

La tecnica delle domande.

Quando, alcuni anni fa, iniziai ad utilizzare le domande rimasi impressionato di come fossero utili per cambiare le relazioni e di come le persone reagivano in modo quasi automatico agli stimoli attivati: si aprì un nuovo mondo, un mondo fatto di riduzione degli attriti e di maggiori opportunità di guida nelle negoziazioni che fino ad allora non avevo conosciuto.

Oggi mio figlio di 8 anni sta facendo i compiti estivi per iniziare, a settembre, la 3 elementare; trascorrerà con me due settimane ed alcuni eventi mi spingono a scriverne. Mi sta chiedendo aiuto per i suoi piccoli compiti ed io mi sono reso conto che agisco anche con lui, in automatico, con la tecnica di Coaching delle domande aperte orientate: non gli fornisco una risposta, una soluzione, ma agisco con le domande a specchio. Oggi voglio parlare di questo fatto per raccontare, una volta di più, cosa funziona nel Coaching.

Potrà sembrare banale dirlo ma, ritengo utile sottolineare come con un bimbo la tecnica delle domande funzioni a meraviglia. A quell'età infatti, mi spiegano gli psicologi, noi agiamo istintivamente seguendo gli stimoli che riceviamo in assenza di una elaborazione concettuale: la risposta è automatica, istintiva.

Francesco viene da me con un problema di cui non comprende il procedimento e mi chiede di aiutarlo: " Non capisco..." dice, ed un tempo non lontano avrei detto: " fai così..." oggi invece gli chiedo di rileggermi le istruzioni e spiegarmele, poi lo "guido nella comprensione" chiedendogli di chiarirmi ciò che significano le cose: faccio la parte di quello che non le comprende.

Quando ancora sussistono dei dubbi o la pigrizia della sua piccola mente non gli permette di cogliere il procedimento con immediatezza, gli pongo la domanda tranello: in genere gli chiedo "cosa avviene se facciamo così... ? " individuando l'opposto del procedimento corretto. In genere questo lo spinge a ragionare sugli effetti di tale scelta, e questo è spesso sufficiente perché si renda conto di come tale scelta è incompatibile con le istruzioni del compito.

Quanto ciò non avviene, lascio che proceda nello svolgimento del suo compito in attesa di trovarsi nella difficoltà di applicazione del procedimento errato. In quel momento torna da me e domanda: "Ma devo fare così...?"

Io " Non lo so, tu che dici?"

F. "Ma se faccio così non funziona..."

Io " Allora come potremmo fare ?"

A volte accade che la soluzione Francesco la individui subito, altre volte ci vuole più tempo, ma raramente da parte mia ottiene un aiuto esplicito.

In certi casi il processo è rapido: -La farfalla deve arrivare al girasole spostandosi di 5. -

F. " Cosa devo fare?"

Io "76+5 quanto fa?"

F. " Ho capito!"

Ma dopo un po':

F. "Ma devo sommare o sottrarre? se da 76 devo andare a 21...?"

Io: "Tu che dici?"

F. " Che devo sottrarre."

Io "Prova..."

Purtroppo non mi è riuscito lo stesso processo con sua sorella: quando iniziai a sperimentare la tecnica procedevo per tentativi e risultavo incerto e poco fluido, lei a quel tempo frequentava il liceo scientifico e se ne rese conto, percepì questi rozzi tentativi come manipolazione e per questo si ritrasse. Ancora oggi se uso questa modalità, lei si irrigidisce e non ottengo nulla, ma si sa con i figli grandi...

Non so se questo espediente utilizzato con Francesco possa essere produttivo di risultati meglio di altri, ne riparleremo tra 20 anni, quando lui, presumibilmente, si sarà inserito, se non nel mondo del lavoro, almeno in percorsi di ricerca.

Oggi posso dire che mi sembra di poter definire la stimolazione delle facoltà cognitive e della elaborazione come una risposta alla sua pigrizia ed alla frustrazione da "compito". Mi sembrerebbe anche di percepire una migliorata predisposizione verso l'impegno da assolvere, spero di non illudermi. Oggi ha accettato di portarsi avanti con il lavoro in previsione di qualche giorno di escursioni e di pernottamenti in rifugio; in condizioni normali, solo poche settimane fa, ci sentivamo già contenti del risultato di terminare il lavoro della giornata. Ad ogni modo, ciò che interessa qui è come funziona la tecnica e non tanto, per il caso specifico, se ha o meno successo. Potrei anche spiegare questa tecnica, attraverso i risultati ottenuti da adulti, manager, professional o dirigenti di imprese, ma preferisco fissare l'attenzione su una esperienza non legata all'ambito professionale, inoltre ritengo più coinvolgente parlare per metafora utilizzando la figura infantile.

