

## **Le reti del Leader**

Stai calmo e usa il coaching sistemico

## **Autrice**

ACC ICF Coach - PNL, Coaching sistemico, pratiche sciamaniche

In qualità di coach, Daniela è una inguaribile ispiratrice, crede nel potere dell'anima, nella forza femminile e maschile.

Consente ai propri clienti di fare chiarezza nel rispetto dei loro valori e delle loro convinzioni. Non ha fretta, concede spazio e tempo a tutti coloro che vogliono veramente migliorare.

È energica, curiosa, amante della vita. Adora l'Iran dove spesso si ritira spiritualmente per poter raccogliere le idee e cercare l'ispirazione per nuovi progetti.

È appassionata di ricerca, insegna "empowerment" al PoliDesign di Milano, dove ogni anno incontra ragazzi e ragazze di tutto il mondo per accompagnarli professionalmente con intuizione e amore.

Daniela è ispirata dalle persone. Crede fermamente che tutti abbiano intuizioni e risorse interne per essere efficaci e resilienti. Nel suo progetto Coaching4all, utilizza le proprie competenze per migliorare il potenziale al fine di ottenere il posto che ognuno di noi merita, per essere ciò che ognuno di noi sogna di diventare.

# Introduzione

*Ogni sistema organico è un sistema vivente.*

## **Che cos'è il coaching sistemico**

Cambiare la propria vita può essere difficile, spezzare le catene a volte perfino impossibile.

Tutti abbiamo sogni e progetti nascosti in un cassetto e, ahimè, spesso siamo noi stessi “chiusi in un cassetto”. Molti di questi sogni avrebbero potuto realizzarsi se avessimo ricevuto il sostegno di un allenatore mentale in modo costante e preciso.

Il coaching sistemico:

- è un processo strutturato disegnato ad hoc, in funzione delle necessità del nostro cliente (coachee);
- è l'impegno totale di entrambe le parti (coach e coachee) per ottenere l'obiettivo richiesto;
- è un incoraggiamento al coachee affinché si assuma le proprie responsabilità e riconosca la propria capacità di trovare una risposta, ampliando lo sguardo e leggendo il proprio territorio utilizzando una mappa diversa;
- è uno stimolo e un supporto per le persone affinché raggiungano il proprio potenziale e possano trovare nuove e insperate soluzioni in situazioni di stress e mancanza di chiarezza;
- è la rappresentazione del sistema organico del coachee e delle regole che sono alla base del suo successo;
- è lo strumento per aiutare il coachee a capire quali siano i blocchi sistemici e generazionali che impediscono il fluire della sua vita, della sua carriera e del successo in generale.

## **Come si svolge**

Una sessione di coaching è simile a una conversazione tra un allenatore e uno sportivo. Il coach si concentra sull'apprendimento del proprio coachee per aiutarlo a migliorare le proprie prestazioni e la qualità della sua vita.

In ogni sessione il coach chiede al coachee dove vuole convogliare l'attenzione; quale aspetto della propria vita vuole osservare da vicino e in profondità. Il coach ascolta e contribuisce al processo con alcune domande potenti e, se necessario, lo invita a disegnare una sorta di mappa del proprio sistema. Così facendo, il coach sollecita con attenzione e sensibilità il

coachee a ragionare, aiutandolo a far emergere tutte quelle informazioni implicite, invisibili ma presenti nel proprio sistema.

Non si tratta di consulenza, tutoraggio o mentoring. Il coach agisce partendo dal presupposto che il coachee disponga di tutte le risorse necessarie dentro di sé. **Il coach è la guida e lo stimolo.**

In questa relazione il coach incoraggia il coachee a sviluppare un atteggiamento più flessibile, che molto probabilmente non gli è familiare, e ad avventurarsi in nuovi territori, seguendo però il proprio ritmo, a sviluppare abilità e competenze, per esaminare gli obiettivi e la loro realizzazione.

Il coaching sistemico aiuta il coach a dare il giusto supporto al proprio cliente affinché riesca a fare chiarezza su alcune questioni personali o problemi, prima che diventino insormontabili e troppo ingombranti.

Durante una sessione di coaching sistemico, il coach aiuta il cliente a creare una mappa delle proprie emozioni e di conseguenza crea un modello, “il modello sistemico” per definizione, che permette al cliente di capire, e di conseguenza agire.

### **Perché: la domanda bruciante**

Quando il nostro cliente decide di farsi guidare da un coach sistemico, ha di solito una domanda “bruciante”, qualcosa a cui tiene in modo particolare.

Dalla domanda e dalla raccolta di informazioni durante il colloquio di presentazione, il coach riesce a creare il modello logico del cliente; una sorta di mappatura del sapere esplicito, cioè la struttura superficiale del quesito, ciò che emerge dalla punta dell’iceberg.

Il modello logico è in seguito rappresentato nella “costellazione”, cioè grazie a una rappresentazione grafica, che stimola un dialogo creativo con il coachee stesso.

Il dialogo creativo genera comprensione del sapere implicito (già presente nella domanda), quel sapere che all’inizio dell’incontro non poteva essere reso comprensibile nel modello logico, perché appunto implicito e quindi nascosto.

Spesso infatti il cliente non è cosciente di avere già dentro di sé tutte le risposte e le risorse per poter rispondere alla propria domanda. Grazie alla costellazione, e alla “meta-visione” del problema, acquisendo informazioni e andando in profondità, ha invece accesso alla sua struttura profonda. Rinforzandosi e assumendo a ogni passo una prospettiva diversa, accresce la propria consapevolezza e riesce a guardare e percepire nuove sfaccettature nei confronti del proprio quesito iniziale.

È come scoprire che il fiore ha molti più petali di quelli che si vedono alla prima impressione; e a ogni petalo il coachee riesce a dare un nuovo nome, un nuovo volto, un nuovo significato.

Le emozioni e i sentimenti affiorano, si aprono a nuova vita, e liberandosi da vecchi pesi, incomprensioni, blocchi, egli riesce a vedere più chiaramente.

Acquisire consapevolezza durante una sessione di coaching sistemico equivale ad attivare un movimento a livello inconscio e ristabilire l'ordine. Il cliente è in grado fin da subito di guardare alla propria situazione con una nuova energia, più fresca, pura e quindi scevra da illusioni, paure e falsi preconcetti (vi ricordate le 12 violazioni del Meta modello?). Ebbene, il territorio finalmente si dispiega nel suo splendore: non ci sono più parti mancanti nel puzzle. Le costellazioni sistemiche aiutano il nostro coachee a vedere la realtà per quella che è.

Ecco che la mappatura del nostro cliente s'ingrandisce, diventa più raffinata, più precisa, più ordinata, nella giusta prospettiva, tanto che, acquisendo informazioni e facendo ordine, egli riesce a immaginare già possibili soluzioni, nuove scelte da affrontare e un desiderio rinnovato di proseguire il proprio percorso.

### **Il coaching sistemico è per me?**

Spesso durante la mia carriera professionale, parlando con amici, colleghi, professionisti, mi è stata fatta questa domanda: «Il coaching sistemico è per me? Questo approccio funziona nel mio caso?»

