QUEL SANTO DI UN CONSULENTE!

di Raul ALVAREZ ed Elin MIRODDI, partner INALTO

Consulente: diavolo o profeta?

Investigatore, etnografo, terapeuta, mentore, allenatore, il consulente è tutto questo e altro ancora. Ma è anche una persona che ha a che fare con altre persone che, a loro volta, hanno a che fare con dei problemi. Il suo compito consiste nel decifrare soluzioni che a loro sfuggono. Intuire opportunità laddove altri vedono ostacoli. Questo non lo trasforma necessariamente in mago o veggente ma ne fa un esperto delle vie d'uscita. A renderlo insostituibile è il suo saper accedere a soluzioni, talvolta palesi, ma invisibili a chi è immerso nel problema! Però non sempre tutto scorre liscio. Può succedere che il suo apporto venga strumentalizzato. Allora la consulenza diventa l'alibi col quale l'azienda giustifica le proprie scelte, il parafulmine su cui si scaraventano le bufere della Direzione, l'ultimo tentativo per risalire la china prima di toccare il fondo. Triangolare, la consulenza fa parte del gioco. Un gioco "sporco" ma talvolta in piena regola con la situazione. Una situazione che, quando degenera, si trasforma in una "caccia al colpevole" anziché in una "ricerca di soluzioni", e il consulente inesperto ne fa le spese. Ma questo non necessariamente fa di lui "un diavolo", nel senso di Lewis Penalut (cfr. editoriale di *Hamlet* n. 32). Le questioni etiche rimangono quasi sempre nella sfera soggettiva, e non il dilemma di un'intera categoria!

Le due facce del problema

Diverse le vie della consulenza. Ma indipendentemente dall'ambito in cui essa opera (consulenza strategica, comunicazione, sviluppo risorse umane, qualità dei servizi eccetera), c'è un tratto di quest'attività che ricorre ovunque: la prestazione d'aiuto nei confronti di chi deve attuare un cambiamento. L'aiuto è la funzione cardine della consulenza e, in quanto tale, essa muove leve psicologiche potenti quali i sentimenti, le convinzioni, le immagini di sé, gli atteggiamenti, con le quali bisogna fare i conti. La domanda d'aiuto, che nasce per risolvere un problema aziendale, spesso finisce così col dover fare fronte a un altro problema più profondo e insidioso come, per esempio, la reputazione del cliente nei confronti di colleghi e superiori. Il fatto di richiedere un aiuto esterno, rendendosi così temporaneamente dipendenti dal consulente, in una cultura individualista ed efficentista come la nostra può essere vissuto come un atto di debolezza o un'ammissione di fallimento. Ciò vale, naturalmente, laddove si presume che il cliente abbia potere d'influenza sul problema, ma nonostante tutto non riesca a gestirlo.

Dunque, fra chi fornisce e chi riceve aiuto è sotteso "un contratto psicologico" (per lo più tacito) che costringe a dover fare i conti con due ordini di problemi:

1. capire la vera natura del problema per il quale è richiesto l'intervento del consulente;
2. considerare il problema psicologico del cliente che, dovendo ricorrere a un aiuto esterno, sente compromessa la sua *self-efficacy*.

Due problemi concomitanti e inscindibili, questi, dove la soluzione del primo dipende molto anche dalla capacità di gestione del secondo. Riflettiamo allora su quest'ultimo.

Quando la soluzione diventa il problema

Io ho il problema, lui ha la soluzione. Io sono *down*, lui è *up*. È questa la condizione di partenza che può compromettere il risultato. La dipendenza dal consulente può innescare risentimenti, difensività, transfert, ostilità, sollievo. Sentimenti accentuati dal fatto che, spesso, chi ha richiesto il consulente non n'è poi il diretto utilizzatore ma colui che lo impone agli altri. E questo complica le cose. Non stupisce allora se, al primo incontro, ci si trova davanti persone ostili e sospettose che vedono nel consulente "una spia" o un presuntuoso che crede di poter risolvere i problemi con soluzioni predefinite. Che fare? Possiamo trasformare il problema del cliente in occasione d'apprendimento organizzativo, trasformare il problema in un comportamento che, in origine, aveva una "intenzione positiva" e, in altre circostanze, può essere stato persino utile all'azienda. Ma oggi è inefficace. Con questa ridefinizione tranquillizzante, l'errore è accettato e assorbito dal sistema e ciò consente anche di gestirlo eticamente e senza ritorsioni.

