

# **La consulenza “senza consigli” Fare coaching in campo professionale**

Sonja Radatz

## **Abstract**

La parola “coaching” è sempre più utilizzata recentemente in campo aziendale e non; sembrerebbe quasi che qualsiasi cosa fatta si meriti l'appellativo di coaching. Esiste un coaching della salute, un coaching finanziario, la più tradizionale consulenza (consulting) che è ormai anch'essa chiamata coaching, il coaching dello stile di vita, e molti altri ancora.

In questo contesto parlerò di coaching da una prospettiva sistemico-costruttivista. Dal mio punto di vista due sono le differenze che veramente distinguono il coaching sistemico-costruttivista da altre forme di coaching: la prima è che esso ha luogo in almeno uno dei sette contesti compresi in un triangolo i cui vertici sono professionale-organizzativo-privato; la seconda è che esso si configura come una consulenza senza consigli.

La parola “coaching” è sempre più utilizzata recentemente in campo aziendale e non; sembrerebbe quasi che qualsiasi cosa fatta si meriti l'appellativo di coaching. Esiste un coaching della salute, un coaching finanziario, la più tradizionale consulenza (consulting) che è ormai anch'essa chiamata coaching, il coaching dello stile di vita, e molti altri ancora.

In questo contesto parlerò di coaching da una prospettiva sistemico-costruttivista. Dal mio punto di vista le differenze che veramente diversificano il coaching sistemico-costruttivista da altre forme di coaching sono:

- 1) il fatto che esso ha luogo in almeno uno dei sette contesti compresi in un triangolo i cui vertici sono professionale-organizzativo-privato (Figura 1).
- 2) Il fatto che esso si configura come una consulenza senza consigli.

### I sette campi del coaching sistemico-costruttivista – La consulenza “senza consigli”

*Il coaching sistemico-costruttivista ha luogo:*

1. *nella vita privata (ad es. “Come posso migliorare la mia relazione di coppia?”);*
2. *nella vita professionale (ad es. “Quale potrebbe essere la mia carriera ottimale?”);*
3. *in campo organizzativo (e.g. “Quale strategia è più efficace?”);*
4. *a metà strada tra la vita privata e quella professionale (ad es. “Come potrei ottimizzare i tempi della mia vita privata con quelli della mia vita professionale?”);*
5. *a metà strada tra la vita professionale e il campo organizzativo (ad es. “Come potrei utilizzare le mie risorse personali per scopi organizzativi?”);*
6. *a metà strada tra la vita privata e il campo organizzativo (ad es. “Quale tipo di organizzazione soddisferebbe meglio le mie esigenze private?”);*
7. *tra i tre diversi campi (ad es. “Come posso coordinare al meglio la mia vita privata e la mia carriera professionale con le esigenze dell'organizzazione?”).*

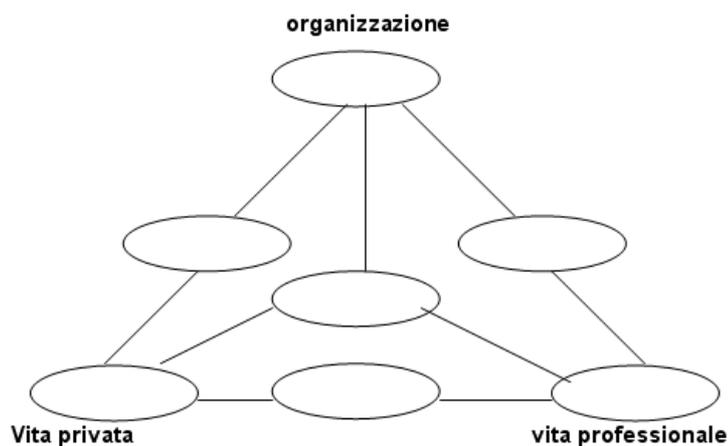


Figura 1.

### **Perchè “Consulenza senza consigli”?**

È esperienza comune nella nostra vita quotidiana ricevere e dare consigli, ma è altrettanto comune il fatto che questi sono molto spesso “non richiesti” e che raramente ci sono d’aiuto. Tra tutti i campi, nel campo del business ciò accade di frequente: pensiamo di dover pensare *al posto di* qualcun altro (impiegati, clienti, o anche al posto dei direttori).