La risposta è sicuramente sì. Quando il nostro cliente prende in considerazione un cambiamento nella propria vita personale, lavorativa o professionale, lavorare con la tecnica del coaching sistemico può fare la differenza. Quando si concentra sulle cose veramente importanti, con il coaching sistemico riusciamo a facilitare i passaggi che lo portano a ottenere il progresso desiderato.

Lungo questo percorso è possibile che il nostro cliente scopra le proprie inclinazioni, i talenti inespresi, le passioni e i punti di forza che contribuiscono maggiormente al proprio successo.

Il coaching sistemico può aiutare a far emergere in lui le parti mancanti, ciò che non è evidente, ciò che ha dimenticato, per allineare la forza dei suoi valori ai suoi obiettivi e dargli la possibilità di una carriera più fluida e di una vita più soddisfacente.

Ampliare il proprio spettro contribuisce a migliorare la qualità della propria vita e permette il raggiungimento di risultati specifici.

Ecco alcuni dei principali motivi che generalmente spingono una persona a chiedere l'intervento di un coach e che spesso sono alla base della ricerca del proprio successo personale e professionale:

- voler introdurre modifiche nella propria vita;
- cercare di prendere una decisione ormai da tanto tempo e sentirsi bloccati;
- voler equilibrare la vita quotidiana con una visione d'insieme;
- rivedere la propria gestione del tempo;
- considerare una nuova opportunità;

- voler acquisire nuove competenze per crescere e svilupparsi ulteriormente, ma non sapere da dove iniziare;
- sperimentare malcontento e malessere sul luogo di lavoro;
- sentire che non si è al posto giusto;
- sentirsi esclusi dal sistema;
- avere una rabbia in corpo e non sapere da dove arrivi.

## L'Unità, l'Ordine, l'Appartenenza

### L'unità

Quando cerchiamo di comprendere le parole “macrocosmo” e “microcosmo”, che ci parlano di un ordine grande e di un ordine piccolo, siamo stimolati a fermarci nel mezzo di questi due mondi, alla presenza della benevola semplicità della saggezza antica, la quale ha potuto trascendere e mostrarci le infinite potenzialità delle sue proposte.

Fermarsi nel mezzo di questi due mondi, macro e micro, ci porta a pensare all'interstizio, un **nuovo organo**, tra i **più grandi** del corpo umano, che è stato scoperto grazie a uno studio dell'**Università di New York** e del **Mount Sinai Beth Israel Medical Centre**.

Questo organo non è altro che una fitta rete di **tessuti interconnessi** e pieni di **liquido**. Agisce come un vero e proprio **ammortizzatore**. Etichettato per decenni come semplice tessuto connettivo, l'interstizio è rimasto **invisibile** nella sua complessità a causa dei metodi usati per esaminarlo al microscopio, che lo facevano apparire erroneamente denso e compatto.

Mi soffermo su questo particolare per sottolineare che la complessità di questo organo non ci ha permesso di vederlo per quello che era.

La domanda sorge spontanea: quante sono nel nostro sistema le informazioni e le complessità che restano nascoste all'occhio umano?

Nel suo libro *Il coaching auto motivazionale* (Franco Angeli, 2015) la dott.ssa Anna Zanardi afferma che

«la teoria dei sistemi ci fornisce gli strumenti per concepire un nuovo modo di apprendere. Essa è un'ampia visione che trascende di gran lunga i problemi e le richieste tecnologiche, un ri-orientamento che si è reso necessario nella scienza in generale e del comportamento umano. In un modo o nell'altro siamo costretti a trattare con delle complessità, con sistemi e insiemi. L'apprendimento sistemico riconosce l'interdipendenza pervasiva dei vari sistemi e analizza le relazioni fra sistemi minori e sistemi globali.»

Il primo presupposto nel nostro lavoro è considerare che ogni individuo sia un sottosistema di un sistema più ampio.

Noi sappiamo di apprendere quando ciò avviene a un livello conscio o esplicito. Spesso però siamo inconsapevoli del nostro processo di apprendimento poiché avviene a livello implicito.

Il compito dell'approccio sistemico è quello di portare consapevolezza sul livello implicito e di integrarlo con quello esplicito.

Un fatto molto importante è che la nostra consapevolezza è un portale che ci rende capaci di mettere in relazione micro con macro, l'estremamente grande con l'estremamente piccolo, e

di percepirla contemporaneamente; la consapevolezza è una finestra che mette in comunicazione l'esterno con l'interno, il basso con l'alto, l'implicito con l'esplicito.

Così arriviamo al nostro centro perfetto: il Cuore, la vera porta multidimensionale che ci permette di comprendere ciò che accade fuori attraverso ciò che accade dentro e viceversa.

Se si comprendono le cose "del basso", si potranno comprendere le cose "dell'alto". Se si capiscono le cose "dell'interno", si potranno capire le cose "dell'esterno".

Questo potente concetto ci aiuta a collegarci con le forze grandiose del cosmo, ricordandoci non solo che siamo parte di esso, ma che – conformemente al concetto di "frattalità" – esistono in noi anche un macrocosmo e un microcosmo, un basso e un alto, una manifestazione inferiore e una superiore, una automatica e una consapevole.

Siamo partiti dall'irreale — dall'illusione creata da ogni mente soggettiva — per giungere a qualcosa di più reale, ci muoviamo dall'oscurità alla luce, dall'ignoranza alla saggezza. Guardare la luce delle stelle ci permetterà di conoscere il nostro dio interiore. Conoscere il nostro dio interiore ci porterà a vedere la luce delle stelle.

Tutti possono utilizzare la propria consapevolezza come se fosse un telescopio o un microscopio; possono capire tanto le leggi universali quanto i sottili meccanismi mentali. Con uguale chiarezza possiamo gestire e trasformare il nostro ambiente circostante, per avere una visione limpida della situazione mondiale.

È chiaro quanto saper analizzare "l'esterno" sia utile e possa essere un prezioso metodo di conoscenza, ma se poi non riusciamo a integrare questa sintesi in tutti i nostri processi evolutivi ci potremmo smarrire nel viaggio credendo che tutto si riduca a questo. Non smetteremmo mai di scomporre la materia in particelle sempre più piccole.

Sono pochi coloro che si sforzano di comprendere la relazione tra l'elemento e il tutto. Come interagiscono? Come si influenzano? E, in particolare, perché questa piccola particella (che sono Io) può influenzare ed è parte indispensabile di questo grande e unico Essere?

L'interstizio è una scoperta direttamente legata alla complessità del nostro sistema?

Quanti sono i sottoinsiemi, i sottosistemi che ancora non conosciamo? Quanto ancora non riusciamo a vedere con i nostri occhi, a percepire con i nostri sensi, ma già agisce e sottende a molte delle nostre scelte sistemiche?

È forse possibile incominciare a pensare al nostro Io come a un interstizio, qualcosa di più grande, che fa da cuscinetto ammortizzatore, e che è responsabile di successo e malattie, scelte e rinunce?

Questa è una domanda alla quale cercherò di rispondere nei prossimi passi in questo libro.

Se già sei arrivato a leggere fin qui, complimenti. Resta con me, c'è ancora molto da scoprire e siamo solo all'inizio.

