

Come avviare una 'consulenza al ruolo'?

Alcune riflessioni a cura di Daniela Patruno¹.

La settimana scorsa ho visto un film appena uscito: 'Le coach', del regista di O. Doran, con Richard Berry nel ruolo di coach di management. A lui viene affidato da parte del Presidente di una società di costruzioni il coaching di un direttore ritenuto bisognoso di essere affiancato per gestire la vendita di un progetto particolarmente importante. Tuttavia la sensibilità elevata del manager porta il Presidente (committente) a richiedere tale affiancamento senza dichiararlo al 'cliente' (manager). Berry ci proverà facendosi presentare come un tirocinante che viene inserito per un ri-orientamento professionale.

Uno degli spunti interessanti di questo film è proprio il come far accettare il ruolo del 'coach' alla persona alla quale l'azienda, tramite la linea o la direzione HR, lo dedica. Si tratta del problema che nasce quando un'organizzazione o alcuni suoi attori influenti ritengono che alcuni membri abbiano bisogno di essere affiancati da un consulente-coach, senza però che questi ultimi ne sentano la necessità. Spesso il 'capo' o il responsabile HR ne rileva la potenzialità, prevede che un affiancamento fatto da un esperto darebbe un contributo rilevante, ma non sa come evitare di urtare la suscettibilità della persona interessata.

Questo problema è stato più volte toccato anche da noi 'consulenti al ruolo'². Nella nostra pratica consulenziale spesso il problema di come presentare il servizio al cliente e condividere con lui o con lei³ il contratto con il quale lavoreremo è un nodo di non poco conto.

Il nostro potenziale cliente può faticare a riconoscere l'utilità dell'affiancamento: si difende, magari nega il proprio disagio o dà altri segnali di difficoltà. Tra le preoccupazioni spesso vi è anche il timore per la propria immagine rispetto ai colleghi. Si tratta di temere di essere valutato dall'ambiente come 'non adeguato', oppure di temere attacchi invidiosi da parte degli altri per i quali non è stato previsto lo stesso investimento formativo.

Solamente quando il nostro cliente incomincia a fare delle domande di precisazione e di approfondimento finalmente segnala un proprio interesse ad utilizzare l'opportunità offerta. La motivazione del cliente è per noi una pre-condizione che talvolta deve essere guadagnata sul campo nei primi incontri da parte del consulente che a sua volta ha bisogno, per operare efficacemente, di sentirsi a proprio agio.

¹ Daniela Patruno è consulente di management e docente presso la scuola di Counseling e sviluppo organizzativo di Ariele d.patruno@danielapatruno.it. Il sito di Ariele: www.psicosocioanalisi.it

² Il consulente al ruolo affianca il cliente per aiutarlo a capire le ragioni delle sue difficoltà ed ad affrontarle adeguatamente imparando a meglio riflettere sulle proprie responsabilità, sulle proprie relazioni organizzative, sulle proprie emozioni ed i propri meccanismi difensivi. E' una relazione d'aiuto che si pone tra il coaching ed il counseling.

³ Verranno utilizzati i termini cliente e consulente prevedendo in questa definizione sia gli uomini che le donne che ricoprono tali ruoli.

Le fantasie iniziali sono per esempio: perplessità e preoccupazioni nell'affrontare il percorso, aspettative e benefici attesi poco chiari, emozioni elevate rispetto alla relazione che si va instaurando. Un'area di particolare delicatezza riguarda il tema della valutazione. Per il cliente si tratta di sentire adeguato il consulente rispetto alle proprie esigenze. Per il consulente si tratta di poter elaborare una prima situazione diagnostica per comprendere la situazione e le difficoltà che ne possono emergere e quindi di poter intervenire

E' attraverso la pazienza, la disponibilità a comprendere la situazione e le difese e le perplessità del proprio interlocutore, senza rinunciare al proprio ruolo, che il consulente può iniziare all'interno di un chiaro contratto tra le parti, dove le regole del gioco sono condivise e rispettate (trasparenza, libertà, riservatezza, impegno e rispetto dei tempi concordati per gli incontri).

Ecco perché viene data nella 'consulenza al ruolo' molta attenzione ai primi incontri perché è proprio in quelli che si stabilisce sia metodologicamente che emozionalmente come si lavorerà insieme.

La consulenza al ruolo, secondo la psicosocioanalisi, è una relazione di aiuto, ad orientamento *clinico*, orientata ad affiancare adulti che si interrogano sul proprio lavoro, sul rapporto con l'organizzazione di appartenenza, sul proprio disagio organizzativo, sulla propria biografia professionale, sul rapporto tra la dimensione pubblica lavorativa e la dimensione privata esistenziale.