Il pensiero sistemico-costruttivista implica invece che noi non possiamo mai arrivare a una conoscenza assoluta dell’altro (von Foerster, 1993) e che ognuno di noi pensa diversamente, avendo diverse esperienze, diverse esigenze e diversi set mentali (Maturana, Pörksen, 2003). Quindi l’unico modo per aiutare qualcuno è aiutare la sua capacità di riflessione autonoma, aiutarlo a crearsi alternative nel pensare e nell’agire; aumentare le sue alternative di scelta (von Foerster, 1993).

Tutto ciò implica che ogni giorno noi viviamo in una realtà inventata e che inventiamo il nostro futuro in accordo con le nostre esperienze e con le nostre aspettative (Maturana, 2001); che non siamo in grado di vedere niente “oggettivamente”, ma che siamo piuttosto sempre parte del mondo che descriviamo (von Foerster, Bröcker, 2002); e infine che “il fare” sostituisce “l’essere”, cosicché le cose conseguono a ciò che facciamo e non a ciò che “è” (Maturana, 2003).

Sinteticamente, il coaching senza consigli è focalizzato sull’aiutare le persone ad andare avanti nel *loro* mondo, e questo è di primaria importanza per un leader che si trova a essere, o a pensare di essere, il principale responsabile per trovare risposte soddisfacenti a tutte le situazioni complesse e indecifrabili in cui è immerso.

Le più comuni conseguenze della “leadership con consigli” sono una crescente mancanza di adattamento, continui cambiamenti del sistema organizzativo e degli impiegati, che in questo modo non si sentono mai responsabilizzati e la cosiddetta sindrome da burn-out del leader. Quest’ultima conseguenza della “leadership con consigli” si manifesta come una crescente resistenza ad ogni forma di cambiamento e una progressiva delega delle responsabilità organizzative ai consulenti, con il risultato di ottenere solo un “comportamento automatico” (von Foerster, 1998; ingl. “*eigenbehavior*”).

Se riponiamo fiducia nella capacità delle persone di trovare autonomamente le soluzioni, possiamo non solo imparare qualcosa da loro ma anche aiutarli in modo proficuo.

### **L’abito mentale della “consulenza senza consigli”**

La consulenza senza consigli si basa su cinque elementi generali:

#### ***Letologia***

Il termine “letologia” (ingl. *lethology*) è stato coniato da Heinz von Foerster (von Foerster, Bröcker, 2002). È un modo positivo di parlare del “non conoscere”. Ha senso quando ognuno di noi trova quelle sue personali soluzioni che non potrebbero essere previste o proposte da nessuna altro. Se vogliamo essere in grado di fare consulenza senza consigli, dobbiamo metterci nella prospettiva di non “sapere” nulla, o in altre parole, dobbiamo partire da un’assenza di ipotesi su come stanno o su come dovrebbero stare le cose (de Shazer, 1996).

Ogniquale volta partiamo da un'assenza di ipotesi, iniziamo a domandare sorpresi come bambini: "Allora, come fai a farlo?", "Come è successo che ti trovi sempre nella stessa situazione?" e così via.

***Utilizzare preferenzialmente le domande sistemico-costruttiviste***

Le domande sistemico-costruttiviste seguono una forma particolare, con alcune caratteristiche:

1. Sono sempre **domande aperte** invece che chiuse (richiedono quindi una risposta diversa dal semplice "sì" o "no"), e iniziano con:
  - Cosa
  - Chi
  - Con chi
  - Come
  - Dove
  - Dove poter
  - Quando**(non "perchè", in quanto suscita meccanismi difensivi).**
2. Sono **domande che portano il cliente a pensare** (al contrario delle "domande giornalistiche" dove l'interrogante è interessato ad avere una risposta che l'interrogato conosce già); c'è una evidente differenza tra la domanda "Quando incontrerai questa persona nuovamente?" e la domanda "Quando dovrai parlare nuovamente con questa persona in modo tale che il tuo collega ti dica - ben fatto! -?".
3. Sono **positive e orientate alla soluzione** invece che negative e/o orientate al problema o psicoanalitiche.
4. Non sono **mai domande-suggerimento** (ad es. "Non credi che gli impiegati dovrebbero ...?").
5. Sono focalizzate sul **linguaggio interno**, non su quello esterno.