## **L'ordine: la consapevolezza**

*Incontra il tuo piccolo ordine e conoscerai il grande ordine.  
Impara a conoscere il grande ordine e incontrerai il tuo piccolo ordine.*

Soprattutto negli ultimi anni, quando sono al lavoro, a contatto con manager, studenti, amici e conoscenti, spesso la parola consapevolezza fa capolino nelle conversazioni.

Consapevolezza della propria ricchezza, del proprio sentire, dei propri sentimenti e, quando si è responsabili e rispettosi, consapevolezza dell'altro diverso da sé.

Mi piace pensare che per fare il primo passo verso l'alto, in realtà bisogna farlo verso il basso.

Mi spiego meglio: come imparare a volare se non ci è dato di camminare? Come riuscire a spiccare il volo, se non si riesce a correre sulle proprie gambe verso una precisa direzione?

Uno dei primi misteri da svelare nel cammino dello sviluppo della consapevolezza è che se si desidera ascendere, è opportuno cominciare a scendere. Si tratta di percepire senza alcun filtro o mediazione qual è la nostra cruda realtà a ogni livello. Generalmente questo significa ripartire dal punto in cui pensiamo di essere bloccati e scendere alcuni gradini.

Quando si vuole spiccare un salto, per darsi lo slancio ci si deve sempre ripiegare su se stessi. Per costruire un edificio di vari piani è necessario scavare e costruire profonde fondamenta. Se si parte dalla superficie per arrivare a una piccola realizzazione, tutto ciò che si costruirà, rischia di franare, e si vivrebbe nella precarietà, sempre sulla difensiva e col timore che qualcuno "ci possa scoprire".

Nell'approccio sistemico, quando affianco le persone che decidono di volersi conoscere nel profondo di se stesse, fino alla propria piccola ma autentica realtà, offro l'opportunità di un viaggio a contatto reale con il divino che potrebbero scoprire di avere: la loro personale realtà.

### **Tutto dipende da questo.**

Dal momento che nel coaching è fondamentale fare domande potenti, penso sia utile chiedere ai miei clienti quanto amino la propria realtà e quindi se stessi. Non è affatto scontato saper rispondere in modo equilibrato a questa domanda.

Perché se da una parte ci proponiamo di raggiungere il più alto livello di saggezza, spesso dall'altra viviamo distortendo la realtà a nostro vantaggio, mancando di rispetto alla verità in ogni momento, cancellando e deformando ciò che vediamo.

Manipoliamo e adattiamo ogni giorno la realtà per apparire migliori agli occhi degli altri e, con lo scopo di ingannarli, inganniamo soprattutto noi stessi.

Il coaching sistemico è uno specchio che offre un approccio fenomenologico che permette alla realtà implicita di rivelarsi.

Durante una sessione il cliente che vuole esplorare la propria domanda sceglie un “rappresentante” che funzionerà da cassa di risonanza, il quale appunto esprimerà le sue emozioni, attingendone la sapienza e la saggezza dal “campo” o intelligenza collettiva.

A questo punto il cliente dovrà osservare la scena in modo semplice, in qualità di spettatore, lasciando al rappresentante il compito di vivere la situazione e quindi fare esperienza. Il rappresentante sentirà con il proprio corpo, senza cercare la perfezione, mettendosi al servizio del cliente, in modo semplice e senza intenzione alcuna.

Così facendo, la parte di realtà cancellata, generalizzata, distorta, verrà alla luce e permetterà al cliente di acquisire chiarezza e determinazione per percorrere la giusta via.

Spesso quando il cliente spiega la propria situazione, non racconta una bugia o manipola la realtà consapevolmente, bensì, spinto da una motivazione inconscia, si comporta da vittima semiosciente del proprio gioco. Per volare in alto, un essere umano ha la capacità di sostenersi nell’amore, con le proprie forze, con i propri sogni, con la propria consapevolezza.

Questo passaggio importante da esecutore ad attore della propria vita permette quindi al cliente di prendere consapevolezza, di accogliere la nuova realtà e di includere le nuove informazioni che sono emerse durante l’incontro.

In ogni sessione il cliente accoglierà ciò che già è presente nel proprio cuore e non potrà andare oltre, fino a quando non farà spazio, appunto, nella propria consapevolezza, abbandonando i vecchi schemi per acquisire nuova forza e competenza.

Come nei vasi comunicanti, i vecchi nodi una volta sciolti permetteranno ai vecchi paradigmi di svuotarsi per accogliere nuove mappe più ampie, chiare e definite.

### **In quale ordine ci troviamo?**

Per oltrepassare il nostro autoinganno, è importante assumerci il rischio di ascoltarci e di seguire il nostro particolare cammino, sempre più attenti, più vigili, rimettendo in discussione tutto e tutti per fare ordine.

Dopo il vero ascolto di noi stessi, ogni cancellazione, distorsione e generalizzazione che blocca la crescita della consapevolezza può essere spezzata. La libertà che ci offre la mente è la scelta dei vari colori, tipologie, lunghezze delle catene che ci legano al mondo illusorio.

### **In quale ordine vogliamo vivere?**

Guardando gli schemi e i condizionamenti subiti dalla nostra mente, possiamo renderci conto di quanto non siamo liberi, e solo dopo aver assaporato la bellezza e il valore che diamo a noi stessi, trascendendo la percezione della nostra mente, potremo apprezzare questa libertà e avere altre soddisfazioni.

Si inizia con uno sforzo molto grande di onestà per riconoscere la forza delle nostre catene e cercare gli attrezzi necessari per poterle spezzare. L'energia del sistema è neutra, sono le intenzioni che apportano valore o disfunzionalità. Quindi è la nostra mente che decide da quale parte volgersi, per cercare le risposte. Un coach sistemico offre al proprio coachee uno spazio scevro da giudizi e preconcetti dove è possibile porsi domande.

### **In quale ordine è possibile vivere in modo sano e giusto?**

Come nella famiglia, anche in azienda è basilare occupare il posto che ci appartiene. Immaginiamo una azienda dove l'ordine di rango è di tipo gerarchico. Ciò significa che in esso alcuni occupano posti più in alto e vengono prima e altri stanno sotto di loro e vengono dopo.

Contrariamente, in una azienda dove l'ordine di rango fosse di tipo circolare, l'approccio di leadership partecipativa permetterebbe a tutti i componenti di essere equidistanti dal centro e quindi avrebbero la stessa responsabilità e lo stesso potere decisionale.

Ma che cosa stabilisce l'ordine gerarchico? Nell'approccio sistemico in generale, l'ordine gerarchico stabilisce il periodo di appartenenza e non il grado di potere e responsabilità, come si potrebbe fraintendere. Ciò significa che chi è arrivato prima in azienda occupa il primo posto davanti a tutti quelli che sono arrivati dopo.

Quando si infrange questo ordine gerarchico, le conseguenze decidono sul successo e l'insuccesso e spesso sulla vita e sulla morte. Le conseguenze mostrano che qui si tratta di un ordine divino al quale nessuno può contravvenire senza avere brutte conseguenze per sé e per gli altri. Ripristinare l'ordine è una premessa di successo e di sana ed equilibrata gestione aziendale.

