



**VIVERE NEL LAVORO
LAVORARE NELLA VITA**
Seminario organizzato dall'Associazione Due Fiumi
e coordinato da Eduardo Mardarás
(Firenze, 13 e 14 aprile 2012)

DIFFICOLTÀ CON ROSA
(Esercizio di supervisione)

Testo a cura di Eduardo Mardarás
Traduzione di Amanda Alexanian

Introduzione

Com'è stato già detto, una delle forme più efficaci di trasmissione e apprendimento del Modello CE è la supervisione. Il presente episodio mostra una parte di un processo di supervisione. È, quindi, un episodio a tre voci.

Da un lato c'è la voce di chi ha portato il testo, una psicologa che si sta formando nel modello, che chiameremo Celia.

Celia lavora facendo consulenze, in particolare coaching ai manager. Come parte del processo di apprendimento del Modello, supervisiona alcuni degli sviluppi delle consulenze con un coach esperto.

All'interno di ciò che racconta Celia, ossia del testo, si sente la voce del suo cliente (Ramírez), che è preoccupato per l'andamento dei rapporti con la sua segretaria (Rosa). Nella trascrizione del testo sono state usate le virgolette per quelle frasi o parole che Celia cita come testualmente dette da Ramírez, anche nel caso in cui Ramírez stia citando a sua volta Rosa.

Per questo esercizio è stata eliminata la voce dell'esperto. Ci concentreremo sulle risposte alle domande e alle preoccupazioni di Celia sul materiale che ha portato e, se possibile, le forniremo alcune *chiavi* su come lavora un coach che è operatore CE. In questo modo la "terza voce" (quella dell'esperto che fa la supervisione) si andrà costruendo durante l'esercizio stesso.

Come si vedrà il contenuto o l'aneddoto in sé è apparentemente molto piccolo. Tuttavia l'esercizio contiene un elevato grado di complessità poiché sono in gioco tre livelli di relazione, ognuno con la propria chiusura organizzativa: il rapporto di Rosa con Ramírez; quello di Ramírez con Celia e, infine, il rapporto che avremo con Celia come supervisori.

Nel primo livello si possono identificare i successi e gli errori di un manager nel gestire il suo rapporto con la segretaria. Nel secondo livello si potranno notare alcune delle difficoltà di Celia come coach professionista che applica nel suo lavoro il modello CE; in questo modo si evidenzieranno gli aspetti tecnici del modello applicato al coaching.

L'ultimo dei tre livelli sarà quello che costruiremo tutti insieme e che ci permetterà individuare alcuni degli aspetti della tecnica della supervisione.

Testo

Ramírez mi aveva conosciuto in occasione di una conferenza sulla gestione delle risorse umane che avevo tenuto in un centro di formazione aziendale.

Quasi tre anni più tardi si rivolse a me a seguito di una promozione che aveva avuto nell'impresa in cui lavorava (e in cui lavora ancora), promozione che gli assegnava un incarico dirigenziale di alto livello. Si sentiva in grado di svolgere le funzioni attribuite a questa posizione, ma riteneva necessaria una consulenza per potersi "muovere nelle alte sfere dell'azienda" (Ramírez veniva da un settore strettamente tecnico).

Decidemmo di lavorare con colloqui di un'ora con cadenza settimanale, fino a che lui non considerasse opportuno vedersi con una frequenza minore. Non fissammo la durata complessiva del processo, stabilendo che sarebbe stato lui a decidere quando interrompere o terminare il coaching, a seconda della sua utilità. Stabilimmo che nei colloqui lui avrebbe portato situazioni che lo preoccupavano ed io avrei dato risposta alle sue domande, nei limiti del possibile.

Tra le situazioni presentate, un giorno Ramírez parlò delle difficoltà che stava avendo con la sua segretaria, che chiamerò Rosa.

La posizione di manager a cui Ramírez era appena stato promosso era nuova e quindi fu creata anche una posizione di assistente di direzione. Il posto fu assegnato a un interno, secondo il modo consueto nell'azienda di promuovere il personale amministrativo e ausiliario a un livello superiore, e fu preso da Rosa C. che, prima di lavorare insieme, Ramírez conosceva solo di vista e per le sue referenze.

Rosa era tecnicamente molto qualificata ed efficiente (abilità informatiche, conoscenza delle lingue, gestione dell'agenda e degli archivi, ecc.). Quando fu promossa aveva trentacinque anni (la stessa età di Ramírez). Era una gran lavoratrice e aveva un aspetto giovane e dinamico. Era il suo debutto come assistente di direzione, così come Ramírez debuttava come “manager con segretaria.”

