



POTENZIA LA TUA LEADERSHIP

5 ERRORI

CHE

COMPROMETTONO

LA FIDUCIA

NEL COACH

E COME

EVITARLI



F

di Antonio Panico
Business Coach

Fiumi di parole vengono spese ogni anno sulla creazione e il mantenimento della fiducia tra le persone: spesso tali parole sono totalmente inutili, alle volte realmente sensate. Nella professione del Coach certamente la relazione con il Coachee è estremamente importante, dato che il nostro lavoro si basa sulla fiducia. Credo fermamente che **la fiducia si costruisca sui fondamenti delle competenze del Coach e dei risultati che riuscirà a far ottenere al Coachee.** Però ci sono degli errori grossolani che bisognerebbe evitare e che ho visto spesso fare, per cui ne parlerò senza pretendere di essere completamente esaustivo, ma certamente dando qualche spunto utile.

ERRORE N°1: Non mostrare reale interesse al Coachee.
Se fai bene il tuo lavoro, sicuramente avrai un sacco di feedback entusiasmanti. Le persone acclamano i propri Coach quando questi li aiutano ad ottenere un cambiamento importante nella loro vita e nel loro lavoro. Questo può far "montare un po' la testa", può mettere il Coach nelle condizioni di sentirsi messo su un piedistallo. **L'ego è nemico del Coaching** fatto bene e può esprimersi con un calo di interesse nei con-

fronti del Coachee. Durante la prima sessione, ma anche durante tutte le altre, di interesse nei riguardi del proprio Coachee, può mettere in crisi seriamente la fiducia e quindi la relazione professionale. Se ti capita e te ne rendi conto, ricontattare il Coachee e spiegare che non sei soddisfatto della tua sessione di Coaching e vuoi correre ai ripari, può essere un buon metodo per risolvere la questione e recuperare la fiducia prima che sia troppo tardi.

ERRORE N° 2: Non strutturare le fasi, i tempi e il piano d'azione.

Troppo spesso vedo Coach cercare di vendere un programma senza dedicare tempo a creare un piano, dettagliare le fasi, i tempi e i risultati attesi. Questo è un errore strategico, tattico, ma anche un errore procedurale importante, infatti secondo la UNI 11601:2015, il Coaching si sviluppa in **fasi, tempi e piano di azione.** Personalmente ho molta considerazione di questa norma perché non solo è un modo per tutelare i clienti, ma anche un'ottima guida per la definizione dei nostri programmi. Non individuare un processo, non



→ strutturarlo in tempi, fasi e senza un piano d'azione significa non dare alcun razionale al potenziale Coachee di iniziare il percorso. Ho lavorato con numerosi Coach e ho visto che i problemi legati alla vendita erano spesso dovuti a questo tipo di errore. **Non dare al potenziale Coachee un piano scandito in tempi predefiniti limita notevolmente la fiducia verso il Coach.**

ERRORE N° 3: Dare feedback negativi invalidanti.

Già m'immagino l'espressione incredula sul viso di chi sta leggendo queste mie parole. Questo è proprio l'ABC del Coaching, come è possibile fare un errore del genere? Non lo so nemmeno io. Eppure mi è successo molto spesso di constatare, direttamente e indirettamente, che un Coach abbia dato un feedback negativo, scoraggiante, invalidante al proprio Coachee.

Sono convinto che chi commette questo errore abbia di base le migliori intenzioni, o comunque mi piace davvero pensarlo, eppure l'effetto di un errore del genere è disastroso per il Coachee e per il Coach.