Come recita un proverbio: non abbiamo mai una seconda occasione per dare la prima impressione; è importante partire col piede giusto. Per facilitare la relazione d'aiuto occorre:

- capire come il cliente definisce il problema e come vive l'offerta d'aiuto;
- esplicitare le reciproche attese;
- riequilibrare la relazione riducendo la dipendenza;
- rendere palese il fatto che entrambi hanno bisogno di entrambi e che nessuno possiede la realtà oggettiva, ma solo una sua rappresentazione parziale che, però, ragionandoci insieme, potrebbe ampliarsi.

Da questo punto di vista, un

approccio illuminante è quello che Edgar H. Schein chiama consulenza di processo: una strategia di cambiamento autorigenerativa per la quale "un sistema umano può essere aiutato solo ad aiutarsi da sé". La consulenza di processo è una forma d'empowerment, una strategia responsabilizzante che aspira a generare relazioni d'aiuto che portano i clienti a trovare da sé le vie d'uscita. L'assunto su cui si fonda è che: la soluzione e il problema appartengono al cliente, dopotutto è lui che dovrà vivere con le conseguenze del problema e della soluzione, quindi non è corretto sollevarlo da ogni responsabilità. Ma per seguire quest'approccio occorre adottare uno specifico modello di comunicazione che trasformi i problemi del cliente in soluzioni creative. Ne riassumiamo qui le tappe cruciali (cfr. *Fig. 1*).

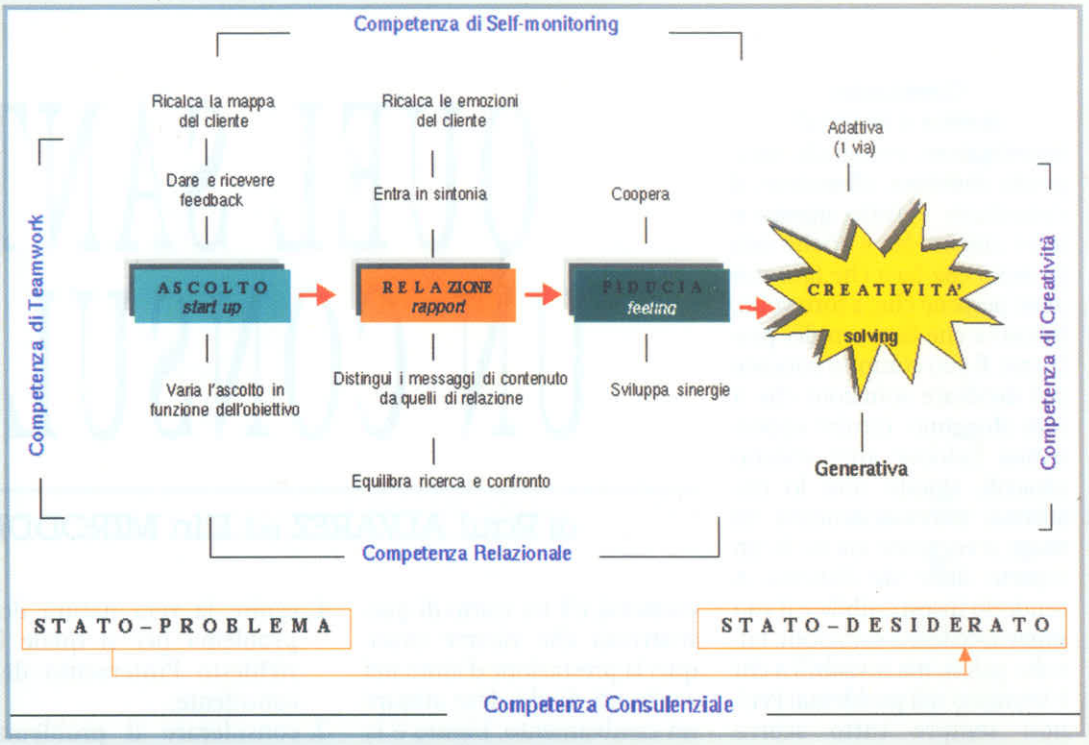

Fig. 1. La comunicazione consulenziale e le sue competenze. Fonte: Inalto.

La soluzione comincia dall'ascolto

La consulenza comincia dall'ascolto. All'inizio occorre limitarsi a raccogliere informazioni, farsi una prima idea della situazione, soprattutto capire il punto di vista del cliente, esplorare gli assunti (valori, convinzioni, stereotipi eccetera) che influenzano la sua percezione della situazione. Talvolta il problema non è lì fuori: è solo nella sua testa, nelle sue fantasie, nelle paure, nelle distorsioni (anche inconsapevoli) che attiva per rafforzare le sue certezze. Per aprirsi un varco in questo groviglio di resistenze bisogna che il consulente agisca secondo il principio che non ci sono convinzioni giuste o sbagliate, solo convinzioni funzionali o disfunzionali ad affrontare un determinato problema. È una regola rassicurante e rispettosa del modo di pensare e di sentire del cliente. Una regola che abbassa le resistenze e favorisce l'apertura. In questa fase occorre raccogliere la realtà così come lui ce la descrive, senza apportare modifiche, perché è questa la fonte cui attenersi se si vuole capire ciò che al cliente sfugge.