***Passare da "essere" a "fare"***

Quando adottiamo la prospettiva della consulenza senza consigli non chiediamo mai come stanno le cose ma come possiamo cambiarle.

Partiamo dalla prospettiva che, essendo una parte del tutto, ciò che noi vediamo (soggettivamente) è il risultato di un agire attivo e di un perseguimento.

L'immaginazione è qualcosa che possiamo fare, dal momento che lo abbiamo già fatto nel passato. Questo è il motivo per cui indaghiamo sulle esperienze positive fatte in passato e su come ciò potrebbe essere nuovamente attuato in futuro.

**Linguaggio manageriale/ linguaggio quotidiano**

Il coaching è un metodo mutuato originalmente dai contesti sportivi e manageriali. Per questo motivo non utilizziamo linguaggi sofisticati o specialistici (psicoterapeutici) ma un normale linguaggio mutuato dalla vita di tutti i giorni o un linguaggio manageriale, a seconda del contesto del nostro intervento. Molto spesso il linguaggio utilizzato dal consulente (ingl. *coach*) ha un enorme influenza sul cliente e determina quindi il successo o meno della consulenza.

C'è una grande differenza tra "usare le parole giuste" e "dare consigli". Possiamo non sapere o non voler sapere niente del problema del cliente e/o delle potenziali soluzioni, ma dobbiamo usare un linguaggio che calzi le sue aspettative.

**La vita è fatta di azioni e reazioni**

Ogniquale volta fronteggiamo un problema da risolvere o qualcosa da cambiare la prima cosa che facciamo è pensare che siano gli altri a dover cambiare. Pensiamo che se gli altri cambiano il problema si risolverà all'istante e noi saremo le persone più felici della terra.

Al contrario, il pensiero sistemico-costruttivista sostiene che non è possibile cambiare gli altri e che il cambiamento può passare solo attraverso noi stessi (von Foerster, 1993).

Infatti, se pensiamo alla realtà come a dei circoli di azioni e reazioni, non ha più importanza da dove iniziamo: possiamo iniziare dall'altro (cosa che generalmente ha poco successo perché forzare l'altro al cambiamento non è cosa gradita) oppure possiamo iniziare da noi stessi (e vedere quale reazione ciò provoca nell'altro).

Quindi, invece di chiedere "Cosa tu (lei/gli altri) dovresti fare per migliorare le cose?" chiediamo "Cosa potrei fare io per provocare un cambiamento negli altri?" (de Shazer, 1996).

**Dal "problem solving" al "raggiungimento di obiettivi"**

C'è una marcata differenza tra "problem solving" e "raggiungimento di obiettivi": molto spesso non siamo in grado di raggiungere gli obiettivi quando lavoriamo deliberatamente per questo scopo (de Shazer, 2001); e quando consideriamo con la stessa scala di giudizio la soluzione di un problema e il raggiungimento di un obiettivo spesso ci capita di non ottenere molto in un colloquio perché un approccio basato sulla soluzione del problema ci consente solo di raggiungere un punto neutrale (di stallo) (Figura 2).

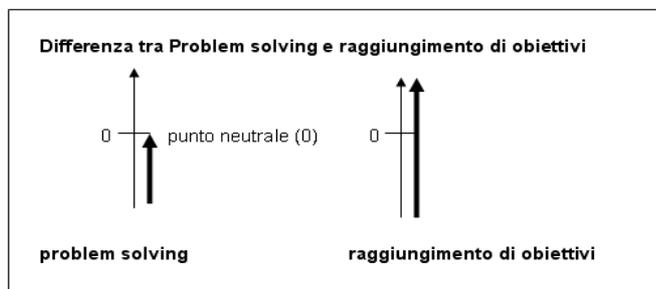


Figura 2.

### **I criteri base della consulenza senza consigli**

Oltre ad un abito mentale di base, ci sono almeno sei criteri da tenere in considerazione in ogni consulenza senza consigli.

#### ***Il “massimo dei risultati” vs. il “secondo miglior obiettivo”***

Esistono degli obiettivi che se raggiunti rappresentano il massimo del risultato raggiungibile, e ne esistono degli altri verso i quali ciò non è possibile. Molto spesso l'obiettivo del nostro coaching è cambiare gli altri, ma non possiamo influenzare il cambiamento degli altri. Quindi dobbiamo tenere presente che gli obiettivi in cui possiamo ottenere il “massimo dei risultati”, pur essendo quelli che ci vengono richiesti nella prima sessione di consulenza, sono spesso anche quelli più difficilmente da noi influenzabili.