### **L'appartenenza**

*Ogni membro di un sistema ha diritto di fare parte del sistema-azienda e conseguentemente nessuno può esserne escluso, per nessun motivo.*

Ciò che spesso accade è che alcuni membri siano **dimenticati, esclusi**, ad esempio perché sono inefficienti, non performanti secondo i criteri aziendali e vengono eliminati in circostanze poco chiare (ad esempio durante una riorganizzazione, o riduzione di personale, oppure un trasferimento della sede manageriale e/o operativa aziendale).

Alcuni sono mandati in outsourcing e così facendo perdono la possibilità di sentirsi parte del sistema, dell'azienda di origine; altre persone possono essere allontanate, escluse e dimenticate dall'azienda e le ragioni possono essere diverse: emarginazione sociale, harrassment, omosessualità, emigrazione, motivi religiosi e sociali.

Le persone escluse devono essere **reintegrate nel sistema**, e nel caso in cui questo non avvenga, saranno i successori a pagare il prezzo dell'esclusione, spesso rivivendo il destino dei predecessori esclusi.

Per **rimettere in pace il sistema** occorre semplicemente raccogliere le informazioni, riconoscere l'elemento escluso, informarsi sul suo nome, sulla sua data di nascita e di morte, sulla sua vita. Nel caso di persone dimenticate e/o allontanate per far posto a nuovi impiegati è molto importante riconoscere e onorare il sacrificio che hanno compiuto: senza sindacare sull'assurdità dei tagli aziendali, di fatto chi ha iniziato un team, lavorato per anni a un'idea, l'ha fatto per senso civico, per ambizione o perché credeva fermamente nel progetto, e non è accettabile dal sistema che quest'informazione venga dimenticata o sottovalutata.

## **PARTE 1 - Il linguaggio universale dei sistemi**

*If I had an hour to solve a problem and my life depended on the solution, I would spend the first 55 minutes determining the proper question to ask... for once I know the proper question, I could solve the problem in less than five minutes.*

*Albert Einstein*

### **I principi**

#### **Gli ordini dell'amore**

La prima volta che ho letto un brano in cui Bert Hellinger spiegava “gli ordini dell'amore”, la parola “ordine” mi metteva a disagio e la sentivo come un'imposizione. L'amore è ordine, o l'ordine è l'amore?

Di per sé amo l'ordine, o una forma sottile simile all'ordine, ciò che io reputo ordinato per me. Ognuno ha ovviamente un'idea dell'ordine del tutto personale.

Vi è mai capitato di incontrare persone o vivere situazioni che danno quella gradevole impressione di ordine, di armonia, di perfezione?

La cosa giusta al momento giusto, nel modo giusto.

Vi è mai capitato di restare abbagliati, di sentire e respirare una magia intangibile, che rende tutto semplice e perfetto?

Questo concetto si può riassumere per semplicità nel seguente modo:

1. in un sistema c'è sempre un posto appropriato e giusto per ognuno;
2. i genitori sono più “grandi” e i bimbi sono più “piccoli”;
3. ognuno ha diritto di appartenenza nella propria famiglia, senza essere escluso;
4. ognuno è responsabile della propria vita.

Così semplice? Tutto qui? Perché allora è così difficile? E cosa deve succedere quando il sistema è aziendale e non familiare?

Ogni azienda è una famiglia: allargata, diversa nella sua forma, nell'aspetto, ma ha bisogno di amore per vivere, o, meglio, di queste semplici regole che, se rispettate, danno vitalità ai propri appartenenti e sono testimonianza di forza e successo economico.



## La pratica

### Mappatura del sistema

Durante una sessione di coaching sistemico è utile esplorare i vari elementi della mappa del sistema del nostro cliente, al fine di scoprire se queste regole siano rispettate, e, quando non lo sono, capire cosa impedisce il buon funzionamento del sistema.

Sarebbe riduttivo pensare di comprendere la complessità della personalità del nostro cliente, il suo funzionamento interno, esterno, l'anima, attraverso poche e semplici domande. Quindi è opportuno concordare con lui l'aspetto più rilevante della situazione e definire insieme alcune regole, cosa andare a leggere insieme, e come muoversi.

In principio il nostro cliente, anche se richiede una costellazione, potrebbe avere difficoltà a identificare gli elementi essenziali della propria domanda, ed è per questo che il coach provvederà a definire insieme a lui i nomi più appropriati da utilizzare, sempre in base alla sua mappatura.

Si tratta di essere in *rapport* con il cliente, usare un linguaggio che lui conosce, e in un secondo momento aggiungere alcune definizioni, nominalizzazioni, aggettivi, insomma aggiungere nuovi sapori secondo i propri gusti e modalità di funzionamento.

Ogni costellazione è personale, unica e irripetibile, perché corrisponde a un momento preciso del nostro cliente, al suo "presente". Già un attimo dopo tutto è diverso e lui potrebbe avere una immagine e una rappresentazione completamente diversa.

### La mappa non è il territorio

La rappresentazione del cliente esprime la situazione nell'esatto momento in cui si trova. Durante l'intervista che precede la costellazione è quindi importante ricordarsi di rappresentare la situazione attuale e non quella desiderata, estrarre tutti gli elementi che appartengono al momento presente e posizzarli nella costellazione.

L'attenzione del coach è rivolta a:

- pensieri;
- emozioni;
- movimenti del corpo.

Tutto è importante, e l'intervista sarà utile per capire in quale modalità si trova il nostro cliente e successivamente scoprire quali sono i suoi movimenti, le emozioni che arrivano durante la sessione di coaching e ciò che emerge di nuovo nella costellazione.

## **La mappa in espansione**

Per passare all'azione bisogna riformulare la domanda di partenza, traducendo nel linguaggio verbale la possibile nuova ipotesi e soluzione.

Il coach aiuterà a riformulare il nuovo contesto, il nuovo *frame* nel quale individuare il primo passo appropriato. Il corpo è il veicolo che lascia emergere la nuova situazione, i nuovi elementi da aggiungere alla mappatura del cliente per cambiare la percezione e muovere i primi passi verso la soluzione.

Per il nostro cliente sarà dunque facile e naturale immaginare gli sviluppi, per aumentare il margine di manovra. Rafforzerà i propri punti di forza, riconoscerà le proprie risorse e competenze, per trovare forza e coraggio e guardare in modo nuovo la propria realtà.

Immaginando la nuova realtà e facendone quindi esperienza, sarà possibile ancorare questa sensazione e aiutare il coachee a ri-sperimentarla successivamente ogni volta che ne avrà bisogno, in modo autonomo e sicuro.

## Le competenze

Le 11 competenze ICF (International Coaching Foundation) si integrano nella pratica del coaching sistemico rispecchiando, nella loro complessità, i concetti del giusto scambio (dare e avere), dell'ordine e dell'appartenenza.

