

Cambiamento e resistenza nel Coaching e nel Counseling

A cura di Edoardo Giusti e Florinda Barbuto

“È una frustrazione usuale tra professionisti sanitari e insegnanti, counselor e genitori, e tra coloro che lavorano nei servizi sociali e nei sistemi giudiziari. Sembra evidente, a chi osserva, che il comportamento di una persona non funziona o è autodistruttivo; voi potete vedere una soluzione migliore, eppure la persona persiste nello stesso comportamento”

Miller, Rollnick (2004, p. 11)

Edoardo Giusti

Presidente dell'ASPIC e direttore della Scuola di specializzazione in Psicoterapia Integrata autorizzata con Decreto Ministeriale. È professore a contratto presso la Scuola di specializzazione in Psicologia Clinica dell'Università degli Studi di Padova. Svolge attività di ricerca clinica e di supervisione didattica per psicoterapeuti. Autore di oltre 100 volumi.

Florinda Barbuto

Psicologa ad indirizzo clinico e di comunità. Psicoterapeuta con orientamento Pluralistico Integrato. Ha conseguito un Dottorato di ricerca in Psicologia dell'Orientamento e dei Processi di Apprendimento. Svolge attività clinica, di formazione e di ricerca in collaborazione con Enti pubblici e privati

Abstract

Nonostante gli obiettivi esplicitati da coloro che si rivolgono a un professionista della relazione d'aiuto o, in alcuni casi, da coloro che li hanno spinti a rivolgersi a lui, accade di frequente che non si verifichino i risultati attesi.

Ciò può accadere per una grande varietà di motivi. Gli ostacoli all'intervento possono essere la conseguenza di quella che viene definita come una non-collaborazione o resistenza del cliente. Tuttavia è bene tener presente che l'impasse può dipendere da molti altri fattori che vanno attentamente esaminati e tenuti in considerazione.

Di seguito sono riportate alcune considerazioni sulla complessa tematica della (presunta) resistenza nel Counseling e nel Coaching. Il contributo è tratto dal più ampio testo "Cambiamento e Resistenza in Terapia. L'Aderenza veloce al trattamento" (di Edoardo Giusti e Florinda Barbuto, 2014 – Ed. Sovera), al cui interno è proposta una riflessione sul modo in cui un proficuo scambio teorico-metodologico può aiutare i professionisti dei diversi settori a realizzare interventi sempre più efficaci e più adeguati ai loro clienti.

Parole chiave: Resistenza, Cambiamento, Counseling, Coaching.

Parlare di cambiamento nel Counseling e nel Coaching equivale a parlare del

Counseling e del Coaching. Il cambiamento, infatti, costituisce la loro stessa essenza e tutto ciò che ne ostacola il raggiungimento può essere identificato o risultare in una resistenza del cliente. Si palesa dunque la necessità di circoscrivere lo scopo di questo contributo: offrire una breve panoramica del modo in cui i professionisti possono prevenire, ridurre o utilizzare produttivamente la resistenza dei loro clienti in queste due tipologie di intervento, accomunate dal loro *focus* sulla salutogenesi e sul cambiamento migliorativo.

Cambiamento e resistenza nel Coaching

Nell'ambito della vasta letteratura italiana e internazionale sul Coaching un contributo di particolare rilievo per la sua natura integrata e transteorica è quello di Hall e Duval (2004), che propongono un approccio che definiscono *Meta-Coaching*. L'aggiunta del termine *meta* sottolinea l'importanza di lavorare a un livello superiore, *meta* appunto, attraverso cui il professionista osserva il sistema mente-corpo-emozione del cliente considerato un tutto integrato, facilitandone la massima *performance*. Per realizzare tale obiettivo, il professionista è chiamato a svolgere diversi ruoli chiave, per ciascun dei quali Hall e Duval (2004) descrivono un *continuum* che va dai comportamenti errati (0 e 1), alla presenza di una discreta abilità (2 e 3), sino ai livelli di maggiore esperienza e padronanza (4 e 5) (Tabella 2.1).