Quando non abbiamo capacità di intervento su questi obiettivi dobbiamo lavorare sul “secondo miglior obiettivo”: ovvero su “come possiamo gestire l'immodificabile”. Quest'ultimo non sarà così affascinante come il primo obiettivo ma spesso rappresenta l'unico modo per cambiare la situazione.

Per questo in ogni sessione di coaching mi focalizzo su questo punto:

1. “Sei sicuro di poter raggiungere l'obiettivo da te proposto?” (ovvero: “questo obiettivo è al 100% sotto il tuo controllo?”).
2. Se non lo è: “Possiamo lavorare a come cambiare questa situazione o questa persona. Ma pensi che ciò abbia un senso, nel senso di: avrà successo questo intervento?” E se non lo ha: “Possiamo in alternativa lavorare su come gestire questa situazione immodificabile o questa persona?”.

#### ***Dall'agire in una “contesto familiare” all'agire in un “contesto di consulenza”***

Il nocciolo del coaching sistemico-costruttivista è quello di concordare un “contratto” orale rendendo chiaro ciò che si farà durante il coaching (contesto di consulenza) per raggiungere gli obiettivi indicati dal cliente nel suo “sistema familiare” (in cui il consulente non prende parte).

Concordiamo un “contratto” orale quando chiediamo: “Di cosa dobbiamo parlare per raggiungere gli obiettivi da lei proposti all'inizio della consulenza?”.

Concordare un contratto ci dà l'opportunità di fare un piano d'azione su cui focalizzarci: abbiamo un chiaro obiettivo datoci dal cliente stesso. Differenziare il “contesto di consulenza” da quello “familiare” vuol dire differenziare la consulenza senza consigli da altri tipi di coaching.

#### ***Dall'essere “associati” al problema all'esserne “distaccati”***

Quando abbiamo un problema in genere pensiamo ad esso molto tempo: ci “associamo” al problema. Fare consulenza senza consigli vuol dire aiutare il cliente a vedere il problema e se stesso da una certa distanza, sia personale (“Cosa farebbero in questo contesto altre persone che non hanno nulla a che vedere con questo problema?”), sia geografica (“Cosa vedresti il problema se ti trovassi non in ufficio ma a Tahiti su una splendida spiaggia a

prendere il sole?”), sia riguardante la percezione di tempo (“Se ora avessi 75 anni e guardassi indietro alla tua intera carriera come agiresti in questo momento?”).

### ***Dal “non questo” al “cosa altro”***

Molti clienti danno spesso risposte negative dicendo cosa non vorrebbero più fare, cosa non gli è gradito, cosa vorrebbero abbandonare.

La consulenza senza consigli è indirizzata ai modi positivi (senza negazione) di espressione personale. Si chiede ad esempio: “Cosa faresti al posto di questo?”.

### ***Dal linguaggio “esterno” a quello “interno”***

Esternamente, usando le stesse parole, noi tutti parliamo lo stesso linguaggio. Ma internamente ognuno di noi costruisce dei significati del tutto soggettivi. Fare consulenza senza consigli significa focalizzarsi non tanto su ciò che una persona dice quanto sul significato di ciò che dice. Di fronte a parole come “qualità”, “successo”, “una bella giornata”, “compito interessante” etc. usiamo la domanda: “Cosa TU intendi con ...?”.

### **Le fasi della “consulenza senza consigli”**

#### ***Quae è il problema? (2-3 minuti)***

In genere dedichiamo non più di 2-3 minuti ad ascoltare il problema del cliente: è più che sufficiente!

#### ***Il target (contesto familiare) e i suoi criteri (2-3 minuti)***

È piuttosto difficile per un cliente esprimere un obiettivo positivo che sia al 100% sotto la sua diretta influenza. È più comune che facciano domande del tipo: “Vorrei smettere di fare questo lavoro” oppure “Non voglio fare la stessa brutta esperienza che ho avuto con il precedente lavoro” o ancora “Vorrei che i miei impiegati siano più ragionevoli”.

