L'INTERVISTA DI POTENZIAMENTO

Counseling breve per la persona
di Jacopo Melloni

Oggi nelle aziende è più forte che mai l'esigenza di supportare le persone nell'espressione del meglio di sé e delle proprie risorse.
L'intervista di potenziamento può consistere in un singolo incontro o in un momento di attenzione individuale che fa seguito a un'esperienza o a un percorso formativo. È un momento di approfondimento guidato individuale che mette in relazione gli elementi di consapevolezza del sé e le prospettive professionali.

Contesto di riferimento

Veloce, incerto, mutevole sono parole quasi abusate per definire il contesto quotidiano delle aziende, in cui gli stessi paradigmi organizzativi sono messi continuamente in discussione, ruoli poco chiari e aspettative vaghe ma pressanti creano un sostanziale squilibrio nelle relazioni sul lavoro, e l'unica legge che sembra esistere è quella della domanda e dell'offerta, a svantaggio del lavoratore e della sua autonomia.
Eppure i temi dell'appartenenza, della fiducia, della passione per la qualità, della ricerca di eccellenza restano determinanti. Ancora al centro dell'attenzione delle aziende, la persona è oggi chiamata a fidarsi di strutture che dall'oggi al domani potrebbero estrometterla dal mondo del lavoro e di organizzazioni che chiedono sempre di più "offrendo" in cambio il gusto per la sfida, la soddisfazione di resistere, le "gioie" della competizione.
Oggi più che mai le persone nelle aziende hanno bisogno di occuparsi di loro stesse, di avere fiducia nelle proprie capacità e di imparare a proporre e agire anche nell'incertezza. Mettere la persona al centro significa dare al soggetto l'occasione di trovare o ritrovare un equilibrio valorizzando l'autonomia individuale e potenziando le sue capacità di capire e interpretare il contesto a partire dal proprio potenziale.

Partire da sé stessi: sapersi riconoscere per riconoscere

Per muoversi nell'incertezza è essenziale avere un centro stabile in noi stessi, avere fiducia in sé indipendentemente dalle pressioni e dai condizionamenti esterni. Conoscere e recuperare i propri valori, saperi e le proprie competenze è la strada per dare spazio alle nostre energie, che potranno essere impiegate anche per gli altri se lo sono, innanzi tutto, per noi.
Il tema del potenziamento del sé ha come ottimale premessa psicologica/affettiva l'accettazione incondizionata di sé come oggetto meritevole di attenzione e amore.
I nuovi comportamenti manageriali, e prima ancora quelli sociali e relazionali, partono da una persona capace di riconoscere in sé stessa a livello mentale ed emotivo pensieri costruttivi, speranzosi, aperti, flessibili, adatti a tradursi in azioni concrete e capaci di produrre risultati con altri.

Coaching, counseling e intervista di potenziamento

L'intervista di potenziamento si distingue da altri interventi rivolti alla persona per la sua brevità e per il focus sull'autonomia del soggetto.
A differenza del coaching e del counseling che prevedono più incontri, l'intervista di potenziamento è un appuntamento singolo di massimo due ore, mirato a fare emergere la soggettiva percezione della realtà, di sé e degli altri. Domanda, ascolto attivo e restituzione mirano a rimandare alla persona tutti gli elementi di valutazione e di giudizio che sono già presenti nel suo sentire, favorendo un processo di ristrutturazione percettiva e di arricchimento di senso nella lettura della realtà esterna e interna.

Cosa succede in queste due intense ore?

Iniziamo dagli attori coinvolti: "l'intervistato" e "l'intervistatore". La premessa è che collaborino su un piano paritario in base a un pieno e trasparente mutuo consenso.
La conoscenza pregressa fra queste due persone, di solito legata a un intervento formativo di sviluppo, e il fatto che si sia già stabilita una relazione possono facilitare un clima di fiducia reciproca e di non giudizio, fondamentale per l'autenticità dell'intervista.
L'intervistatore/counselor deve mettere in campo competenze "ad ampio spettro", che vanno da una profonda conoscenza dei contesti organizzativi e aziendali a un'attenta capacità di ascolto attivo e di accoglienza. È indispensabile avere esperienze di coaching o di counseling e una particolare capacità di attenzione e restituzione legata alla

