

Il counseling aziendale tra sincero interesse per le persone e orientamento al business¹

di Simonetta Pugnaghi e Lauro Venturi 2006 ©

Ci presentiamo

Siamo un amministratore delegato di una media azienda ed un consulente di direzione – formatore. Siamo entrambi counselor. Condividiamo una esperienza che in due ammonta a oltre 45 anni di lavoro in azienda e con le aziende, in particolare PMI, associazioni e imprese pubbliche. Il nostro osservatorio è abbastanza ampio, incontriamo tanta gente di tante aziende, ovviamente informale ma concreto.

Una tesi in due flash e una affermazione

Primo flash: incontriamo molte persone che ritengono del tutto inconciliabili l'interesse aziendale e il benessere delle persone che vi lavorano. Un contrasto insanabile, l'azienda orientata al profitto, allo stare sul mercato, e dunque guidata da valori e priorità del tutto opposte al benessere di chi in essa opera. Invece secondo noi, in moltissime situazioni, non c'è contrasto o non totale.

Oggi una azienda ha bisogno di persone motivate e che si trovano bene nell'ambiente di lavoro, così da voler apportare non solo ore – uomo, o donna, ma anche idee, esperienze, sensibilità, intuizioni. Allo stesso modo le persone non hanno solo bisogno di uno stipendio, ma anche di opportunità di sviluppo e realizzazione, di soddisfazioni, di dignità, anche sul lavoro. Perciò in molti casi i due interessi vengono in larga misura a coincidere.

Questo vale a maggior ragione in quella che si definisce "l'economia della conoscenza", dove le persone sono importanti se mettono a disposizione quello che sanno e non solo quello che fanno, ma anche nelle aziende più tradizionali, di vocazione manifatturiera come vedremo, persone demotivate e a disagio possono mettere a rischio il risultato.

Secondo flash: non si può essere sempre felici, nella vita e nella vita lavorativa. La realtà inevitabilmente ci metterà a confronto con sofferenze e ostacoli, anche se siamo persone positive ed equilibrate. In azienda non può andare sempre tutto bene, anche se c'è una buona strategia, un buon management, una valida organizzazione, un buon clima (e dici poco!). Ci saranno ugualmente difficoltà, che possono mettere a repentaglio l'obiettivo aziendale ed il benessere delle persone. Quello che possiamo fare, in azienda come nella vita, è essere attrezzati ad affrontare le difficoltà. È interesse comune, dell'azienda e delle persone.

Una affermazione: tra le diverse opzioni che l'azienda ha per migliorare il benessere delle persone puntando così in modo efficace ai propri obiettivi, il counseling è particolarmente indicato. Anche altri strumenti consulenziali e formativi possono incidere, ma non vanno allo stesso modo in aiuto delle persone, soprattutto nelle difficoltà. Il fatto è che gli altri interventi non sono così efficaci nel decontaminare l'Adulto², che nelle situazioni critiche è una risorsa importante, ovviamente anche in azienda. Il counseling invece, sia primario che secondario, fornisce proprio questo aiuto: abbiamo riscontri concreti di questa nostra affermazione, che vi portiamo a

¹ Questo intervento è stato presentato in forma di relazione al Convegno AIAT 2006 "Dal Bambino all'Adulto: percorsi di trasformazione con l'Analisi Transazionale", Villa Montalto Firenze

² Il riferimento è al modello degli Stati dell'Io, che utilizziamo in Analisi Transazionale. Per qualche approfondimento sul web è disponibile http://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_transazionale

supporto della nostra tesi. Avremmo potuto sviluppare la relazione su un piano più di concettuale, abbiamo scelto questo dell'esempio dall'esperienza vissuta, che ovviamente non è definitivo ma pensiamo sia indicativo o significativo. Simonetta vi parla di counseling primario con un caso dalla mia esperienza in una azienda cliente, Lauro vi parlerà di quello secondario con alcuni spunti applicativi dalla sua esperienza di amministratore delegato³.