In questa fase non bisogna cedere alla tentazione di rispondere subito alla domanda: secondo lei che cosa dovrei fare? Spesso è un'esca per mettere fuori gioco il consulente, per smontare le sue ipotesi e riconfermare la propria convinzione che "a questo problema non c'è rimedio, altrimenti l'avrei già trovato io!". Se in fase d'ascolto, anziché esplorare la visione del cliente (e gli assunti che la sostengono), il consulente proietta la propria, esponendo il proprio punto di vista e suggerendo soluzioni prima d'aver concluso la diagnosi, si corrono tre rischi:

1. il cliente si sente incompreso ma lascia fare; poi boccerà tutte le proposte facendo perdere tempo e pazienza al consulente.
2. Il cliente si sente sminuito, s'irrita, si vendica, scredita la consulenza.
3. Il cliente si lascia persuadere che il consulente sappia cosa è meglio per lui. Gli dà carta bianca ma se il risultato non soddisfa, gli attribuirà ogni responsabilità.

In tutti i casi, siamo di fronte a un rapporto che lascia il consulente con una bomba in mano. E questo accade perché è stato violato il principio n. 1 della comunicazione: prima cerca di capire, poi di farti capire.

Un ascolto che arriva al cuore dei problemi implica il sapersi staccare dalla propria visione per esplorare quella del cliente. Perciò non bisogna esprimere giudizi; le preoccupazioni del cliente non vanno minimizzate, né eluse con frasi tipo "non si preoccupi", "stia tranquillo" ecc. Se un bambino ha paura non lo si rassicura dicendogli di non preoccuparsi, ma prendendolo in braccio! Occorre, invece, sapere porre le domande giuste, al momento giusto. Saper variare i tipi d'ascolto in funzione dell'obiettivo. Saper osservare con attenzione, sé e gli altri, e verificare la propria comprensione della situazione. "La conversazione sta andando nella direzione giusta?", "Sto comprendendo il problema?", "Le informazioni sono sufficienti?", "Di cosa ho ancora bisogno per formulare un'ipotesi?" Sono queste le domande da porsi con insistenza. Altra mossa decisiva: creare un clima favorevole all'esternazione d'emozioni forti, un clima che faccia trapelare informazioni preziose sul cliente. Quando entrambe le parti sentiranno di dare e ricevere aiuto e di contribuire al risultato, la sensazione di dipendenza si riequilibra.

Allora consulente e cliente diventano una squadra che collabora alla diagnosi per

trovare insieme una soluzione. Se il cliente si sente compreso è segno che i modelli mentali del consulente e del cliente sono sintonizzati. È allora che scatta quella "magia del rapporto" che apre alla fiducia e a quell'influenza reciproca e che può portare i risultati attesi.

La magia del rapporto

Instaurare una buona relazione significa creare un ponte col cliente. Più il ponte è solido, più ampio e profondo è lo scambio d'informazioni. La competenza relazionale implica il saper entrare in sintonia con gli altri. Quando il cliente si rispecchia nel consulente si sente compreso, è allora che può aprirsi per condividere la sua visione del problema. Per questo bisogna rinviargli le sue metafore, "parlare il suo linguaggio", ricalcare i suoi valori. Oltre che dal rispecchiamento, la comprensione dipende anche dalla precisione delle domande che portano il cliente a chiarire, completare, inquadrare il significato delle sue parole, a esplorarlo a fondo.