Ramírez aveva osservato che Rosa era molto estroversa e spontanea. Quest'aspetto gli faceva temere che potessero risaltarle difficili alcune formalità necessarie nelle relazioni telefoniche e dirette con i clienti VIP e con quelle personalità con cui Ramírez entrava in contatto nella sua nuova posizione.

In previsione della situazione, Ramírez “elaborò una strategia” per ridurre queste difficoltà. Considerò il modo di essere di Rosa e decise di “creare una complicità con lei”. Fin dal primo momento le diede del tu e fece in modo che anche lei si rivolgesse a lui con il tu. Le spiegò accuratamente la questione delle formalità presentando quest'aspetto come “forse la parte più fastidiosa del lavoro di entrambi”. Nelle prime settimane la mise addirittura a conoscenza di alcune “stranezze” delle personalità con cui dovevano interagire, per far sì che capisse meglio le cautele da adottare nel trattare con loro in situazioni formali.

Si vedeva che per Rosa era una “forzatura” quest'aspetto del suo lavoro, ma si notava anche lo sforzo per cercare di farlo al meglio. Per aiutarla ulteriormente, a volte Ramírez - dopo la visita di una di quelle personalità che per Rosa erano particolarmente difficili - rimaneva un po' con lei e le raccontava delle storie su quella persona che avrebbero aiutato a farla rilassare. Cose del tipo “sembra molto serio, ma in realtà racconta un sacco di barzellette sporche”.

Uno di questi VIP era il signor J. Un giorno si verificò un incidente in presenza di questo signore e fu da quel momento che Rosa iniziò a fare la sua comparsa nei nostri colloqui visto che fino ad allora la questione non aveva preoccupato Ramírez al punto da parlarne nelle sessioni di lavoro.

Ramírez e J. stavano rivedendo dei report nell'ufficio di Ramírez, quando quest'ultimo si rese conto con stupore che la versione che Rosa gli aveva preparato conteneva vari errori (“cosa stranissima per lei”, disse). La chiamò e con molto tatto - “perché so com'è fatta e J. stava di fronte a me”- le chiese di correggere i report e di fargli avere la nuova versione. Rosa non sembrò prendersela a male, però fece un commento su se stessa e la sua goffaggine nel fare quegli errori che, pur volendo essere divertente, risultò molto grossolano. J. “ci rimase di stucco”. (Colgo l'occasione per dire che Ramírez non mi ha mai raccontato quali furono le parole di Rosa, la qual cosa mi ha impedito di valutare il livello di volgarità in questione).

Quando J. se ne andò, Ramírez chiamò Rosa e si mostrò estremamente infastidito per quello che era successo, comunicandole lo sconcerto che avevano sentito sia J. che lui stesso. A quel punto lei “reagì in un modo del tutto inaspettato: gridò che era stufo di tanta ipocrisia e falsità, che più di una volta aveva sentito – nonostante la porta chiusa – lo stesso J. e altri raffinati e importanti signori come lui dire parolacce ed espressioni dieci volte più volgari. Che lei non era fatta per quelle formalità e che avrebbe continuato a lavorare a modo suo” e che se Ramírez non era soddisfatto avrebbe fatto meglio a chiedere all'ufficio risorse umane un'altra segretaria.

Nonostante “la tempesta di quel giorno”, nei giorni successivi Rosa riprese il suo carattere abituale e non si mostrò arrabbiata con Ramírez. Tuttavia, “si lasciò abbastanza andare” e, anche se in modo simpatico, cominciò a ignorare quasi tutte le formalità su cui si erano accordati.

Ramírez decise di “chiudere un occhio” per un po'. Scelse di rendere più soft la situazione raccontando alle persone che riceveva quanto era efficiente Rosa, che aveva un carattere molto particolare e che questo la portava a volte a comportarsi in modo inadeguato. Ma non tutti si mostrarono ricettivi a questi commenti e qualcuno di loro “mi guardava come se fossi io quello che aveva fatto qualcosa di male”. “Che ho fatto di sbagliato con Rosa?”

Dal momento in cui Ramírez si pose questa domanda e me la rivolse, fummo in grado di cominciare a lavorare nelle sessioni sui principi di organizzazione delle relazioni che erano mal posizionati. Naturalmente non l'ho fatto in termini così teorici come qui lo racconto; gradualmente andammo a rivedere ciò che era opportuno modificare.