Simonetta: la storia di Lidia

Da circa un anno lavoro 1 giorno alla settimana in una azienda di 130 persone, 6 linee produttive e impianti di notevoli dimensioni, è vocazione manifatturiera più che economia della conoscenza, azienda dove c'erano e ci sono grandi problemi interni, soprattutto in produzione e nei rapporti tra le persone. Io lavoro in particolare con le capo turno: sono coloro che coordinano un turno di una ventina di persone e rispondono dell'evasione degli ordini (quantità e qualità), gestione della squadra e delle tecnologie, puntualità e costi di produzione (!). Sono persone di minima scolarità e grande esperienza pratica: sono state operaie per diversi anni. Nel reparto ci sono molti episodi di indisciplina, che demotivano tutti e che non sono mai stati affrontati efficacemente. Per intenderci, la direzione diceva che se una operaia si comporta male la colpa è della capo turno che non è in grado di far funzionare le cose, le capo turno dicevano che l'azienda non le spalleggia verso gli operatori e che di conseguenza loro non se la sentivano di intervenire, e lasciavano andare. Non è bello, lavorare così. Non sono solo la produttività ed il profitto aziendale in gioco, ma anche il riconoscimento e l'autostima di chi lavora seriamente.

Non racconto tutto il lavoro che abbiamo fatto per cambiare questa situazione, comunque all'inizio dell'estate scorsa l'azienda richiede alle capo turno di intervenire sulla disciplina, le forma in merito (comportamenti sanzionabili, provvedimenti disciplinari, cosa fare e cosa no etc.) e propone un patto di collaborazione. Le capo turno accettano. Accadono un paio di episodi di indisciplina grave, la capo turno coinvolta li segnala correttamente, l'azienda fa il provvedimento disciplinare. Entrambi rispettano il patto. Le persone in produzione cominciano a ... annusare un'aria diversa. Ed eccoci a Lidia. È una capo turno, reputata molto brava, nel ruolo da dieci anni. Una mattina di fine Luglio mi fa sapere che mi vuole parlare. Ecco in sintesi il nostro colloquio, durato circa 35 minuti. Sentirete le parole di Lidia e, indirettamente, le mie.

"Ho chiesto di parlarti perché è un disastro. Le cose non funzionano. Le macchine non vanno. Le persone non fanno quello che dovrebbero. Anche quelle brave ... stanno calando. L'azienda non dice niente ma bastano gli sguardi. Io mi do la colpa. Ho rimproverato una, ma non l'ho insultata. Le ho detto devi fare attenzione alla data (*che viene stampata sulla confezione*), così senza toni bruschi. La prima sera. La seconda gliel'ho ripetuto. Lei si è rivolta, ha urlato e se n'è andata. (*Per chi di voi non fosse addentro alla legislazione vigente, un dipendente non può lasciare il posto di lavoro non autorizzato, se non in casi eccezionali come problemi di salute. È una infrazione grave, che la legge definisce e sanziona*). Dovevo andarmene la mattina col tunnel della linea 5 vuoto, perché dovevano fare la manutenzione, era pieno e c'era una marea di roba da mettere via!

Cosa mi fa stare così male, anche se sono passate ormai 3 settimane? Eh, io devo fare tutto perfettamente. Guarda, in tanti anni l'azienda non mi ha mai fatto una critica. Ma è perché non sono sinceri. Non è possibile che non ci sia mai stato niente che non andava.

Io non voglio più portare nessuno in ufficio (*segnalare infrazioni*) perché poi ci sto male, lo so che non sei d'accordo ma almeno così evito il confronto. Quella notte non capivo più niente, ero completamente fuori. Mi do la colpa perché ... ero io

³ Counseling primario: un esplicito percorso di counseling, concordato con il cliente

Counseling secondario: l'utilizzo delle abilità che si possiedono come counselor all'interno del proprio ruolo organizzativo.

responsabile, è per colpa mia che lei se n'è andata lasciando tutti nei guai. E d'altra parte non le ho mica detto niente di sbagliato. Però ...