Mesi fa lavoravo con un Coach, l'obiettivo era aiutarlo nel modello di vendita, ottenemmo ottimi risultati, infatti passò dal 5% di tasso di conversione (5 vendite su

100 call di valutazione) al 67%, in linea con quello della mia squadra, quindi ero contento e soddisfatto del risultato e pronto per concludere, in anticipo, il percorso di Coaching. Lui mi chiese però di continuare e aiutarlo a capire come dare continuità ai suoi clienti, ovvero come fare a portare il Coachee ad acquistare un nuovo percorso di Coaching su un nuovo obiettivo o quando l'obiettivo non è completamente raggiunto alla fine del contratto, così iniziammo a lavorarci. Durante una delle nostre sessioni, mi raccontò che aveva detto a un suo cliente, manager di una grande azienda, una frase del genere: "Da quello che mi dici, sento di dirti che hai una leadership debole!". Il cliente dopo quell'incontro smise di partecipare e fece sapere al direttore delle risorse umane che non era contento e non voleva continuare. Il Coach perse il Coachee e compromise il rapporto di lavoro con l'azienda. Dare feedback negativi compromette seriamente la fiducia nel Coach. **Esiste solo un modo di dare feedback, ovvero dare feedback positivi.**

ERRORE N° 4: Non ottenere nessun miglioramento.

Dal mio punto di vista questo errore è legato all'errore n° 2, ovvero non creare un piano. **Quando il Coachee non ottiene nessun miglioramento dal programma di Coaching, tende a perdere la fiducia nel Coach.** Sento un sacco di chiacchiere sul Coaching, moltissimi lo definiscono in maniera assurda. C'è qualcuno che va dicendo che il Coaching non consiste nell'aiutare il Coachee a raggiungere degli obiettivi. Ho letto che molti ritengono che il Coach non sia responsabile del cambiamento del Coachee. A me tutti questi discorsi sembrano semplicemente assurdi. Lo so, scrivendolo mi faccio un sacco di nemici e sinceramente mi dispiace, perché mi farebbe piacere poterne discutere e confrontarmi su questo punto, ma nessuno me

ne dà mai l'occasione, chissà perché. Comunque sto scrivendo per CoachMag con lo scopo dichiarato di dare del valore aggiunto ai lettori, Natascha, il nostro direttore, mi ha coinvolto per questo motivo che tra l'altro è in linea con uno dei miei scopi di divulgare in maniera sana e professionale la cultura del Coaching. Quindi è inutile girarci intorno. Il Coaching viene definito "relazione di aiuto" e nella norma UNI 1106:2015 si parla espressamente di Coaching anche in termini di risultati. Quindi **un programma Coaching che non ottiene risultati non ha ottenuto l'obiettivo per il quale è stato acquistato.** Faccio sempre una battuta, considerando che il Coaching viene da "Coach" che significa cocchiere, o carrozza, ad indicare che ti porta dal punto A al punto B. Immagina di salire su un taxi e dire al tassista di voler andare alla stazione centrale. Il tassista avvia in tassametro, parte, gira per la città e non ti porta alla stazione. Avresti fiducia nel tassista? O scenderesti in corsa? Ecco. **Se non ottieni nessun cambiamento o non aiuti il tuo cliente a raggiungere alcun risultato atteso, è normale perdere la sua fiducia.** Datti sempre da fare per ottenere l'obiettivo atteso: se non ritieni di poterlo fare, desisti dal prendere il Coachee.

ERRORE N° 5: Non dare ciò che prometti.

Ci sono Coach che fanno i venditori d'assalto, durante la vendita lasciano intendere o dichiarano apertamente che faranno delle cose, otterranno dei risultati. Insomma fanno promesse, spesso esagerate, che poi non possono mantenere. Il fatto è che fare promesse alte non dà alcuna fiducia al cliente potenziale, eppure c'è chi abbocca. Quando però durante le sessioni di Coaching queste promesse vengono disattese, nasce un problema molto serio. Personalmente non ne capisco il senso, se si fa una buona analisi di fattibilità e si lavora bene per capire l'obiettivo, gli ostacoli e lo scenario in cui si muove il cliente, si può vendere il programma di Coaching sulla base di un piano d'azione (la norma UNI torna anche qui in auge) che consentirà di raggiungere l'obiettivo del Coachee. In questo modo la scelta del nostro potenziale cliente è razionale, basata su un razionale e non su una promessa che troppo spesso non può essere mantenuta. Quindi perché farlo? Conclusioni: Esistono alcune tecniche molto efficaci per conquistare la fiducia dei nostri Coachee. Eppure tale fiducia non si può basare solo su qualche tecnica di rapporto efficace, ma ha bisogno di fiorire in **un contesto di professionalità, competenza del Coach e genuinità della relazione professionale.**

