada possibile e alternativa da percorrere. Questo approccio garantisce di neutralizzare gli ostacoli. **Questa attitudine non fa mai sentire fermi e persi.**

È fondamentale quindi **capire cosa fare con quello che non si può controllare**. Non si può controllare se c'è la pioggia o no fuori, però si può guardare le previsioni e decidere se portare l'ombrello per non bagnarsi.

Nella mia esperienza gli esseri umani migliori sono quelli che hanno compreso questo lato della loro umanità. Sanno che non possono controllare tutto e si limitano ad **attraversare le esperienze assaporando decisioni**, attuando l'impensabile, mentre **con eleganza aggirano quelle cose che sono quello che sono** e non possono essere diverse.

Sono coscienti di come godere di quello che è nelle loro mani come un cavaliere quando stringendo le redini e le gambe, si sente una cosa sola con il proprio cavallo e lo guida, gli suggerisce sentieri e fa accadere un viaggio che senza la consapevolezza che il cavallo ha una sua volontà che a volte non è influenzabile, non sarebbe possibile.

LA *saggezza* VERA È SAPER
USARE L'ABILITÀ DI
DISTINGUERE COSA SIAMO
VERAMENTE IN GRADO
DI FAR ACCADERE, PER
realizzarlo E PER GODERCI
IL VIAGGIO.
QUALUNQUE VIAGGIO,
insieme O DA SOLI.