Non voglio più fare la capo turno. Io voglio tornare a macchina. Così mi faccio le mie otto ore, tranquilla, se no mi ammalò. Beh, sì, alla fine mi sono calmata e ho fatto quello che si poteva fare. Ma stavo malissimo quando sono andata a casa lasciando quella situazione.

No, no, l'azienda anzi, mi ha appoggiata in tutto, le hanno fatto la raccomandata e mi hanno detto che avevo fatto quello che avevamo detto in riunione. Ma io lo so che non sono sinceri. Beh, sì, se guardo ai fatti ... c'è stato un cambiamento della direzione rispetto al passato.

Dici che decidere adesso di non fare la capo turno potrebbe essere affrettato? Ah, ma guarda, ci ho pensato bene. Io non voglio scontrarmi con nessuno. E poi se sto a macchina l'azienda non mi può criticare. Beh, sì, è vero quello che dici, che una critica c'è stata. Qualche anno fa, quando mi hanno detto che volevo fare tutto da sola e che non insegnavo. Eh, me la sono presa all'inizio. Poi ci ho pensato e sono cambiata. Magari non del tutto ma sono cambiata. Dici che questo dimostra che se c'è qualcosa me lo dicono...? In effetti, è un esempio.

Ma io devo fare tutto perfettamente, è il mio carattere, e adesso con questa situazione è ... durissima. Dici che l'azienda non mi chiede di fare tutto perfettamente? Ah, beh, è vero. Me lo chiedo io. Anche quando va bene, io trovo sempre qualcosa che non va. Io sono molto critica con me stessa. Me lo dice anche mia figlia.

Se mi capita anche in altre situazioni? Ah guarda, anche a casa, un giorno ho cominciato alle otto a fare le pulizie e non ho smesso finché non ho finito tutto, erano le 11 di sera. Eh già, adesso vedo che il problema è mio. Sono io che pretendo da me stessa. Credo che sia l'azienda ma sono io. E poi mi insospettisco perché non mi criticano Sì, capisco che mi potrebbe capitare anche facendo un altro lavoro, potrebbe essere la stessa cosa anche tornando a macchina. Adesso capisco che è qualcosa di interno a me. Ma io ho già capito molte cose di me sai, e sto già cercando di rallentare. Ma è molto difficile.

Ah sì che mi farebbe piacere farci su un lavoro con te. Certo che accetterei un aiuto. Sì, è vero, aver già capito molte cose mi dimostra che posso crescere. Va bene, sono contenta. Facciamo questo percorso che dici, poi vado in ferie, se restare capo turno lo decido quando torno".

Le ferie Lidia le ha prese a dicembre, il percorso di counseling è appena cominciato e procede.

Lidia ha interesse a capire ancora alcune cose di sé e a rallentare, come dice lei. L'azienda ha interesse per la sua capo turno più anziana, non fosse altro che perché sostituirla non sarebbe affatto facile. Il profitto, l'obiettivo aziendale – in termini di garanzia di produttività, e il benessere della persona, qui combaciano. C'è stata una crisi, inevitabile quando si avviano processi di cambiamento, e le persone hanno più bisogno di supporto.

Mi sono chiesta come sarebbe andata se io non fossi stata lì. Probabilmente la direzione avrebbe convinto Lidia a restare capo turno. Lidia avrebbe, penso, proseguito, con la stessa sofferenza, gli stessi sospetti e una riconferma copionale in più. Fino alla prossima crisi. Meno autostima di Lidia, meno fiducia nelle capo turno da parte della direzione. E via così in un circolo chiuso, che il counseling ha mostrato come interrompere.

Lauro sul counseling secondario

Nel mio agire quotidiano mi trovo spesso in condizioni che non agevolano per niente la costruzione di relazioni distese e serene, improntate all'ascolto. Le forti pressioni ipercompetitive generate da scenari di enorme incertezza e straordinaria rapidità, la pressione della proprietà, l'evoluzione rapida e nevrotica delle tecnologie, la scarsità di

risorse economiche, l'esigenza di coniugare efficienza ed innovazione sono solamente alcune cause di questa situazione.