"UN PROGRAMMA COACHING CHE NON OTTIENE RISULTATI NON HA OTTENUTO L'OBBIETTIVO PER IL QUALE È STATO ACQUISTATO"

MENTALITÀ VINCENTE E COME RITROVARLA

"Per avere una mentalità vincente bisogna vincere".

Avrò ascoltato Velasco dire questa cosa decine di volte durante le sue conferenze, nei video su Youtube o nei suoi podcast.

È un assioma.

Chi ha la mentalità vincente, ce l'ha perché vince.

Sulla vetta c'è spazio per tutti, eppure ar-

rivano in pochi e pochissimi ci rimangono a lungo.

La storia è piena di uomini e donne di successo che sono arrivati sulla vetta e poi sono crollati miseramente.

Tante persone hanno lottato per raggiungere la vetta della classifica nel mercato in cui giocavano per poi sabotarsi, autodistruggersi, crollare.

In realtà la storia non racconta mai di chi si è fermato prima. Perché se è vero che molti fanno scelte sbagliate, arrivati all'apice del proprio successo, **si omette sempre di parlare di chi si è fermato lungo il tragitto.** Perché esistono gli sconfitti, i secondi, i terzi, ma esiste una gran numero di persone che molla prima fermandosi, spesso a causa dei propri autosabotaggi, delle proprie scelte irrazionali.





L'autoefficacia, ovvero la sensazione di capacità, è l'insieme delle convinzioni di essere in grado di adempiere a dei compiti con successo. Sappiamo dagli studi del compianto professore Albert Bandura che coloro i quali hanno alta autoefficacia mantengono più alta la motivazione, sono più persistenti, si mostrano più efficaci nell'apprendere dai propri errori e agiscono con maggiore determinazione, senza per altro autosabotarsi. D'altra parte, chi ha bassa autoefficacia nemmeno tenta alcuna azione e, quando lo fa, si ferma al primo ostacolo, rinunciando, magari vittima delle proprie scelte irrazionali. **L'autoefficacia è condizionata da 4 differenti categorie di circostanze: la persuasione, gli stati emotivi e fisiologici, le esperienze vicarie e le esperienze di suc-**

Non c'è nulla di razionale nel sabotarsi. È un qualcosa di certamente irrazionale innescato da meccanismi a volte palesi e a volte assolutamente nascosti alla consapevolezza. Personalmente ho trovato nell'autoefficacia alcune indicazioni utili e, dall'osservazione di vari Coachee con cui ho lavorato in questi ultimi 16 anni di carriera, alcuni meccanismi che si ripetono di continuo.

cesso, che Bandura chiama le 4 fonti di **autoefficacia.** Immaginiamo una persona che crede nelle proprie capacità, lo chiameremo Mario. Mario è circondato da persone che lo supportano (quello che nel mio primo libro "Inarrestabile" ho definito i "persuasori positivi"), vive una vita emotiva piena di entusiasmo perché sta lavorando per progredire, per raggiungere il successo, è circondato di persone che lo amano e credono in lui, inoltre è giovane, tonico, in forma e questo lo aiuta ad essere ancora più tenace. Inoltre Mario ha capito che deve darsi da fare per imparare le cose che non sa, così si forma, si aggiorna, in modo da essere più capace e studia i migliori libri, frequenta i migliori corsi allo scopo di acquisire strategie vincenti che lo aiuteranno a ottenere i risultati a cui ambisce. Mario inizia ad ottenere i primi risultati e questi risultati lo rendono ancora più autoefficace così, vittoria dopo vittoria, il nostro eroe Mario acquisisce quella mentalità vincente di cui si parla tanto. Velasco e Bandura docent. Ad un certo punto però qualcosa si rompe e Mario inizia a dubitare di sé, ad esitare e inizia a fare delle cose che distruggono ciò che aveva creato. Sembra preda di mecca-