comprensione dell'altro nella relazione di aiuto.
Nello stesso tempo, all'intervistato si chiede una reale motivazione: la sua curiosità e la volontà di costruire l'esperienza richiedono una prima scelta autonoma della persona.
L'occasione dell'intervista va presentata come un approfondimento facoltativo chiarendo in modo preciso che non ci sono referenti aziendali cui rendere conto: dal momento in cui un capo o un'organizzazione decidono di offrire ai propri dipendenti questa occasione non sono assolutamente tenuti a indagarne i risultati. È importante che l'intervista di potenziamento sia come un "regalo" incondizionato perché questo farà sentire gli interlocutori liberi dalle aspettative e dai giudizi altrui e le probabilità di successo aumenteranno.
Le fasi dell'intervista di potenziamento sono cinque: costruzione della relazione di fiducia; analisi; connessioni e compatibilità; possibili obiettivi; conclusioni e conseguenze autonome. Esaminiamole nel dettaglio.

1. Costruzione della relazione di fiducia

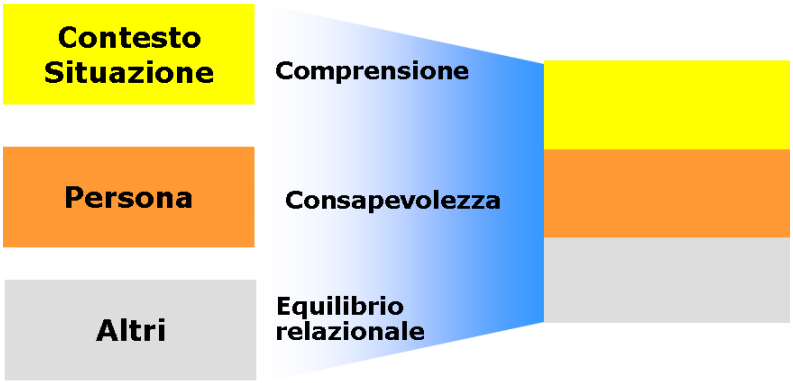
Questa prima fase serve a chiarire i ruoli e i margini di autonomia. Intervistato e intervistatore costruiscono un accordo personale, un "contratto", atipico per la mancanza di vincoli di controllo esterno e di aspettative di risultato, e basato sulla fiducia che il tempo reciprocamente dedicato possa produrre un risultato utile. Uscire dalla logica del "dover fare" e avvicinarsi a quella del "poter essere" è solitamente per l'intervistato una piacevole sorpresa.
È importante che l'intervistatore chiarisca la natura informale dell'incontro, il proprio ruolo di ascoltatore attento e l'obiettivo di "restituzione" e approfondimento sistemico.

2. Analisi

Questa fase raccoglie il racconto dell'altro e rappresenta l'intervista vera e propria, mirata a fare emergere alcuni aspetti della persona e della sua particolare "mappa percettiva" della realtà. Le principali aree di esplorazione sono:
- La storia personale, in cui l'autobiografia della persona, come direbbe Duccio Demetrio, è particolarmente significativa. L'altro parla di sé scegliendo liberamente cosa dire, illustra singoli episodi che ritiene significativi, può parlare della propria interpretazione del ruolo, delle sue aspirazioni, dei suoi desideri. Le domande che riceve sono volte all'approfondimento e all'indagine rispettosa. Usando la metafora dell'archeologo, possiamo dire che si lavora con il pennello e non con lo scalpello. L'attenzione è quella di iniziare a connettere i tre aspetti del fare, del pensare e del sentire della persona per arricchire l'autoriflessione.
- La percezione del contesto, che emerge dal racconto, dal vissuto del percorso

personale e professionale. Anche qui la persona è libera di attribuire valore e importanza maggiori a un periodo piuttosto che a un altro e il tempo dedicato rappresenta già un indicatore.

- La relazione con gli altri, in particolare in termini di importanza che la persona dà al giudizio altrui, resa evidente da eventuali cenni alle figure genitoriali di riferimento, dai vissuti relativi ai capi avuti, dal modo in cui vive il parere di colleghi o clienti. Dal racconto e dalla risposta alle domande di approfondimento possono emergere comportamenti condizionati e la tendenza ad attribuire agli altri un grande potere riducendo così la propria autonomia decisionale.



3. Connessioni e compatibilità

Questa fase riguarda l'elaborazione cognitiva ed emotiva dei racconti sul "proprio mondo". L'intervistatore da un lato ha il compito di restituire e sintetizzare quanto ascoltato, dall'altro di sviluppare e favorire possibili connessioni fra il racconto di analisi e il "qui e ora" dell'intervistato.