"Il problema è che qui manca collaborazione perché tutti devono fare tutto", lamenta un cliente. "Cosa dovrebbe accadere nel suo reparto affinché ci sia più collaborazione?", chiede il consulente, guidando così il cliente nell'esplorazione dei propri criteri di riconoscimento dei "comportamenti collaborativi."
Con questo semplice esercizio introspettivo, il cliente potrebbe scoprire che il vero problema non è "la collaborazione" ma solo un suo aspetto, forse neanche quello più difficile da recuperare! Le domande di precisione possono andare oltre: "I suoi collaboratori devono fare proprio tutto? In concreto, cos'è che devono fare e cosa non dovrebbero fare?". E, improvvisamente, una generalizzazione potrebbe cominciare a relativizzarsi. Infine: "È certo che la mancanza di collaborazione dipenda dal fatto che qui tutti devono fare tutto?" oppure "Non le pare che proprio perché tutti fanno tutto si possa dire che la qui collaborazione non è ciò che manca?". Ed ecco che una convinzione, forse, sino ad allora indiscussa, potrebbe cominciare a scricchiolare sotto l'insidia d'una domanda strategica. Domande come queste dimostrano la volontà di capire (e questo rafforza il rapporto). Al contempo, aiutano il cliente a trasformare la vaghezza delle sue parole in richieste più esplicite, concrete, precise (e questo rafforza la fiducia). Quando l'ascolto è "competente" e mirato è più facile capirsi La comprensione favorisce il rapporto e accresce la fiducia reciproca. Il "processo di consulenza" si rinforza e dà i suoi frutti. Infatti, in questo clima le porte della creatività si aprono, il potere della sinergia si sprigiona, il rapporto (anche se siete solo in due) acquista la forza di un team, dando vita a un'ulteriore competenza (cfr. *Fig. 1* "competenza di Teamwork"). Ma attenzione, la magia può spegnersi in un istante, se non si sta al passo col cliente, se si esprime dissenso prima d'aver creato una solida base di fiducia, se si dà un consiglio prima che sia richiesto.

Quella relazionale è una competenza complessa che implica la capacità di attivare molteplici sensori e di cogliere molteplici sfumature. Per esempio, saper distinguere rapidamente i messaggi di relazione (sul rapporto) da quelli di contenuto (sui fatti); capire quando è il momento di passare dalla diagnosi al consiglio, senza rompere la magia del rapporto; riconoscere e gestire i segnali di resistenza; intuire quando è meglio non insistere. Quando finalmente Ascolto-Relazione-Fiducia s'attivano, scatta la scintilla della Creatività (cfr. *Fig. 1* "Competenza Creativa"). E questa può prendere due strade diverse: quella "adattiva", la più frequente, o quella "generativa".

La creatività generativa

La creatività adattiva nasce quando il consulente non aiuta il cliente a trovare la sua soluzione ma gli impone la propria. Quando invece s'attiva un ideale "partnership col cliente" l'altra via della comunicazione si apre, la creatività nella ricerca delle soluzioni diventa generativa: non privilegia i modelli mentali del consulente o del cliente, ma realizza "una sintesi" che include entrambe le visioni. Il cliente, con la guida del consulente, comincia a esplorare le "vie d'uscita" che prima ignorava, i suoi pensieri ritrovano un ordine che sembrava smarrito, la mente fissa nuove priorità, le parole troppo vaghe (che oscuravano le idee) diventano specifiche e aiutano il ragionamento a riorganizzare la sua logica. Quando si avvia il processo di Ascolto-Relazione-Fiducia-Creatività, la mente si apre e, improvvisamente, crescono le opzioni in gioco. Allora anche quel groviglio di sensazioni, emozioni, percezioni che il cliente chiamava "problema" prede una forma concreta, definita, e ciò lo rende gestibile. Il cliente recupera fiducia nelle proprie capacità d'affrontare con successo i problemi e questo accresce la sua self-efficacy che sembrava compromessa.
Affinché quest'alchimia empowerizzante si realizzi occorre partire da una "relazione d'aiuto" ben guidata e dalla consapevolezza che, dietro ai problemi, ci sono anzitutto "persone che hanno bisogno d'aiuto".
Una consulenza eticamente corretta tiene sempre presente il lato umano del problema. Solo così quel "diavolo" di un consulente potrà aspirare a raccogliere un granello di "santità".

LA CONSULENZA DI PROCESSO:

Il decalogo di *E. H. Schein*

1. IMPEGNATI A FORNIRE SEMPRE AIUTO
2. RIMANI ADERENTE ALLA "REALTA' CORRENTE"
   (non puoi aiutare se non sai cosa accade in te, nel cliente e nella situazione)
3. RICONOSCI LA TUA IGNORANZA
   (distingui ciò che sai da ciò che presumi di sapere da ciò che non sai affatto)
4. QUALSIASI AZIONE E' GIA' UN INTERVENTO
5. IL PROBLEMA E LA SOLUZIONE APPARTENGONO AL CLIENTE
6. SEGUI *IL LIBERO FLUIRE* DELLA REALTA' COSI COME IL CLIENTE LA VEDE
7. LA SCELTA DEL TEMPO PER IL TUO INTERVENTO E' FONDAMENTALE
8. CERCA IL MOMENTO PER INTERVENTIRE, SFRUTTALO BENE QUANDO ARRIVA
9. TRASFORMA GLI ERRORI IN PREZIOSE OCCASIONI D'APPRENDIMENTO
10. IN CASO DI DUBBIO CONDIVIDI IL TUO PROBLEMA CON IL CLIENTE