"UNA VITTORIA DOPO L'ALTRA, SI CREA UNA MENTALITÀ VINCENTE"

nismi autodistruttivi che lo stanno condizionando malamente. Cosa è successo? In accordo con il Prof. Bandura possiamo andare a cercare nelle 4 categorie di eventi qualcosa che sta inficiando la sua autoefficacia, innescando una serie di autosabotatori o meccanismi distruttivi inconsapevoli, un vero circolo negativo che lo frena e lo condiziona negativamente. Mi sono trovato spesso in circostanze del genere e posso condividere di aver ritrovato alcuni schemi ricorrenti, che possono rispondere a molti casi, non a tutti, sia inteso. Partiamo dai **persuasori**. Sappiamo bene che l'autoefficacia è favorita quando si è circondati da qualcuno che ti incoraggia. Viceversa, quando c'è qualcuno che scoraggia, critica o cerca di dissuadere il nostro Coachee, questo può scoraggiarsi e iniziare a dubitare di sé e del proprio progetto. Insomma tutti gli artisti, gli imprenditori, le persone di talento si sono trovate prima o poi a fare i conti con qualcuno che metteva in dubbio la loro capacità, magari in maniera subdola. Negli **stati emotivi e fisiologici** dobbiamo cercare tutte le cose che hanno un impatto sulla condizione emotiva del nostro Coachee. Oltre a qualche persuasore negativo, potremmo trovarci di fronte a un Coachee che ha al suo fianco, o come suo collaboratore, qualcuno che, per ignoranza, disonestà o anche cattiveria, sta mettendo in qualche modo "il bastone tra le ruote" al nostro mal-capitato amico. Chiameremo questa persona "Vampiro", citando il prof. Bernstein.

Ma oltre a ciò possono esserci altre motivazioni. Per esempio spesso le persone si sentono sovrastate dall'accumulo di una grossa quantità di attività in sospeso. Attività iniziate e ancora da concludere che fanno calare la prestazione e il focus del nostro Coachee. Poi ci sono le questioni legate alla propria **etica personale**. Tutti noi Coach sappiamo quanto è importante aver presenti i propri valori ideali e rispettarli quotidianamente, pena soffrire di sensi di colpa e poca autoefficacia. Anche questo può essere un punto importante. Inoltre ci sono da considerare gli **stati fisiologici**. Una vita stressante, poco riposo, una dieta disordinata o peggio ancora l'uso di alcool, droghe o psicofarmaci non aiutano il nostro Coachee ad agire in maniera costruttiva e razionale. Nella categoria delle **esperienze vicarie** dobbiamo cercare la presenza di dati errati, falsi o mancanti. È incredibile quanto la mancanza di conoscenza possa giocare brutti scherzi alle persone e creare condizioni distruttive nelle vite delle persone. Se ci pensi, per **manca-za di conoscenza sono stati commessi molti crimini dall'umanità, ma molto peggio è stato fatto in presenza di dati errati, falsi o incompleti**. D'altronde imparare qualcosa che non funziona e reiterare quella cosa può davvero distruggere la tua autoefficacia e innescare autosabotatori inconsci. Il problema in questi casi è trovare l'errore, infatti spesso non si tratta di qualcosa di clamoroso, ma magari di qualche errore piccolo. Una volta ho conosciuto un direttore vendite convinto che doveva torchiare i venditori migliori per farli rendere ancora di più e ignorare i venditori meno performanti, il suo capo aveva fatto così con lui.... Mi avevano ingaggiato per aiutarlo nella sua Leadership, ma quando mettemmo in ordine questo semplice dato, lui iniziò ad agire correttamente e smise di comportarsi in modo disfunzionale.