## La relazione

Uno dei tre pilastri fondamentali del coaching sistemico, lo scambio del dare e ricevere, e quindi la ricerca costante da parte di ogni sistema di un armonico equilibrio, trova riscontro nelle seguenti competenze che un coach approfondisce e rispetta durante la pratica sistemica:

- **Ottemperare alle linee guida etiche e agli standard professionali** – Comprendere l'etica e gli standard del coaching; essere in grado di applicarli in maniera appropriata in tutte le situazioni di coaching.
- **Stabilire fiducia e vicinanza con il cliente** – Capacità di creare un ambiente sicuro e di supporto che genera continuo rispetto reciproco e fiducia.
- **Gestire i progressi e le responsabilità** – Capacità di mantenere l'attenzione su ciò che è importante per il cliente e di lasciargli la responsabilità di agire.

## Il proposito

Il secondo pilastro su cui poggia la pratica sistemica riguarda il proposito.

In ogni sistema è fondamentale individuare e rispettare le regole, i tempi e soprattutto l'**ordine della relazione**. Da qui si deduce come le seguenti competenze siano importanti e vitali per la buona conduzione di una sessione sistemica:

- **Stabilire l'accordo di coaching** – Capacità di comprendere ciò che è necessario nella specifica interazione di coaching e di concordare con il potenziale e nuovo cliente i termini del processo di coaching e della relazione.
- **Creare consapevolezza** – Capacità di integrare e di valutare con precisione diverse fonti di informazione, di fare interpretazioni che aiutino il cliente a ottenere consapevolezza e quindi raggiungere risultati prefissati.
- **Pianificare e stabilire obiettivi** – Capacità di sviluppare e mantenere un piano di coaching efficace con il cliente.

## L'intenzione

Il terzo pilastro su cui poggia la pratica sistemica riguarda l'**intenzione**. In ogni sistema è vitale occupare il giusto **spazio**, ciò che a noi **appartiene** e poterlo fare nel modo più naturale e sano.

Ecco che le seguenti competenze aiuteranno il coachee e il coach a instaurare una conversazione dove sarà rispettata la loro appartenenza grazie a:

- **Presenza nel coaching** - Abilità di essere completamente consapevole e di creare una relazione spontanea con il cliente, impiegando uno stile aperto, flessibile e fiducioso.
- **Ascolto attivo** – Capacità di concentrarsi completamente su ciò che il cliente sta dicendo e non sta dicendo, di comprendere il significato di ciò che è espresso nel contesto dei desideri del cliente, e di sostenere l'espressione di sé del cliente.
- **Domande Potenti** – Capacità di porre domande che portano alla superficie le informazioni necessarie per offrire beneficio alla relazione di coaching e al cliente.
- **Comunicazione diretta** – Capacità di comunicare in modo efficace nel corso delle sessioni di coaching e di utilizzare un linguaggio che abbia il maggior impatto positivo sul cliente.
- **Progettazione di azioni** – Capacità di creare con il cliente opportunità per l'apprendimento, durante il coaching e in situazioni di lavoro/vita, e per intraprendere nuove azioni che porteranno il più efficacemente possibile ai risultati di coaching prefissati.

## **PARTE 2 - Il coaching sistemico nel mondo del business**

### **Una lettura diversa dell'organigramma**

La prima immagine che si utilizza per illustrare il funzionamento di una azienda è l'organigramma: piramidale, circolare, trasversale, inclusivo, esclusivo, ecc. Tuttavia un sistema così rappresentato è riduttivo e abbastanza impreciso.

Anziché riempire caselle con nomi, titoli (ruoli) e probabili e/o improbabili funzioni, quale potrebbe essere l'aspetto di un organigramma in cui hanno posto la specialità, il livello energetico e la responsabilità (abilità nel dare risposta) dei vari dipartimenti? A cosa potrebbe assomigliare un organigramma dove vengono rappresentate la soddisfazione, la responsabilità e la felicità dei componenti aziendali?

## Il leader sistemico: i 4 pilastri

Un leader che voglia osservare il proprio funzionamento sistemico, si potrebbe posizionare su 4 quadranti così definiti:



Immaginando una scacchiera con 4 quadranti, durante una sessione di coaching sistemico il problema presentato dal cliente potrebbe essere così rappresentato e di conseguenza osservato da 4 angolature diverse.

Egli avrebbe quindi la possibilità di esplorare, nei 4 quadranti, diversi aspetti della propria domanda che, una volta scomposti e mantenuti in relazione fra di loro, potrebbero aggiungere alcuni elementi importanti utili a districare la matassa e svelare la soluzione.

La mappa aumenterebbe di significato, e potrebbe conseguentemente svelare aspetti fino a quel momento sottovalutati, impensati, nascosti, anche se presenti nel suo campo fenomenologico.

## **La "S" sistemica in azienda**

Nel modello meccanicistico, per comprendere il tutto si scompone il problema, si analizzano le singole parti che poi si ricompongono successivamente.

Nel modello sistemico, le caratteristiche delle singole parti possono al contrario essere comprese soltanto se studiate o lette all'interno del loro contesto, studiando l'organizzazione delle loro relazioni.

Nella Teoria generale dei sistemi (Von Bertalanffy, 1969), nella Teoria del Campo (K.Lewin), e nella Cibernetica (Wiener, 1948; Ashby, 1971), si introduce una nuova modalità per osservare la realtà, in cui il punto di vista si sposta dalla "parte" alla "organizzazione delle parti", dalla "singola unità" alle "totalità organizzate".

Grazie agli studi sulla comunicazione della Scuola di Palo Alto (Watzlawick, Bateson, Jackson et.al., 1971), noi oggi immaginiamo, studiamo e comprendiamo, seppur nella sua complessità comportamentale, il corpo strutturale di un'azienda come riproposizione della molteplicità di interrelazioni che caratterizzano ogni fenomeno umano.

## **PARTE 3 - Verso il successo**

### **Forma e linguaggio**

Come ho anticipato nei capitoli precedenti, nel mondo sistemico le domande occupano un ruolo fondamentale. Sono le domande aperte quelle che stimolano il coachee a guardare la propria mappa in modo diverso, per poter aggiungere informazioni che apparentemente non sono visibili.

Questo perché, oltre al sapere esplicito, è importante a livello sistemico percepire e comprendere il sapere implicito, cioè quel particolare linguaggio che apparentemente non dice nulla o che non è comprensibile, ma che a un esame più attento è portatore di informazioni utili; esso ci svela i tasselli di un puzzle che è ancora incompleto.

Una volta raccolti i dati del sapere esplicito e implicito, il coach che opera a livello sistemico aiuta il proprio coachee a costruire un modello logico attraverso mappe mentali e, durante la costellazione, attraverso una rappresentazione fenomenologica. Il coachee avrà la possibilità di rappresentare la propria domanda e quindi, indirettamente, attraverso la costruzione di una rappresentazione mappale diversa, più ricca, più precisa e completa, anche la soluzione.

In questa nuova mappa si darà voce e si rappresenteranno anche emozioni e sentimenti che spesso vengono sottovalutati o sottostimati.

È importante capire quali siano i movimenti dell'anima che stimolano il nostro cliente a trovare spazio per nuove possibilità. Attraverso un dialogo creativo tra coach e coachee, dove tutto è possibile, si potranno creare nuovi ponti, e per il coachee sarà più semplice percorrere strade che fino a poco tempo prima parevano impossibili.