Approccio *clinico* sta per disponibilità a comprendere, ascoltare. Il disagio del cliente spesso gli fa vivere un'esperienza particolarmente critica che non è in grado di contenere e pertanto la consulenza, attraverso una metodologia di affiancamento, si pone come obiettivo di supportare il cliente nel rivedere alcuni propri abiti mentali ed emozionali, nel comprendere meglio il senso dell'esperienza organizzativa che sta affrontando, nell'espandere le proprie possibilità grazie alla messa in discussione dei propri paradigmi aprendo i propri occhi a nuove possibilità. E proprio per questo suo approccio *clinico* che viene data molta attenzione, al malessere, ricercando i sintomi talvolta declinati separatamente come se accadessero in modo casuale.

L'avvio di una attività di consulenza al ruolo può portare il consulente a misurarsi con segnali di chiara difficoltà: esempi sono il sentimento che prova di poca utilità, di difficoltà ad entrare in adeguata relazione con l'altro alla ricerca di uno spazio-pertugio per avvicinare il cliente al di là delle difese che volontariamente o non volontariamente sta mettendo in atto. Altre volte vengono dal cliente segnalati problemi concreti, sui quali vengono richiesti pareri e soprattutto consigli pratici. In questi casi il consulente al ruolo si trova a dover decidere su come muoversi: proporre soluzioni? dare veri e propri consigli? limitarsi a sollecitare una più ampia analisi del problema con il rischio di non rispondere alle aspettative dell'altro? Questo dubbio sul comportamento da tenere è frutto del timore di creare 'dipendenza', anziché crescita e consapevolezza da parte del cliente come la nostra metodologia prevede.

Del resto il consulente per sviluppare un aiuto efficace deve capire la situazione e le difficoltà che ne emergono, quindi essere in grado di realizzare una diagnosi che sviluppa e modifica via via che

colle nuove informazioni e nuove esperienze fatte dal cliente. Pertanto deve saper mettere in gioco le sue competenze organizzative e di cultura aziendale sia teoriche che esperienziali, quelle più di natura soft (comportamentali) assieme alle competenze di lettura strategica, gestionali e relative al change management.

Anche l'uso della interpretazione può risultare uno strumento importante purchè venga utilizzata nei modi e nei tempi adeguati.

Il consulente clinico si pone il problema di trovare la giusta distanza nei confronti del cliente sapendo attivare ascolto comprensivo, con l'uso di domande capaci di spiazzare l'altro per permettergli di aprirsi a nuovi pensieri. Quasi una capacità eversiva. Si tratta di attivare domande che facilitano un processo circolare tra riflessione e nuova costruzione, di entrare cioè in dinamica narrativa ed emotiva con l'esperienza vissuta dal cliente.

Il cliente viene così sostenuto anche nel proprio autoascolto perché invitato a ricordare- rileggere-ricollegare in una nuova cornice gli eventi vissuti e narrati. Accade, infatti, spesso che, proprio all'inizio della consulenza, il cliente operi una generalizzazione della situazione perdendo di vista alcuni elementi importanti che possono bloccare le sue capacità. Attivare il suo ricordo significa aprire uno spazio dove poter riflettere ed operare sul 'dove sono', 'dove vorrei essere', 'quali risorse sono disponibile a mettere in gioco'. Il cliente che non si sente colpevolizzato viene affiancato nell'interrogarsi su che cosa fino ad ora ha fatto nella situazione descritta. Muovendosi tra i 'perché' che producono le spiegazioni e i 'che cosa' che portano alla comprensione, all'analisi delle variabili, alla rivisitazione del problema e quindi alle possibilità del cambiamento. Questo porta il consulente ad aiutare il cliente nell'esame di realtà, aiutandosi anche con l'ascolto delle proprie emozioni. Infatti il processo consulenziale è una 'costruzione' della realtà frutto del dialogo-confronto fra le due persone (consulente e cliente).

L'avviamento della consulenza al ruolo è quindi una fase particolarmente delicata. Proprio perché la relazione è un luogo fragile, dove la vulnerabilità del cliente di fronte alle domande del consulente può essere frutto del turbamento sollecitato. Ma anche per il consulente è un esercizio delicato quando si trova esposto all'ascolto attivo, alla comprensione, all'empatia, all'esprimere le proprie riflessioni.

Ne deriva la domanda se questo tipo di processo di apprendimento è più un'esperienza di facilitazione, di auto comprensione, di sollecitazione verso l'apertura al nuovo piuttosto che un intervento concretamente capace di accompagnare il cliente verso una meta stabilita.