Infine, **le esperienze di successo**. Qui ci sono due aspetti che possono innescare bassa autoefficacia e conseguentemente autosabotatori:

- Le esperienze di insuccesso
- La mancanza di un piano

Le esperienze di insuccesso possono essere molto dolorose, ma ho visto che basta semplicemente comprendere cosa ha determinato il fallimento e cosa si può imparare da questa esperienza per fare in modo che il Coachee risalga di autoefficacia.

Infine abbiamo l'assenza di un piano: **Brain Tracy dice sempre: "se fallisci nel pianificare, stai pianificando di fallire"**. Il rimedio è molto semplice, ovvero bisognerà escogitare un piano.

Insomma ho già elencato un gran numero di possibili dissuasori dell'autoefficacia che può innescare i sabotatori interni.

Vediamo di elencarli:

- 1. Persuasori negativi**
- 2. Vampiri**
- 3. Attività in sospeso**
- 4. Sensi di colpa**
- 5. Stress, mancanza di riposo**
- 6. Uso di sostanze psicotrope (alcool, droghe, farmaci)**
- 7. Dai mancanti, falsi o scorretti**
- 8. Le esperienze di insuccesso**
- 9. La mancanza di un piano**

Tornando a

Mario, quello che farei è fargli leggere questo articolo o spiegargli brevemente i concetti qui trattati e gli chiederei di fare mente locale e ricercare in queste categorie le possibili fonti di bassa autoefficacia che, probabilmente, stanno innescando sabotatori interni.

Una volta trovati, concorderei con Mario un modo per porre un rimedio (a volte ci vuole davvero poco, ma ovviamente in alcuni casi indirizzo il Coachee da un medico o uno specialista).

L'obiettivo è guidare Mario ad ottenere nuovamente dei risultati e pian piano iniziare a vincere contro i suoi limiti, prima, e poi sul campo.

Così si disinnescata quel meccanismo autodistruttivo, attivato in precedenza e il Coachee torna a essere efficace e performante.

Come dice Velasco: per creare una mentalità vincente bisogna vincere, una persona che supera i suoi limiti ha già ottenuto delle vittorie, poi va in campo e vince le partite.

E così, una vittoria dopo l'altra, si crea una mentalità vincente.



Porta il Coachee al tuo obiettivo

Essere presenti per generare valore aziendale, e non solo

Di Antonio Panico
Business Coach

Lil compito di un Coach non è ascoltare passivamente o dispensare belle parole. Il **portare il cliente dal punto A al punto B**, dove B rappresenta il traguardo, il risultato desiderato. Supporta il Coachee passo dopo passo, eliminando gli ostacoli presunti o reali che sono sulla direzione verso l'obiettivo. E per fare questo non basta esserci. **Serve esserci nel modo giusto:** con metodo, con ascolto vero e con una presenza che sia utile al percorso. Parlo di tre elementi che, per me, non sono semplicemente importanti, sono vitali: • Metodo • Presenza • Ascolto

Senza Metodo, per esempio, non può esistere ascolto reale - o come diciamo noi un ascolto ecologico.

Vedo troppi Coach farsi prendere dall'ansia da prestazione, concentrati sul dire la cosa giusta o sul fare qualcosa, piuttosto che sull'ascoltare davvero.

Improvvisano, girano intorno ai problemi o peggio, si lasciano trascinare dentro le storie dei loro clienti.

Un Coach non fa questo, non entra in ciò che non serve.

L'ascolto è minimalista e mirato a ciò che è davvero importante e funzionale al programma, anzi, allo scopo primo: portare il Coachee al risultato atteso.

Noi lavoriamo con un Metodo fatto di protocolli chiari, testati, strutturati. E questo ci consente di stare di fronte al cliente con l'interessi, ma perché quell'esasperazione cedità e di fare domande mirate per raccogliere solo le informazioni realmente utili.

È il metodo che ci permette di essere presenti con precisione, e non in balia delle

emozioni o della narrazione del Coachee.

Essere presenti significa ascoltare in modo attivo, selettivo, orientato all'obiettivo. Significa indagare con intenzione, portare alla luce ciò che il cliente non dice o non sa di sapere.