Il semplice fatto di pensare a percorrere nuove strade, porterà comprensione allargando gli orizzonti di una mappa che non rappresenta più la realtà come lui se la immaginava all'inizio del percorso.

Questa nuova rappresentazione è potente quando dona forza ed entusiasmo e quando il coachee ritrova nuova energia per affrontare la propria problematica. Sarà quindi possibile per lui immaginare, rappresentare, considerare nuove proposte e di conseguenza allargare i propri orizzonti per osare esplorare nuove possibilità. Il coach verificherà insieme al proprio coachee queste nuove possibilità, costruendo nuove mappe e aggiungendo tutte quelle informazioni che sono emerse dall'intero percorso sistemico.

## Le principali fonti del metodo

Il coaching sistemico è una mappatura del sistema che trae spunto dalle costellazioni sistemiche, una tecnica che deriva dalle costellazioni familiari esplorate da Bert Hellinger.

Si potrebbe definire allo stato attuale un coaching psico/quantico, poiché per molti aspetti ci stiamo muovendo in ambiti legati alla psicoterapia tradizionale, ma anche all'ipnoterapia di Milton Erickson, allo psicodramma di Moreno, alla gestalt therapy di Perls, alla teoria sistemica, senza tralasciare gli assunti di Jung e altri illustri personaggi che avevano intuito le potenzialità e le implicazioni dell'aspetto generazionale sulle sintomatologie.

Ciò che più si evidenzia nel procedimento di questa tecnica è il poter accedere attraverso i "movimenti dei rappresentanti" a un "campo familiare informato" che di là dal tempo continua a mantenere intatti tutti gli avvenimenti accaduti in un determinato sistema (familiare, aziendale, religioso e/o politico).

Alcuni eventi restano "registrati" in questo campo quantico incorruttibile alla verità nascosta, rielaborata, o modellata.

Il biologo britannico Rupert Sheldrake ritiene che i sistemi siano regolati non solo dalle leggi conosciute dalla scienza, ma anche da campi da lui definiti morfogenetici, introducendo la nozione di causazione strutturale o formativa (R. Sheldrake, *A new science of life*, 1981).

In base alla sua teoria, quando emersero per la prima volta, le molecole di proteine avrebbero potuto ordinarsi in un numero qualsiasi di modelli strutturali: non esistono, infatti, leggi conosciute che implicino la produzione di una sola di queste forme. Tuttavia quando un numero bastevole di molecole assume una determinata configurazione, tutte le molecole successive, anche in tempi e spazi diversi, acquisiscono la medesima forma. Una volta in cui una molecola si organizza in un pattern, esso sembra influire sui pattern futuri.

Inoltre questi campi emersero come novità creative della natura, ma in seguito diventarono abitudini cosmiche in grado di agire su elementi inanimati e animati. Questo spiegherebbe la cristallizzazione sincronica di molecole complesse, l'apprendimento simultaneo o quasi di nuovi percorsi in un labirinto per opera delle cavie, ma anche la coniazione di nuovi termini, l'apprendimento di tecniche (si consideri il caso della centesima scimmia). La teoria di Sheldrake suppone che, se l'individuo di una specie impara un nuovo comportamento, il campo morfogenetico cambia, mentre la risonanza morfica, con una sorta di vibrazione, si trasmette all'intera specie.

Secondo la ricercatrice Maria Caterina Feloe, poiché la vita è coscienza e tutto è collegato, applicando le idee di Sheldrake allo sviluppo degli stati di coscienza, si può arguire che anche tali stati siano connessi ai campi morfogenetici (M. C. Feloe, *Dalla fisica dei quanti alla realtà*, Macerata, 2007). In tale contesto, le cosiddette forme-pensiero sarebbero in grado di fungere da calamita verso altre forme-pensiero simili, attirando persone con caratteristiche analoghe.

L'elaborazione concettuale concisamente presentata mostra dei punti in comune con la filosofia aristotelica, in ordine a quelle che lo Stagirita definì causa formale (campo morfogenetico) e causa materiale: la prima è, infatti, il modello, il principio generatore, la legge di una cosa; la seconda è la materia (*Enciclopedia di filosofia*, Milano, 2002, s.v. *Aristotele e causa*). Anche l'espressione "campo morfogenetico" richiama il pensiero del "maestro di color che sanno": il vocabolo greco "morphé" vale "forma", intesa in tutta la sua gamma di possibili significati, anche piuttosto difficili da concettualizzare. Il nesso tra campo morfogenetico e campo energetico ricalca il sinolo aristotelico, unione di elemento formale e materiale.

Oltre a queste fonti, da cui è tratta la sapienza della disciplina sistemica, innumerevoli sono i ricercatori e studiosi che hanno influenzato questa pratica, e alcuni, in modo particolare, destano la mia ammirazione incondizionata:

- Solution Focused Therapy (De Shazer)
- Scuola Sistemica di Heidelberg (Stiering)
- Struttura della mente (Kahneman)
- Il management sistemico (Rosset, Senoner)
- Learning Organization (Senge)
- Theory U (Otto Scharmer)
- Sense making (Weick)

## L'approccio aziendale

Il coaching sistemico può essere integrato in un processo decisionale, di problem solving, di trasformazione, di mediazione, di coaching tradizionale, ecc. per accedere al sapere implicito e all'intelligenza emotiva del leader. Lavorando in modo sistemico si crea un'immagine dinamica della realtà che permette da un lato di immedesimarsi profondamente con una situazione per viverla ed esplorarla, e dall'altro di dissociarsi, osservarla da varie prospettive e analizzarla razionalmente.

È uno strumento estremamente pratico e operativo che ci permette tra l'altro di esplicitare l'intuizione, visualizzare il nocciolo della questione, simulare scelte alternative, stimolare la creatività, allineare le visioni di un team, accedere al pensiero collettivo, creare un'immagine concreta e precisa di una situazione.

Quali sono i vantaggi di questo metodo?

1. **Diagnosi:** il metodo permette di rappresentare nello spazio un'immagine delle mappe mentali che guidano in maniera implicita il nostro comportamento in una determinata situazione. Trappole mentali, ostacoli, circoli viziosi diventano visibili e vengono percepiti a livello emozionale. L'immagine sistemica di una situazione permette di coglierne l'essenza in maniera precisa e concreta.
2. **Sviluppo di soluzioni:** il coaching sistemico permette di simulare l'evoluzione di una situazione e di sperimentare varie possibilità di comportamento. L'effetto di ciascuna scelta può essere testato sia a livello logico sia emotivo. Il filtro del pensiero razionale può essere temporaneamente sospeso per permettere l'emergere di soluzioni creative. Alternative prima impensabili si possono rivelare come elementi decisivi per la soluzione.
3. **Processi decisionali:** l'approccio sistemico permette di ridurre la complessità di una situazione cogliendone le strutture essenziali. Un modello spaziale di tali strutture permette di esplorare le varie scelte per coglierne sia la fattibilità sia il probabile effetto sull'insieme e sui singoli elementi coinvolti nella situazione problematica.

## **La responsabilità del coach**

Mi preme parlare di responsabilità per quanto riguarda il lavoro del coach sistemico.