Oltre a offrire importanti indicazioni per la pratica professionale, il contributo di Hall e Duval (2004) è di particolare interesse in quanto evidenzia la necessità di realizzare modelli del cambiamento mirati per gli interventi del Coach, al fine di consentirgli di rimanere nella sua sfera di competenza, evitando il rischio di entrare in quella di altre discipline, *in primis* quella psicoterapeutica, dalle cui teorie diversi approcci di Coaching hanno modellato le proprie. Secondo gli autori, tale derivazione potrebbe indurlo erroneamente a considerare il cambiamento sempre difficile e doloroso e a prestare particolare attenzione alla resistenza, ignorando che questi assunti sono propri della psicoterapia, di un lavoro che richiede la risoluzione di traumi, il risanamento del passato, un cambiamento ripartivo che può risultare complesso e difficile, suscitando resistenza e meccanismi di difesa per combatterlo e ostacolarlo. Al contrario, il Coach interviene nell'ambito della salutogenesi, si rivolge a persone che non sono mosse dai bisogni generati dalla deprivazione bensì dal desiderio di autorealizzazione e di crescita e che, in quanto tali, sono considerate *change-embracer* (lett., *colui che abbraccia il cambiamento*): non stanno cercando sicurezza, non proveranno a tornare in una *zona confortevole*, non mostreranno un atteggiamento di difesa né appariranno spaventate dal cambiamento; al contrario, si mostreranno desiderose di crescere e di cambiare, pronte a passare al livello di sviluppo successivo; per questo tipo di persone «il cambiamento è un'avventura» (Hall, Duval, 2004, p. 11).

Il Counseling ai Counselor

Ruolo del coach	0	1	2	3	4	5
<i>Facilitare</i>	Fare domande e affermazioni irrilevanti	Fare domande prevalentemente rilevanti	Fare domande appropriate e al passo con il cliente	Fare domande rilevanti e che rispettano pienamente i tempi del cliente	Facilitare il passaggio di fase del cliente	Sostenere la valutazione delle risorse e dei risultati desiderati
<i>Stimolare</i>	Non parlare delle possibilità	Suggerire il cambiamento	Imporre i sogni	Interrogare i sogni del cliente	Interrogare l'intenzionalità	Evocare le possibilità più elevate
<i>Sfidare</i>	Non fare domande sulla realtà attuale	Menzionare la realtà attuale	Spostare il focus dalla realtà attuale se il cliente prova disagio	Indurre il bisogno di allontanarsi dalla realtà attuale	Aumentare il livello di disagio rispetto alla realtà attuale	Sostenere l'allontanamento del cliente dalla realtà attuale
<i>Esplorare</i>	Non fare domande, non esplorare	Fare domande sullo stato primario	Fare domande minime sul mondo interno del cliente	Fare molte domande che esplorano il mondo interno del cliente	Esplorare ciò che non è stato detto	Non lasciare che il cliente abbandoni l'esplorazione del problema
<i>Provocare</i>	Incoraggiare a stare in una zona di comfort	Accennare al bisogno di agire	Mettere in discussione ma retrocedendo	Fare domande che inducono uno stato di non comfort	Chiedere giocosamente decisione e azione	Sostenere il cliente nella presa di decisione e nell'intraprendere l'azione
<i>Co-creare</i>	Dare consigli	Dare suggerimenti	Fare un brainstorming delle possibilità	Costruire nuove strategie	Facilitare pattern che costruiscono un nuovo gioco interno	Sviluppare un nuovo sistema auto-organizzante
<i>Attuare</i>	Non realizzare un follow-up delle attività	Accennare ai compiti	Dare compiti ma non offrire un piano di azione e un monitoraggio	Offrire un piano di azione e il monitoraggio dei risultati	Fornire un piano di azione dettagliato e celebrare i risultati	Co-creare un piano di azione e rifinire i risultati
<i>Rinforzare</i>	Non mostrare emozioni	Mostrare disinteresse	Sintonizzarsi con lo stato emozionale del cliente, porre alcune domande	Fare domande sul significato del successo	Realizzare celebrazioni dei successi	Condividere le proprie emozioni che riconoscono i successi del cliente
<i>Testare</i>	Non porre domande sui risultati	Indagare in modo generico i risultati	Fare delle domande su compiti specifici	Fare molte domande sui risultati	Fare domande approfondite per individuare lo step successivo	Rendere il cliente in grado di auto-monitorarsi

Tabella 2.1. Ruoli e abilità del Coach nel Modello degli Assi del Cambiamento (Fonte: Hall, Duval, 2004, pp. 265-275).