Significa **non accontentarsi della prima risposta**, perché spesso le idee migliori o le motivazioni vere sono in profondità. Se

un cliente in sessione esaspera un problema passato, se cerca attenzione, se mette in scena la sua sofferenza per avere uno spazio di giustificazione delle sue inefficienze, **il Coach deve restare in un saldo atteggiamento di guida.** La mia risposta, in questi casi, è: "Capisco".

vado avanti. Non perché non mi interessa, ma perché quell'esasperazione è un alibi, **è la teatralizzazione di un problema passato.** In napoletano lo chiamiamo *fare la sceneggiata*.

Le persone, quando si lamentano, stanno spesso cercando una via d'uscita dalla responsabilità. E un Coach lo sa. Non si fa coinvolgere, perché non sarebbe funzionale allo scopo: **portare il Coachee al suo obiettivo.**

Il Coach deve sfidare il Coachee a superare quell'episodio passato, grazie ad attività funzionali agli obiettivi nel presente e nel futuro.

Il Coach deve essere empatico, non compassonevole. Solo così può aiutare il Coachee a rimuovere quell'ostacolo che ha trovato sulla strada verso il suo obiettivo. Empatia e compassione, due termini spesso usati in modo improprio.

In questi casi, amo tornare all'etimologia delle parole per fare chiarezza.

Empatia, etimologicamente, significa *sentire dentro*. È la capacità di percepire, comprendere lo stato emotivo dell'altro, **mantenendo però una chiara distinzione tra sé e l'altro.**

Ricordo la definizione della prof.ssa Anna-maria Di Fabio durante un corso tenuto a me e al mio team per diventare Coach efficaci:

"L'empatia è sentirsi nelle scarpe di un altro, senza mai indossarle davvero".

Nel Coaching, **l'empatia è una connessione consapevole;** sento ciò che provi, ma non perdo la mia lucidità. Non smetto di guidarti. La compassione, al contrario, che deriva da *soffrire con*, rischia di trascinare il Coach dentro il problema del cliente. E se il Coach cade nella trappola del soffrire con, diventa parte del problema invece che della soluzione. **Il Coach non ascolta tutto. Ascolta ciò che serve.** In sintesi, l'ascolto è **ecologico:** non entra in territori che non portano valore. È **concreto:** serve a capire quali sono i veri ostacoli operativi. Ed è **finalizzato:** ogni risposta che cerchiamo è funzionale al risultato. Nel Coaching si parla tanto di domande potenti. Io preferisco dire: **non servono domande potenti. Servono RISPOSTE potenti.** E le ottieni solo se sai indagare nel modo giusto. Ogni sessione è un investimento. Ogni minuto ha un costo. E ogni parola deve servire a far fare al cliente un passo avanti verso il suo traguardo. Quando si segue un metodo chiaro, la presenza diventa una forma di precisione chi-

rurgica. Il Coach non si perde in ipotesi o in motivazione a buon mercato, ma si muove seguendo una direzione. Sa esattamente quali informazioni raccogliere e come usarle per costruire un programma efficace. Nel Business Coaching, **essere presenti significa essere utili.** Non essere bravi ad ascoltare. Non essere ispiranti. Non essere profondi. Essere utili. Con metodo, intenzione, con focus totale sull'obiettivo e nel rispetto del gradiente del Coachee. Essere presenti significa anche saper stare nel silenzio. A volte il Coachee ha bisogno di tempo per pensare e serve rispettare quel tempo. Il ritardo nelle risposte è parte del processo. È questa presenza – concreta, strutturata, professionale – che fa del Coaching un percorso che genera valore aziendale e migliora le vite. Perché, come dico sempre: le persone migliorano sulla strada verso i propri obiettivi. Perdonate i propri fardelli quando raggiungono traguardi. E noi Coach siamo lì non per compatire, ma per guidare nella direzione giusta.

"Il Coach deve restare un saldo atteggiamento = di guida"