Uno dei miei valori primari, in qualità di coach, è cercare di aiutare chi si rivolge a me in modo responsabile e aperto al cambiamento.

Alla base di questo lavoro è fondamentale che il coachee si avvicini a questa pratica in modo libero e scevro da impedimenti di qualsiasi natura. La ricerca sistemica richiede la massima onestà da parte del coachee e la massima sensibilità, capacità di attesa senza intenzione da parte del coach.

Infatti, non è detto che già durante la prima sessione di coaching sistemico il cliente veda il cambiamento o possa sentirsi spinto e libero ad agire. Il coach non deve forzare questo processo, anche se fosse evidente e sembrasse altrettanto facile la soluzione.

Nel lavoro sistemico, il coach deve dimostrare di sapere “tenere il campo” per il proprio coachee, stimolarlo con domande potenti e saper aspettare le sue reazioni. Si tratta di una danza dove il coach non può permettersi di essere maldestro e allo stesso tempo si deve sintonizzare con tutti i sensi all’erta per percepire in quale momento il cliente è pronto al cambiamento.

## Struttura del management sistemico

Durante una sessione di coaching sistemico si può intervenire seguendo schemi già prefissati, o seguendo la propria intuizione, al fine di rispondere al meglio alle esigenze del nostro cliente.

Durante un workshop a Milano organizzato da Georg Senoner, ho appreso alcune tecniche per raccogliere le informazioni durante il brain storming iniziale con il nostro cliente e aiutarlo a mapparle per creare un'immagine della situazione in cui si trova in quel momento.

Raccogliendo i dati, possiamo permettergli di leggere la propria mappa mentale, senza interrompersi per prendere nota o per scrivere. Gli lasciamo quello spazio fisico per connettersi al proprio mentale e quindi ricreare su carta ciò che vede nella sua mente, a volte in modo confuso.

Dopo questo passaggio è più facile ricostruire la situazione insieme a lui e attribuire un nome e una voce alla sua visione, e scegliere quelle che sono le risorse, le persone, le pedine da muovere sulla sua scacchiera per giungere a una possibile soluzione.

Si procede quindi nel seguente ordine: si entra in contatto con il cliente per preparare la co-creazione, e creare *rapport*. Attraverso alcune domande dirette nell'intervista sistemica è possibile entrare nel mondo del nostro cliente (*pacing*).

Terminata l'intervista, sarà il cliente a fare domande a noi. Il dialogo continua in conformità a un modello sistemico, quindi mappale, per guidare la scelta degli elementi da considerare nella costellazione.

Si aiuta in seguito il cliente a creare una rappresentazione della propria mappa mentale, composta secondo le 3 "S":

- situazione attuale;
- sviluppo e movimento;
- situazione che rispecchia una risposta alla domanda iniziale.

Una volta decisa la struttura della costellazione, si procede alla traduzione nel linguaggio verbale degli elementi scelti per la rappresentazione al fine di passare all'azione.

Il cliente avrà così la sua rappresentazione, grazie ad alcuni fogli che sono intitolati con l'elemento da lui scelto, e, viaggiando all'interno della sua mappa, in modo fisico, con il corpo, avrà accesso a tutte le informazioni nascoste e implicite, che emergeranno durante il suo viaggio.

Senza interpretare i singoli elementi, il coach fungerà da specchio per il cliente, posizionandosi su ogni singolo foglio, invitandolo successivamente a fare altrettanto.

Senza dare suggerimenti, il coach funzionerà da “antenna” e, posizionandosi sul foglio che rappresenta un certo elemento importante nella mappa del cliente, gli offrirà una fenomenologia, dando forma a un concetto, una idea, una sensazione. Ecco che le pedine così esposte incominceranno a muoversi fino a quando il cliente completerà il proprio puzzle, e creerà una nuova immagine della propria mappa, comprensiva già dell’evidente possibile soluzione.

## Schema figurativo e riepilogo del processo

Immaginando una ricetta, 3 sono i passaggi necessari per avere successo: ingredienti, dosi e tempi di cottura.

Nel coaching sistemico potremmo dire che gli ingredienti sono:

- il contatto con il cliente,
- l'intervista e le domande,
- il modello adattabile al cliente,
- la sua mappa
- e la traduzione della mappa per azionare il cambiamento.



Le dosi prevedono:

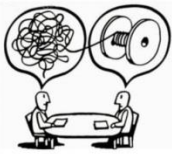
- una grande apertura di cuore e mente,
- nessun pregiudizio,
- una accoglienza sensibile
- e un sostegno consapevole.



Per quanto riguarda i tempi di cottura, è importante:

- attivare le mappe mentali del cliente nell'ordine,
- sviluppare delle ipotesi,
- testarle,

- osare entrare nella mappa del mondo del nostro coachee
- e, al momento opportuno, accedere a nuovi orizzonti, guidandolo attraverso prospettive diverse.



La domanda è già la risposta, contiene in sé tutti gli elementi per esplorare.

## Obiettivi

*Un'immagine dice più di mille parole.*

Il compito principale di ogni coach e consulente aziendale è quello di aiutare i propri clienti a fare chiarezza in situazioni nelle quali le informazioni sono troppo poche o troppo confuse.

Per gestire la crescente **complessità delle dinamiche** organizzative ci vogliono approcci innovativi che sappiano far tesoro di tutto il capitale di know-how dell'azienda.

Grazie al coaching sistemico:

- È possibile tracciare **un quadro sintetico, concreto e preciso** della situazione che si sta affrontando. Si attiva il sapere implicito e l'intuizione del team, sviluppando e simulando risposte creative. Il risultato è un'indicazione chiara e pratica per il passo successivo che ci avvicina all'obiettivo.
- Aiutiamo il cliente a **capire come una situazione si presenta** in questo momento alla sua mente e non come vorrebbe che fosse, o come pensa che dovrebbe essere, o come si ricorda in passato.
- Lo aiutiamo a portare alla luce **la percezione sottile** che ha maturato nel corso del tempo, soprattutto inconsciamente, e andare oltre il velo illusorio prodotto da paure e da desideri.
- Il cliente si può rendere conto dei cambiamenti che dovrà mettere in atto, del coraggio che richiede questa sua scelta, e anche **del prezzo che dovrà pagare** per fare quello che sente corretto e giusto.
- Il cliente può **riconoscere le trappole mentali** che in certe situazioni lo inducono a ripetere azioni e comportamenti che, invece, vuole evitare.
- Il cliente può **abbandonare gli atteggiamenti e comportamenti disfunzionali** e testare nuove piste che gli consentano di raggiungere i suoi obiettivi.

## **Prontuario per preparare un evento utilizzando il coaching sistemico in azienda**

Durante un percorso di coaching sistemico sono approfonditi:

- lo strumento della rappresentazione delle mappe mentali per analizzare situazioni complesse nell'ambiente lavorativo e organizzativo per sviluppare soluzioni innovative;
- la raccolta di informazioni e la domanda sottesa, affinché il nostro cliente si senta ascoltato, capito e guidato;
- il rapporto di fiducia per permettere al nostro cliente di immaginare le varie situazioni professionali nelle quali necessita di supporto per:
  - presa di decisioni,
  - risoluzione di conflitti,
  - negoziazione, soluzione di problemi,
  - gestione di gruppi di lavoro,
  - gestione del cambiamento.