A me ed ai miei collaboratori è chiesto di fare più cose, di farle più in fretta e di farle in un quadro di forte incertezza.

Se non dedicassi attenzione e competenza alle relazioni, sicuramente in automatico riverserei la mia stanchezza, il mio stress e la mia ansia nel mio agire quotidiano, che poi finirebbero inevitabilmente sui miei collaboratori, sul consiglio di amministrazione, sui clienti e sui fornitori.

Anche per questo, oltre ad avere sempre avuto una passione per le tematiche psicologiche, ho studiato tre anni per diventare counselor e mi sono impegnato in un percorso che, con le supervisioni e la psicoterapia, mi ha coinvolto completamente.

I miei diretti collaboratori sanno che da tre anni studio counseling ed insieme a loro, dal 2002, effettuiamo quattro giornate all'anno di intensa formazione sulle relazioni, i conflitti, le emozioni, ecc... aiutati da una trainer (psicologa - psicoterapeuta) di analisi transazionale.

Ciò detto, non vi esporrò un caso in quanto sono abbastanza sicuro che nel momento in cui la persona - cliente si trova davanti a noi, ciò che dobbiamo fare ed essere è tutto sommato indipendente dal fatto che si tratti di counseling secondario o primario. Ciò che rimane fondamentale è la definizione, con il cliente, di un contratto che definisca esattamente "su che cosa, come e perché" si lavorerà nell'arco dell'intervento di counseling.

Vi racconto invece che dopo questo anno di esperienza ritengo corretto classificare gli interventi di counseling secondario in due insiemi:

- quelli attivati per fare fronte a problematiche della vita privata;
- quelli che hanno affrontato problematiche sorte nell'ambiente di lavoro.

È evidente che tra sfera privata e sfera professionale non esiste una scissione, bensì una marcata influenza reciproca, però le due situazioni richiedono attenzioni diverse.

Le problematiche generate nella sfera privata dei miei collaboratori, oggetto del counseling secondario, sono state:

- problemi di salute di un parente strettissimo;
- situazione molto critica del figlio adolescente;
- genitore che perde la propria autonomia fisica e richiede una vicinanza, anche emotiva, più intensa;
- collaboratore che deve eseguire approfonditi esami clinici per un sospetto tumore.

Dopo essermi concentrato sulla gestione pratica di quelle problematiche, fornendo tutta l'assistenza e la disponibilità per riorganizzare la presenza del collaboratore in azienda, si è passati a parlare della situazione "in quanto tale".

L'aspetto più delicato è stato quello del giusto equilibrio tra vicinanza e rispetto, tra il trattare le questioni in modo organizzativo e diventare invadenti. Per essere chiari, all'inizio non esiste non solamente il contratto, ma nemmeno l'esplicita dichiarazione del collaboratore di volere approfondire il problema personale con il proprio amministratore delegato.

Accoglienza, sensibilità psicologica e autoprotezione e cura di sé sono state le competenze più efficaci in questa prima fase.

Le principali problematiche sorte nell'ambiente di lavoro e oggetto del counseling secondario sono state le seguenti:

- comunicazione a un fornitore che non sarà rinnovato il contratto;
- relazione tesa con un cliente;
- analisi dell'eventuale outsourcing di un servizio;

- colloquio con un collaboratore per comunicargli che non verrà confermato nel ruolo.

Anche in questi casi le competenze acquisite nel percorso di counseling mi hanno permesso di cogliere gli aspetti psicologici delle problematiche, la ricaduta "interna" del problema sul mio collaboratore.

Svilupperò ora una breve descrizione delle prime tre situazioni.

Comunicazione a un fornitore che dal prossimo anno il contratto non sarà rinnovato

Il responsabile acquisti, di fronte alla risposta del fornitore: "Ma così fallisco!" si è trovato in conflitto tra l'esigenza dell'azienda e una sua possibile responsabilità in quel fallimento. Gli incontri sono serviti per mettere a fuoco quale effetto "interno" al collaboratore avesse avuto la frase del fornitore, a chiarire ciò che atteneva alla sfera professionale e ciò che invece era stato sollecitato in quella personale, a definire una comunicazione dell'ultimo colloquio con il fornitore basata sulle competenze dell'Adulto e non sulle paure del Bambino di deludere qualcuno o di essere responsabile dei guai altrui.