Le connessioni riguardano in particolare i tre mondi del sé, del contesto e degli altri, e si riferiscono in particolare agli aspetti positivi della persona, in una logica di riconoscimento del suo valore e del suo sapere: è proprio grazie ai suoi elementi di stabilità e alle sue capacità che oggi è questa persona ed è in grado di interpretare i suoi differenti ruoli. Sono momenti che potremmo definire di "consolidamento", per cercare con l'intervistato la congruenza dei comportamenti agiti con i suoi bisogni più autentici.

Inoltre, lo stimolo all'autoriflessione, alla presa di coscienza della propria mappa del mondo e alla riflessione sulla propria interpretazione del ruolo fa emergere "il proprio abituale modo di rispondere", favorendo la ricerca di un allargamento delle opzioni comportamentali praticabili dalla persona.

In questa fase possono emergere *insight* o "riflessioni utili" su cosa l'intervistato potrebbe fare di diverso o su come modificare il suo modo di vivere e di rispondere alla realtà percepita.

4. Possibili obiettivi o temi

A questo punto il soggetto può individuare uno o più obiettivi che hanno a che fare con il potenziamento del sé e dunque legati all'allargamento delle opzioni praticabili, sempre in una logica positiva di aggiungere e non "combattere".

Più che individuare degli obiettivi con caratteristiche di oggettività e misurabilità, è utile definire delle aree di attenzione, dei temi che l'intervistato ritiene importanti per lui e che saranno, in previsione, oggetto di ulteriore indagine e sviluppo.

L'obiettivo o l'eventuale tema di approfondimento individuato devono essere nell'area dell'autonomia e della responsabilità della persona: gli obiettivi di potenziamento sono tali in quanto partono dalla persona e sono sotto il suo controllo, tenendo naturalmente conto del contesto e delle altre persone coinvolte.

5. Conclusioni e conseguenze autonome

L'ultima fase chiude l'incontro e rappresenta il momento di congedo fra consulente e intervistato, rispondendo a una domanda molto pratica: e quindi?

Può essere utile chiedere all'intervistato di scrivere le sue conclusioni e di decidere cosa può esserci di nuovo. È un momento legato al distacco dall'esperienza e dalla relazione con il consulente, in cui è importante porre l'attenzione sull'intervistato e sulla sua autonomia.

Deve essere chiaro che quanto scritto appartiene già a lui e quindi non è prevista nessuna azione di verifica, né tanto meno di giudizio, da parte dell'intervistatore. Se si è creata una forte attesa di valutazione su quanto scritto, è meglio che il consulente non chieda di leggerlo, proprio per non creare dipendenza e ribadire ancora una volta il valore dell'autonomia e del piacere come principi attivatori dell'impegno individuale preso.

Conclusioni sul metodo e riflessione sui tempi

L'intervista di potenziamento non raggiunge gli stessi obiettivi di un percorso di coaching o di counseling, ma risponde ugualmente all'esigenza di favorire un normale processo di crescita. Un'esperienza significativa, anche se breve, ha il potere di indurci una diversa consapevolezza di noi e una parziale ristrutturazione della nostra "mappa del mondo". Da questo punto di vista "l'intervista di potenziamento del sé" è a pieno titolo un acceleratore di esperienza, anche grazie al fatto di essere circoscritta e intensa.

Sono convinto che "una pausa per la persona" possa essere un'esperienza molto utile e profonda a prescindere dalla sua durata un'occasione diversa di ascolto e di sperimentazione di quanta energia, pienezza e "potenza" ognuno di noi possa esprimere.

Jacopo Melloni

Consulente, formatore, master counselor analitico-transazionale.

Dopo una prima esperienza d'azienda, lavoro come consulente da oltre 20 anni con passione e interesse per il benessere e lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Ho conosciuto e studiato centinaia di realtà lavorative, ideando, progettando e realizzando interventi di formazione, consulenze individuali e organizzative, in particolare nell'area dell'HR, MKT e commerciale. Ho approfondito e sviluppato i temi legati alla leadership, alla gestione dei collaboratori, alla negoziazione, alla conoscenza del cliente, al team building, alla valutazione del potenziale, all'interfunzionalità organizzativa, alla creatività e alla formazione dei formatori.

Negli ultimi anni ho messo a punto nuovi interventi legati alla centralità della persona sul lavoro e al tema del benessere e del potenziamento.

Oltre al libro ironico sul management e l'organizzazione aziendale *Lo zen e l'arte di tirare sera* (Demetra), ho scritto articoli sui temi della leadership, della gestione del gruppo in apprendimento e del counseling.