Tale considerazione non deve comunque far dimenticare che il Coach è un agente di cambiamento e, in quanto tale, deve attuare tutte quelle strategie attraverso cui può facilitare il cambiamento nonché prevenire l'insorgenza di resistenze che ne possono ostacolare la realizzazione.

A tale scopo, Hall e Duval (2004) propongono che il Coach debba facilitare:

- il potere per cambiare, ossia promuovere il senso di potere, di autoefficacia e di competenza del cliente rispetto al cambiamento;
- la consapevolezza del cambiamento e degli schemi cognitivi;
- la consapevolezza emotiva del cambiamento in quanto le emozioni creano l'energia interiore per agire e sono *indicatori del cambiamento*, segnali dell'andare avanti o dello stare fermi;
- l'energia emotiva, che può essere mobilitata con emozioni sia positive che negative in quanto ciò che rende difficile il cambiamento non è la natura delle emozioni in sé, bensì ciò che il cliente pensa e crede rispetto a quelle emozioni;
- il movimento del cambiamento, attraverso domande orientate all'azione e creando un rapporto di fiducia che offre al cliente un senso di sicurezza sufficiente per passare all'azione e assumersi la responsabilità della sua pianificazione;
- il *feedback* rispetto alla *performance* per perfezionare il cambiamento, fornendo un riscontro alle nuove risposte del cliente che lo aiutano a migliorare e rafforzare il cambiamento;
- la sicurezza per cambiare: creare uno spazio creativo sicuro per cambiare è uno degli elementi che può influenzare il successo del cambiamento, consentendo al cliente di esplorare e svelarsi, di considerare tutte le possibili idee e soluzioni, di sperimentare e provare a rischiare; questo luogo sicuro si trova nella relazione cliente-Coach, caratterizzata dal rispetto per il cliente e per i suoi valori, nonché nella fiducia nella sua tendenza autoattualizzante.

Quest'ultimo aspetto è centrale per ridurre nel cliente la resistenza al cambiamento. Secondo Hall e Duval (2004, pp. 255-256), infatti:

dove non c'è sicurezza, sorge la "resistenza". Questa è la più comune e tipica causa di resistenza nel coaching. [...] la resistenza indica solitamente la mancanza di sicurezza e di rapport. Semplicemente l'agente di cambiamento non ha creato un rapport sufficiente con il cliente così il cliente si sente non al sicuro, non apprezzato o non compreso.

Come tale, dunque, la resistenza diviene un messaggio forte e importante rispetto alla qualità della relazione, indicando al Coach cosa occorre fare. A tale scopo, dovrà identificare il tipo di resistenza che emerge, chiedendosi verso cosa il cliente sta manifestando resistenza (ad esempio, allo stile di interazione del Coach), come la sta manifestando (ad esempio, rifiutandosi di agire, polemizzando, intellettualizzando) e se si tratta realmente di resistenza (ad esempio, potrebbe trattarsi di un modo per mettere alla prova il coinvolgimento del Coach).

La resistenza, inoltre, potrà essere differente in base alla fase del cambiamento

in cui il cliente si trova, fornendo importanti informazioni circa l'intervento, la relazione con il cliente e le fasi successive.

Può essere il riflesso di un'errata valutazione della fase in cui il cliente si trova, stimolando processi non adeguati. In altri casi, può essere il segnale che il cliente ha paura di rischiare, indicando al Coach la necessità di accrescere la sicurezza e il coraggio del cliente o aiutarlo a individuare nuove risorse.

In tal senso, dunque, è possibile parlare di più espressioni della resistenza e, comunque, secondo gli autori, il professionista non deve trattare queste manifestazioni come un atteggiamento oppositivo del cliente, bensì come un'importante fonte di informazioni su come procedere.