In un percorso di coaching l'attenzione è rivolta all'utilizzo di questo metodo per lo sviluppo del potenziale, l'attivazione delle risorse personali e lo sviluppo di strategie imprenditoriali.

Tutto è possibile e si possono utilizzare rappresentanti reali anziché fogli di carta. I rappresentanti sono al servizio del cliente, di colui che richiede la costellazione, e non porteranno giudizio alcuno sui contenuti della costellazione stessa. Funzioneranno da cassa di risonanza e dovranno manifestare l'energia del campo, figurativamente, attraverso il proprio corpo, fenomenologicamente.

La mente non è attiva in modo particolare, e i movimenti saranno dettati dall'intelligenza collettiva del campo quantico del cliente. Tutto è energia e la fenomenologia in sé aiuta a dare una forma e un nome all'emozione. La parte cognitiva resta silente, non entra in causa. Il rappresentante si fida delle proprie sensazioni che gli vengono dettate dalla situazione, resta in ascolto del campo dove si trova, ovvero della costellazione del cliente.

Una volta terminato l'esercizio non è necessario commentare e i rappresentanti torneranno al loro posto. Si conclude l'esercizio chiamando per nome ciascun partecipante. Il cliente ringrazia e conserva dentro di sé la nuova immagine della propria situazione. Già l'immagine è un passo verso la soluzione, è la soluzione stessa. È la guarigione.

## **Una costellazione: la domanda è già la soluzione**

Prendi due sedie, occupa la prima sulla destra e invita il tuo cliente a sedersi vicino a te. Chiedigli di chiudere gli occhi e di immaginare una situazione. Non parlare, non fare altro che sentire la sua presenza vicino a te.

Nel proporre questo tipo di esercizio noterai che il cliente cambierà posizione, espressione, e conseguentemente ci saranno alcuni segnali che lo distinguono e che prendono forma.

Offri tutto il tempo di cui ha bisogno, tutto ha un significato, resta in ascolto, entra in contatto con il “campo invisibile” raccogliendo internamente informazioni su ciò che vedi, ascolti e percepisci.

Non è necessario che si conoscano i dettagli della situazione. Procedi in questo modo chiedendo al tuo cliente di immaginare sempre la stessa situazione e di pensare a qualcosa che vuole raggiungere: si potrebbe trattare di un obiettivo, di una risoluzione, di un cambiamento.

Continua il percorso chiedendogli quale sia la prima cosa che gli viene in mente. Poi chiedigli di scrivere la domanda su un foglio. Una volta scritta, invitalo a posizionare il foglio per terra. In seguito, allo stesso modo, dovrà scrivere il suo nome su un altro foglio.

A questo punto davanti a lui, per terra, ci saranno due fogli, il foglio con la sua domanda e il foglio con il suo nome (protagonista).

Continua l'esercizio chiedendo al tuo cliente di osservare la scena (dalla sua sedia) esprimendo le sensazioni che prova.

A questo punto tu, in qualità di coach, cammina verso il foglio sul quale è scritta la sua domanda e posizionali sopra il foglio, senza alcuna intenzione, come semplice visitatore. Il tuo posizionamento permetterà al cliente di osservare la scena da un altro punto di vista.

A questo punto cambia posizione e vai sul foglio dove è scritto il suo nome: aspetta alcuni minuti, osserva cosa fa lui, che si trova ancora seduto sulla sedia, e invitalo a occupare il posto sopra il foglio dove è scritta la sua domanda.

Chiedi al tuo cliente come si sente e se ha bisogno di qualcosa in particolare. Nel caso voglia aggiungere un elemento alla costellazione, qualcosa di importante che già possiede (risorsa) oppure qualcosa di cui vuole sbarazzarsi (ostacolo), chiedigli di scrivere il nome di questo terzo elemento su un nuovo foglio e di posizionarlo nella sua costellazione.

A questo punto invita il cliente a occupare il posto dove si trova come protagonista. Tu, nel frattempo, cambia posizione e vai a occupare il terzo foglio, quello nuovo, dove lui ha scritto la risorsa che possiede o l'ostacolo che vuole rimuovere.

Osserva come si comporta e quali sono i suoi movimenti, le espressioni e chiedigli come si sente e se vuole dire qualcosa.

Assumendo le varie posizioni nella sua costellazione, prima la posizione del protagonista, poi la posizione della domanda e infine quella della risorsa o ostacolo, offrirai al tuo cliente la possibilità di sentire come cambia la sua costellazione quando i vari elementi ne fanno parte e cosa cambia quando la risorsa e/o l'ostacolo entrano in gioco.

Ogni movimento da parte tua alimenta nuove possibilità e amplifica la sua mappa, perché lui potrà esplorare dapprima la qualità della relazione tra se stesso e la sua domanda, e poi la qualità della relazione tra se stesso e la risorsa o l'ostacolo.

Chiedi al cliente come cambiano le sue emozioni, i suoi pensieri e soprattutto dove vuole posizionare il quarto elemento, ovvero la soluzione.

Nella maggior parte dei casi la domanda rappresenta già la soluzione. Spesso il cliente non osa pensare a qualcosa di diverso, perché per il cervello è più facile ripercorrere un percorso che già si conosce e dove ci si sente al sicuro, anche se sbagliato o non più utile in quel momento.

Ecco che qui tu, come coach, funzionerai da specchio e fornirai al tuo coachee la possibilità di muoversi in un ambiente che non conosce; grazie alla fiducia instauratasi tra te e lui, il tuo cliente potrà sperimentare nuovi percorsi e concedersi la possibilità di esplorare nuove opportunità e quindi camminare verso la soluzione.

È importante che tu rimanga neutro ogni volta che cambi di ruolo. Chiedi invece al tuo cliente come si sente e che cosa cambia per lui. Quando tu cambi di ruolo e lo inviti a esplorare la relazione con la soluzione dal posto della risorsa o ostacolo, inevitabilmente in lui ci sarà un cambio di percezione.

Esplorare cosa cambia dopo ogni movimento offre varie opportunità, amplifica la mappa del territorio e stimola il cliente a guardare alla propria domanda da una prospettiva diversa. È altresì importante a ogni cambio di ruolo invitare il cliente a sperimentare un movimento diverso finché non trova quello più appropriato in quel momento.

Lo scopo di tale esercizio è svelare al cliente quelle che sono le opportunità che non ha contemplato fino a quel momento, portare la sua attenzione su aspetti diversi, scoprire le relazioni, legare insieme fatti, persone e vicende; collegare i vari elementi del suo puzzle.

La sua mappa verrà quindi arricchita, sarà completa e di conseguenza offrirà indicazioni diverse, dandogli la possibilità di iniziare un nuovo percorso e passare all'azione.

L'esercizio potrebbe concludersi chiedendo al tuo cliente quale step successivo è pronto a fare concretamente.

Il processo di risoluzione è così avviato. Il primo passo, quello più importante, è stato fatto e lui vivrà una sensazione di sollievo e di leggerezza.