In genere proprio nei primi incontri vengono concordati i temi sui quali si lavorerà individuando alcune misure prevalentemente qualitative per aiutare il cliente nell'investire nel percorso. D'altra parte la continua attenzione al 'qui ed ora' può portare a modificare il percorso di consulenza al ruolo in funzione dei fatti nuovi e delle mutate esigenze del cliente e talvolta anche del committente.

Esistono molte preoccupazioni da parte del consulente che si prende l'incarico di un servizio di consulenza al ruolo: il timore della dipendenza dall'organizzazione committente, la difficoltà di

confrontarsi con realtà dove è assente qualsiasi politica che preveda e/o regoli lo svolgimento delle azioni di accompagnamento, le difese attivate dai ruoli intorno al cliente (per esempio il capo di linea che richiede il supporto esterno e carica di attese troppo elevate l'intervento, oppure il responsabile HR che si trova a doversi confrontare sull'inserire un consulente esterno o proporsi direttamente).A tutto questo si aggiunge poi il fatto che le azioni di affiancamento non sono isolate dal contesto organizzativo e pertanto è necessario sia possedere informazioni adeguate, senza peraltro farsene condizionare, sia monitorare le reazioni del sistema organizzativo alla luce delle evoluzioni del cliente.

Lo spazio della consulenza dovrebbe rimanere un campo dove le riflessioni e le idee possono essere 'covate', aprendo anche nuove possibilità di comprensione e soluzione. Perché le idee nascano e restino vive richiedono di essere accolte in modo che il loro potere ancora in germoglio possano svilupparsi e prendere forma.

Solamente dopo alcuni incontri si potrà sviluppare un altro pilastro fondamentale della relazione d'aiuto nel cambiamento : il 'progetto' . La definizione di un 'progetto' come strumento di indirizzo e di guida nel percorso verrà elaborato in genere come frutto di un percorso di consapevolezza, superando la confusione e le incertezze iniziali.

Tutto questo non significa che la consulenza al ruolo non debba essere sottoposta a misure della propria efficacia. La valutazione potrà riguardare i traguardi ottenuti soprattutto comportamentali e-o di evoluzione di competenze gestionali- A queste si potrà aggiungere le aumentate possibilità a disposizione del cliente derivate dal più ampio spettro di possibilità nel vedere-sentire ciò che prima non aveva colto, la soddisfazione per gli ostacoli superati e per le nuove sensibilità sperimentate .Tutta questa esperienza può divenire il bilancio del percorso attuato che potrà essere presentato dal cliente al committente.

La continua evoluzione delle esigenze aziendali e delle domande dei clienti tiene in continua tensione il consulente al ruolo richiedendogli un continuo aggiornamento e disponibilità ad ampliare il proprio approccio con l'adeguata consapevolezza. Talvolta con la disponibilità di arricchire il proprio intervento coinvolgendo altri portatori di conoscenze che fanno parte del proprio network professionale.

Tutto questo segnala come un lavoro professionale di questo tipo richieda la disponibilità di mantenersi aperti all'apprendimento, talvolta alla sperimentazione assieme al cliente, altre volte a derivare dall'esperienza aspetti utili alla situazione senza che siano mai di semplice risposta al problema.

A questo punto stiamo arrivando al termine di alcune riflessioni che volevano sottolineare quanto le 'regole' d'avviamento di un contratto di consulenza al ruolo siano determinanti per il suo efficace impatto, assieme al fatto che le attività di counseling organizzativo non possono essere affrontate senza tenere conto del contesto operativo- culturale- strategico nel quale sorgono .Infine, ricordarci che pur nel rispetto dei riferimenti metodologici e deontologici è parte del ruolo consulenziale l'apertura agli imprevisti, la capacità di mostrare e vedere il possibile fuori

dagli schemi sino ad allora tentati. Coraggio, apertura al rischio, possibilità di mettere in discussione le stesse regole divengono altre componenti fondamentali purchè il consulente sappia muoversi nella consapevolezza di ciò che sta facendo, verificare i risultati e porre l'attenzione alle possibili conseguenze.

Se l'inizio della consulenza è un passaggio cruciale, altrettanto è la sua conclusione. Ne parleremo in un eventuale prossimo scritto.

Molti dei riferimenti riportati sono approfondibili sul sito di Ariete www.psicosocioanalisi.it

Bibliografia

L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni- D. Forti e G. Varchetta-2001- Franco Angeli

La consulenza al ruolo- Educazione sentimentale n.5- 2005- Guerini e associati

Coaching- a cura di E. C. Cassani- 1999- Guerini e associati

La consulenza al ruolo: la via psicosocioanalitica al counseling-a cura di D. Forti e D. Patruno2007- Guerini e associati

Il Counselling organizzativo- G. Biggio-2007-Raffaello Cortina Editore