Cambiamento e resistenza nel Counseling

Le considerazioni di Hall e Duval (2004) offrono un importante contributo che può essere esteso al Counseling che, in Italia, vive una condizione molto particolare, essendo stato riconosciuto dal legislatore con la promulgazione della Legge n. 4 del 14 gennaio 2013. Tale riconoscimento ha evidenziato la necessità per i Counselor di costruire un bagaglio teorico-metodologico autonomo, compito reso particolarmente complesso dal fatto che tale disciplina è nata come un'evoluzione dei modelli psicologici in un contesto internazionale dove ancora oggi vi è una forte sovrapposizione tra i due ambiti, nella pratica clinica, a livello legale e formativo nonché nella letteratura e ricerca scientifica (Montanari, 2013a). Come per il Coaching, dunque, si presenta la necessità per il Counseling di costruire un proprio modello del cambiamento e della gestione della resistenza, distinto da quelli propri della psicoterapia. Mentre la letteratura internazionale, come precedente evidenziato, associa prevalentemente il Counseling alla psicologia, in Italia si sta registrando un progressivo aumento di una letteratura più specifica (cfr. per una rassegna, Spalletta, Germano, 2006) che ne valorizza e definisce le peculiarità:

Il Counselor è un agevolatore della relazione di aiuto che sostiene il cliente nel processo di consapevolezza per una maggiore autonomia rispetto alle scelte di vita. È un professionista che lavora sulla salute e sul benessere psicofisico, orienta, sostiene e sviluppa le risorse della persona. Le competenze di base del Counselor sono relative al saper essere una persona empatica, congruente, autentica, consapevole dei propri valori, sensazioni e pensieri, disponibile all'accettazione incondizionata. Il Counselor utilizza molte tecniche: ascolto attivo che evita giudizi e interpretazioni; esplorazione con domande aperte e chiuse; chiarificazione per incoraggiare l'elaborazione; parafrasi per aiutare il cliente a focalizzare il contenuto del suo messaggio ed enfatizzarlo quando l'attenzione sui sentimenti è prematura; riformulazione per incoraggiare a consapevolizzare ed esprimere emozioni, sperimentarne l'intensità per poterle gestire; delucidazione per connettere elementi multipli, identificare un tema ricorrente e fare il punto per ulteriori obiettivi. La relazione costruita è fatta, così, di riconoscimento, rispetto e congruenza, e favorisce l'auto-comprensione e l'auto-esplorazione. (Montanari, 2013b)

Tale evoluzione teorica si basa sul lavoro di ricerca che ha indagato le aree di comunanza (Figura 2.1) nonché le differenze (Figura 2.2) tra le diverse professio-

ni, portando alla proposta di metodologie e strumenti finalizzati a promuovere in modo specifico il cambiamento dei clienti nel Counseling (Giusti, Spalletta, 2012; Giusti, 2013).



Figura 2.1. Alcune aree di comunanza tra la psicoterapia e il counseling. (Fonte: Giusti, Spalletta, 2012, 2013).