Da un lato era necessario ristabilire la collocazione adeguata. Era necessario ridare il protagonismo al lavoro. Nella sua ricerca di complicità Ramírez aveva spostato, involontariamente, il protagonismo verso Rosa. Dal mio punto di vista, così facendo invece di aiutarla l'aveva *smontata*. Rosa si era sforzata – probabilmente molto – di fargli piacere, piuttosto che adoperarsi per svolgere il suo lavoro il meglio possibile. In questo sforzo, spinto più dall'affetto che altro, aveva perso alcune delle sue qualità abituali, come evidenziavano gli errori inaspettati nei report.

Ramírez, a sua volta, partendo da questa collocazione inadeguata, aveva violato altri principi di organizzazione relazionale, cosa non strana visto che i principi sono tutti interconnessi. Per esempio, non era pertinente raccontarle le “stranezze” delle persone con cui lavoravano o gli aneddoti che si verificavano nelle riunioni tra lui e queste persone. Come *riflesso* o prodotto, Rosa aveva avuto dei comportamenti altrettanto non pertinenti, come per esempio ascoltare quello che si diceva a porte chiuse.

Ora Ramírez cominciava a violare con i suoi VIPs il principio di chiusura organizzativa adeguata: includeva in questi rapporti, come tema di conversazione, i suoi problemi con Rosa. Forse è per questo che alcuni di loro lo guardavano in quel modo.

Ramírez cominciò a pensare a come porre rimedio alla situazione. Fece alcune scelte che rispettò piuttosto rigorosamente:

- a) Non avrebbe più dato a Rosa spiegazioni di carattere generale sul perché si dovessero rispettare certe forme nel trattare con alcune persone. E neppure avrebbe più “chiuso un occhio”. Le avrebbe dato *sul momento* le indicazioni su come procedere nelle telefonate o nelle riunioni del giorno.
- b) Davanti a Rosa, non avrebbe chiamato più queste persone con il nome proprio o con il soprannome: si sarebbe sempre espresso in termini di “verrà il Sig. Tal di Tali”.
- c) Non avrebbe commentato con Rosa le stranezze o gli aneddoti su nessuna di queste persone. Dall'altro lato, ogni volta che fosse vero e possibile, avrebbe sottolineato il ruolo che i materiali che lei preparava avevano nel buon svolgimento delle riunioni.

Nei tre mesi successivi Ramírez continuò a raccontare alcuni progressi ed errori del loro rapporto, dopo di che la questione Rosa scomparve dai miei colloqui con lui. L'ultima volta che ne parlò era abbastanza sorpreso. Rosa gli aveva chiesto la sua opinione sulla possibilità di evitare di darsi del tu in presenza di determinate persone, e di rivolgersi l'un l'altra in modo più formale. “Non so come prendere quest'uscita, che le rispondo?” mi chiese Ramírez. La mia risposta fu: accetti e la ringrazi.

La mia impressione è che il processo di coaching su questo argomento (ce ne sono stati molti altri) è stato ben condotto. In parte me lo dimostra il fatto che Ramírez non ha riparlato dei problemi con questa persona. Nonostante ciò, ho qualche dubbio.

Penso di non aver approfondito sufficientemente la questione della parità di età e condizioni (entrambi stavano debuttando in una posizione di maggiore responsabilità), che può aver portato Ramírez a stabilire una “complicità iniziale con Rosa”. Entrambi erano due giovani con formazione tecnica e amministrativa, appena entrati a far parte di una élite in cui non si sentivano del tutto a loro agio. È bene ricordare che Ramírez aveva iniziato questo coaching perché aveva bisogno di qualche consiglio su come “muoversi nelle alte sfere dell'azienda”. Credo che il fatto di non aver approfondito abbastanza ciò che egli aveva in comune con Rosa e ciò che può averlo portato a identificarsi con lei comporti il rischio che la situazione si possa ripetere in qualsiasi momento.

Inoltre, e in stretto collegamento con tutto questo, temo di aver creduto troppo nella presunta maleducazione e mancanza di buone maniere di Rosa. In certi momenti ho pensato che questo fattore potesse essere sovradimensionato nella percezione di Ramírez e che fosse connesso alle difficoltà che lui stesso aveva nel trattare con queste persone. Difficoltà che in qualche modo si esplicitava nella ragione stessa della sua richiesta di coaching.

Penso anche di essere stata troppo assertiva nella risposta che ho dato all'ultima domanda di Ramírez.

Per il resto, sono abbastanza soddisfatta del mio lavoro.