Il compito del coach consiste nel trovare un target che:

- sia sotto l’influenza del cliente al 100%
- il cliente possa esprimere positivamente

#### ***Il contratto orale (contesto di consulenza) (2 minuti)***

Non lavoro mai senza un contratto orale che ritenga almeno atualizzabile.

#### ***Trovare i criteri di soluzione (circa 40-60 minuti)***

Naturalmente potrebbe essere comodo chiedere a qualche persona esterna di risolverci il problema. Ma questo non è né elegante né ha senso agli occhi del cliente.

Innanzitutto indaghiamo su quali potrebbero essere i criteri chiave per arrivare ad una soluzione e chiediamo: “Quando potresti dire che questa una soluzione soddisfacente?” oppure “Quali sono i criteri per raggiungere una soluzione soddisfacente?”.

Una volta conosciuti i criteri di riferimento del cliente possiamo anche chiedere i criteri delle altre persone coinvolte.

Questa fase è comparabile al fare fotografie professionali: la qualità dipende da tutto il lavoro fatto prima di scattare la foto (scegliere il soggetto, organizzare l'illuminazione etc.).

### ***Creare una immagine della soluzione (10-15 minuti)***

Alla fine possiamo scattare la nostra foto. Nella consulenza senza consigli, dopo essermi fatta un'immagine chiara della situazione, arrivo a questa fase facendo una domanda con la tecnica della scala (De Shazer, 2001; Radatz, 2003): "Su una scala da 0 a 10, se 0 fosse nessuna risposta e nessuna soluzione e 10 fosse quando tu hai già raggiunto la soluzione, dove ti collochi in questo momento?". A questo punto possiamo iniziare a giocare a "salire la scala": "Cosa faresti di diverso se ti trovassi un gradino più su nella scala?" (non: "Cosa è diverso?", ma: "Cosa FARESTI di diverso?"; non: "Cosa faresti per arrivare un gradino più su?", ma: "cosa faresti SE FOSSI un gradino più su?").

Quanto più risulta utile per il cliente tanto più continuiamo con il "salire la scala".

### ***Trovare i criteri di valutazione (5 minuti)***

Nel campo del business i processi produttivi sono spesso oggetto di valutazione. Può essere utile, anche se non sempre strettamente necessario, ricordare al cliente cosa egli CONCRETAMENTE farà (domani, la prossima settimana, il prossimo mese, una sola volta).

Come si evince dalle varie fasi del processo, il coaching non si interrompe mai a metà, perché "l'ora è finita" o perché "è meglio affrontare questo problema al prossimo incontro".

Se assumiamo il punto di vista per cui l'uomo è un macchinario non-banale (von Foerster, 1993), possiamo con certezza affermare che il cliente non smetterà di pensare al problema se questo non è risolto, e che questo influenzerà il prossimo incontro.

Quindi dal mio punto di vista è sempre necessario andare avanti fino al raggiungimento di una soluzione. I miei coaching durano in media un'ora e mezzo e non mi è mai capitato che una soluzione non potesse essere trovata durante un singolo incontro.

### **Bibliografia**

- De Shazer, Steve (1996): *Worte waren ursprünglich Zauber (Words were originally magic)*. Dortmund: 1996.  
De Shazer, Steve (2001): *Unpublished seminar* at the ISCT. Vienna: 2001.  
Maturana, Humberto and Bunnell, Pille (2001): *Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit: Noch sind wir keine Roboter*, in: LO Lernende Organisation, Nr. 2 – Juli/ August 2001.  
Maturana, Humberto and Pörksen, Bernhard (2003): *Vom Sein zum Tun. Heidelberg*.  
Radatz, Sonja (2003): *Beratung ohne Ratschlag*. 3rd edition. Vienna: 2003.  
Von Foerster, Heinz (1993): *KybernEthik*. Berlin: 1993.  
Von Foerster, Heinz (1998): *Sicht und Einsicht*. Heidelberg: 1998.  
Von Foerster, Heinz und Bröcker, Monika (2002): *Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – ein Drama in drei Akten*. Heidelberg: 2002.

*Indirizzo per richiesta di ristampe:*

Sonja Radatz  
Wien, Austria  
[s.radatz@isct.net](mailto:s.radatz@isct.net)