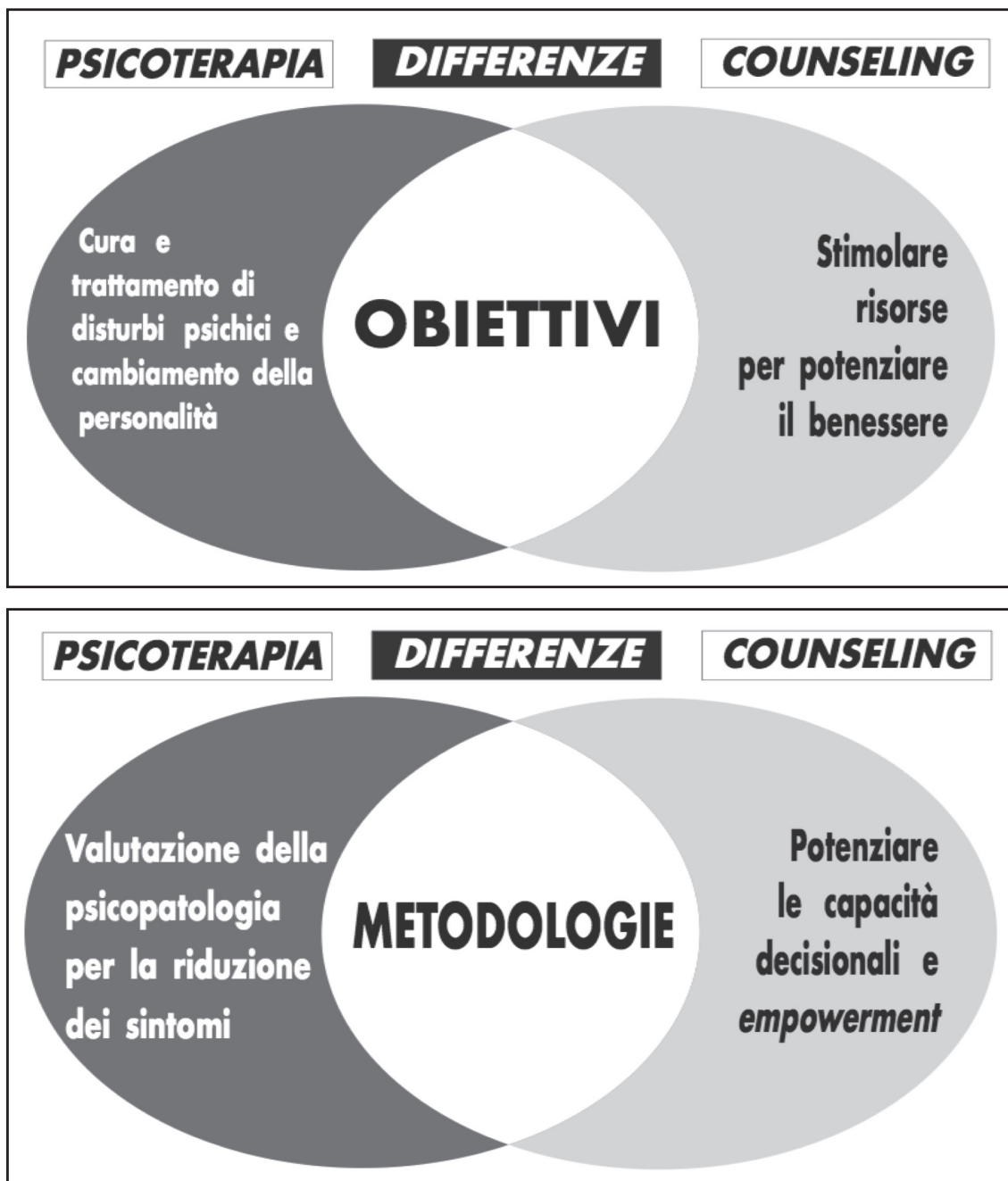


Figura 2.2. Alcune differenze tra la psicoterapia e il counseling. (Fonte: Giusti, Spalletta, 2012, 2013).

Se da un lato è possibile individuare i primi modelli di cambiamento specifici del Counseling, dall'altro è più difficile trovare altrettanti modelli per comprendere le resistenze del cliente.

Uno dei pochi contributi in cui il tema della *compliance* è espressamente affrontato rispetto agli interventi di Counseling, in questo caso realizzati in ambito

medico, è quello di Bert e Quadrino (1989, p. 55), i quali sottolineano la necessità per il professionista di ascoltare e comprendere le motivazioni che sono alla base del comportamento e degli atteggiamenti della persona:

L'individuo reagisce agli avvenimenti ed alle novità in modo del tutto imprevedibile. Il nostro compito non è, naturalmente, di scoprire il perché, non siamo e non dobbiamo improvvisarci psicologi. Quello che ci interessa è di capire ciò che è realmente importante per il paziente: il counseling incomincia da lì [...].

Spesso, nel Counseling come nel Coaching, il rischio è quello di mutuare dai modelli psicologici una lettura della resistenza come meccanismo difensivo o come opposizione aperta del cliente al professionista. Appare, dunque, necessario definire alcune indicazioni che possano guidare i Counselor nell'attuazione di strategie di osservazione e di intervento mirate, evidenziando al contempo la necessità di ulteriori riflessioni future che possano fornire una solidità scientifica a tali interventi:

- poiché la persona che si rivolge al Counselor è alla ricerca di un intervento che opera nell'ambito della salutogenesi, finalizzato a promuovere le sue potenzialità e il suo *empowerment* è possibile aspettarsi alti livelli di disponibilità al cambiamento e di collaborazione;
- se si verificano degli ostacoli all'attuazione dell'intervento è necessario che il Counselor esplori le diverse possibili cause piuttosto che biasimare il cliente per quanto accade;
- a tale scopo un automonitoraggio costante, il ricorso a un supervisore e, se necessario, un percorso di crescita personale aiuteranno il Counselor a verificare se l'*impasse* può essere dovuta ad esempio a: suoi errori; sue reazioni al cliente dovute a dinamiche personali non risolte; valutazione del caso o pianificazione dell'intervento inadeguate; inefficacia o inadeguatezza delle strategie proposte; inadeguatezza dell'intervento con necessità di invio ad altri professionisti o di interventi multidisciplinari; problemi nell'alleanza di lavoro; eventi o relazioni disturbanti nella vita della persona;
- qualunque sia la difficoltà che sta ostacolando il trattamento, anche quando essa è dovuta a una resistenza del cliente, sarà indispensabile che il Counselor: assuma un atteggiamento empatico e di accettazione incondizionata; ascolti e stimoli i *feedback* del cliente sulle difficoltà che sta incontrando; attui strategie basate sulla collaborazione e sulla negoziazione con il cliente;
- al fine di prevenire nonché intervenire precocemente sulle resistenze e i momenti di *impasse*, è essenziale che il Counselor acquisisca una formazione adeguata, basata su un'ampia gamma di conoscenze e competenze che gli consentano di offrire un intervento personalizzato e adeguato a ciascun cliente, in ciascuna fase del suo processo di cambiamento, adattando il suo stile e le strategie impiegate alle necessità che il caso specifico richiede.

Conclusioni

In definitiva appaiono essenziali due raccomandazioni.

La prima è rivolta ai clienti ed è un invito a *rinunciare alle proprie spine*, ad affidarsi e ad accettare con coraggio il rischio che il cambiamento comporta, fiduciosi che esporre le proprie apparenti vulnerabilità senza difendersi offrirà l'opportunità di realizzare un contatto più profondo e intimo con se stessi e con l'alterità.

La seconda è rivolta ai professionisti ed è un monito a non chiudersi nelle proprie rigidità e cecità, aprendosi all'ascolto dei messaggi che i clienti inviano loro, talora anche sotto forma di resistenze, proponendo interventi *artigianali*, che non siano *prodotti di fabbrica standard*, bensì interventi confezionati su misura e nel rispetto dell'unicità di ciascuna persona.

Bibliografia

- BERT, G., QUADRINO, S. (1989). *Il medico e il Counseling*, Pensiero Scientifico, Roma.
- GIUSTI, E. (2013). *Il Modello Pluralistico Integrato*, Dispense non pubblicate, ASPIC, Istituto Formazione Psicoterapeuti.
- GIUSTI, E., SPALLETTA, E. (2012). *Psicoterapia e Counseling. Comunanze e differenze*, Sovera, Roma.
- GIUSTI, E., SPALLETTA, E. (2013). *Ricerca sulle differenze formative tra Psicoterapia e Counseling*. In T. Carere-Comes, C. Montanari (A cura di). *Psicoterapia e Counseling: Comunanze e Differenze. Atti del 5° Congresso SEPI-Italia - U.P.ASPIC* (pp. 40-52). Edizioni Scientifiche ASPIC, Roma.
- HALL, L.M., DUVAL, M. (2004). *Meta-Coaching. Volume I. Coaching Change. For Higher Levels of Success and Transformation*, Neuro-Semantic Publications, Clifton, USA.
- MILLER, W.R., ROLLNICK, S. (A cura di) (2004). *Il Colloquio Motivazionale. Preparare la persona al cambiamento*, Erickson, Trento.
- MONTANARI, C. (2013a). *Psicoterapie e Counseling: direzioni future*. In T. Carere-Comes, C. Montanari (A cura di). *Psicoterapia e Counseling: Comunanze e Differenze. Atti del 5° Congresso SEPI-Italia - U.P.ASPIC* (pp. 120-125). Roma, Edizioni Scientifiche ASPIC.
- MONTANARI, C. (2013b). *Counselor*. In G. Nardone, A. Salvini (A cura di). *Dizionario internazionale di psicoterapia*, Garzanti, Milano.
- SPALLETTA, E., GERMANO, F. (2006). *MicroCounseling e MicroCoaching. Manuale operativo di strategie brevi per la motivazione al cambiamento*, Sovera, Roma.