In sostanza **quello che avviene in un percorso di Coaching**, in cui applico la tecnica delle domande, è un procedimento di guida: io so dove desidero condurre il mio interlocutore perché conosco il territorio su cui dobbiamo muoverci e di conseguenza lo guido, nelle scelte da compiere, attraverso **una modalità che lo stimoli ad approfondire ed elaborare** le ipotesi in totale autonomia, ma potendo contare sul supporto alla elaborazione così da “tenerla sul sentiero giusto”.

Certo si potrebbe dire che il fatto che io conosca il territorio può essere abbastanza condiviso nel contesto della farfalla che deve raggiungere il girasole, ma che, in contesti appena più complessi, la conoscenza del territorio può al massimo essere una rappresentazione della mia mappa che, come sappiamo, poco o nulla ha a che vedere con il territorio stesso.

Si apre qui uno scenario che spesso è oggetto di confronto: è giusto per un coach, **guidare sulla base della propria competenza?** Oppure è più corretto far procedere l'altro nel suo girovagare in cerca di una soluzione perché sua è la scelta, sua l'elaborazione e suo il risultato?

Io ritengo che il coach abbia una importante funzione di guida: egli deve **aiutare a procedere lungo un percorso** di analisi e definizione di scelte e decisioni strategiche. Deve farlo in modo efficiente. Chi si affida al supporto di un coach necessita di **migliorare il proprio processo decisionale** ed aiutarlo in modo il più possibile efficiente, più rapido, significa anche potergli evitare di girare in tondo alla ricerca di una soluzione. Sappiamo che **scegliere significa eliminare opportunità** per concentrarsi su una sola, o su un pattern ristretto, di tutte quelle possibili.

Se il coach “conosce” il territorio in cui il coachee deve muoversi ha maggiori possibilità di aiutarlo a prendere decisioni più rapidamente e quindi in modo più efficiente che non se è all'oscuro delle dinamiche che vigono nell'ambito operativo del coachee.

Angelo, amico e collega, mi ha fatto notare come **“Di alcune cose lo sappiamo da 20 anni che non funzionano**, eppure c'è sempre qualcuno che ritiene di aver “scoperto la ruota” e si dedica con abnegazione alla sua implementazione. Peccato che prima o dopo pervenga anche egli al medesimo risultato...”

Io aggiungerei che ciò accade sempre con dispendio di tempo, di risorse e di opportunità mancate. Questo ci spiega come, per fare business coaching, potrebbe essere meglio restare nel territorio conosciuto, Renato per esempio non interviene in ambito marketing e vendite, io non lo faccio su tematiche HR, Angelo è un asso nel processo, ma non interviene su HR o sales. Esiste la capacità di specializzazione, credo che possa essere valorizzata.

Il punto di particolare interesse è poi il fatto che, **se l'intervento diventa “conduttivo”**, ovvero il coach prevarica o domina il processo di scelta-decisione del coachee, le scelte possono essere più rapide, ma ciò **non stimola il coachee** nello sviluppo e nell'esercitazione di un proprio autonomo processo virtuoso di analisi-comprensione-definizione e scelta. **Essere coach è diverso dall'essere consulenti**: se al consulente è richiesto di definire una decisione, operare una scelta o disporre una procedura; **al coach è chiesto un supporto per migliorare i metodi di azione** all'interno di un determinato processo che deve poter essere svolto in autonomia dalla persona e, in seguito all'intervento di miglioramento apportato dal coach, **in modo più efficiente**. La bravura potrebbe essere quella di agire senza far percepire il peso del proprio intervento. **Orientare il pensiero analitico senza agire una conduzione**; stimolare il pensiero laterale e contro-induttivo quasi come una provocazione, come una propria personale necessità di comprendere cose che non si conoscono, piuttosto che come una indicazione normativa circa la direzione verso cui muovere l'analisi, in virtù di una superiorità o maggiore correttezza rispetto alle altre possibili.

Significa essere capaci di mettere da parte l'affermazione delle proprie capacità, del proprio sapere, della propria “bravura”: **“esserci e sapere” senza farlo pesare**. Modestia e profilo defilato potremmo definirli, capacità di restare behind, in disparte, la generosità di far andare avanti l'altro verso il successo invece di portarcelo noi per vederci riconosciuti.

Una delle più grandi conferme che dicono ad un coach quanto bene ha lavorato è l'affermazione del suo coachee che più di ogni altra frusta l'orgoglio e l'autostima: **“ In fondo ho fatto tutto da solo e mi chiedo a cosa mi è servito e perché ho pagato un coach per fare cose che sapevo già fare.”**