Relazione tesa con un cliente

Un cliente, oggettivamente svalutante sempre e comunque, contesta una consegna in modo arrogante e poco documentato, inviando il richiamo a diversi destinatari sia della propria azienda che del fornitore (noi).

Il mio diretto collaboratore, responsabile di quel cliente, prepara una risposta al fulmicotone, ricordandogli altri favori che in precedenza gli erano stati fatti, contestando puntigliosamente le affermazioni riportate nel reclamo: in pratica aderendo all'*escalation*.

Decidiamo di parlarne insieme e affrontiamo il fatto che quel cliente va a colpire la parte insicura del Bambino del mio collaboratore, che ha sempre paura di non essere all'altezza. In più, scopriamo un Genitore normativo negativo che sotto sotto gli dice che se quelli sono i risultati, anche lui ha sbagliato e doveva stare più attento.

Rileggiamo insieme la storia della relazione con quel cliente, costruiamo un'analisi argomentata e non puntigliosa del succedersi delle cose per scoprire dove avviene l'aggancio dell'emozione sostitutiva (racket e racketeering), circoscriviamo le problematiche a quell'evento concreto, senza lasciare che la criticità debordi su tutta l'autostima, ed infine discutiamo insieme del positivo risultato ottenuto con il cliente dopo la gestione del reclamo.

Analisi dell'eventuale outsourcing di un servizio

All'interno della redazione del piano industriale 2007 - 2009 stiamo valutando l'ipotesi di esternalizzare un servizio importante.

Il mio collaboratore che attualmente è responsabile di questa attività è in conflitto tra l'analisi razionale della scelta (make or buy) e il dispiacere di non potersene più occupare.

Lavorando insieme abbiamo trovato il timore che l'outsourcing potesse originare da un giudizio non positivo sul suo modo di presidiare l'attività da decentrare, insieme alla sensazione di perdita d'importanza del ruolo.

L'attenzione più grande che ho dovuto mettere in campo, esercitando il ruolo di "counselor secondario" che interveniva su problematiche sorte nel lavoro, è stata quella di non cadere nella logica consulenziale del problema. Al centro c'era sempre e solo il collaboratore e il fine è sempre rimasto quello di analizzare e alleggerire le implicazioni del problema aziendale sulla persona.

Conclusioni:

L'esperienza mia e di Simonetta ci dice che:

- l'interesse aziendale e il benessere delle persone che vi lavorano non sono per niente in contrasto;
- essere attrezzati per affrontare le inevitabili difficoltà è interesse comune, dell'azienda e delle persone;
- il counseling è molto efficace per migliorare il benessere delle persone, che non è scisso tra tempo lavorativo e tempo privato.

Il counselor aziendale, anche se figura piuttosto nuova per l'Italia, può avere concrete possibilità di impiego.

Deve però possedere solide competenze multidisciplinari:

- sull'area della persona, cioè competenze di counseling psicologico;
- sull'area dell'azienda, cioè una solida preparazione sugli aspetti rilevanti del "funzionamento" di una azienda e di una persona;
- sull'area del counseling vero e proprio, padroneggiando da esperto metodologie e strumenti specialistici per impostare e condurre l'intervento.

Il titolo di questo convegno è "Dal bambino all'adulto: percorsi di trasformazione in Analisi Transazionale". Ci piace salutarvi con questa riflessione: in azienda il genitore normativo è sicuramente sempre e troppo presente, così come il bambino iperadattato e quello ribelle. Sicuramente fare un percorso verso l'adulto è auspicabile ed efficace ma, soprattutto in azienda, energizziamo anche il bambino libero e naturale perché filtri un po' di gioia anche tra le pareti del lavoro!

Simonetta Pugnaghi
www.simonetapugnaghi.it

Lauro Venturi
www.lauroventuri.it