

L'assessorament personalitzat. Una pràctica d'artesania combinatòria.

Manel Muntada i Colell. Consultor artesà [cumClavis]

Expert en planificació estratègica, desenvolupament organitzatiu, assessorament personalitzat, coaching i formació directiva.

Una miscel·lània de tècniques

Darrerament són moltes les metodologies i les tècniques utilitzades per donar suport als professionals en el desenvolupament de les seves competències o en l'assoliment dels seus objectius. Així doncs es parla de *coaching*, de *counseling*, de mentoratge, etc. Totes aquestes tècniques busquen que la persona atesa pugui assumir la responsabilitat de les seves actuacions i prendre decisions basant-se en una quantitat mínimament àmplia d'alternatives.

Un altre punt en comú és que cerquen que les persones afrontin els seus objectius mitjançant l'anàlisi, la comprensió i l'actuació.

L'eficàcia d'aquestes actuacions depèn, segons la tècnica que es tracti, de la capacitat dels professionals per comprendre la situació tractada, determinar i definir els focus de la intervenció i aplicar estratègies de suport adequades per facilitar l'anàlisi, comprensió, presa de decisions i actuacions per part de les persones a qui donen suport.

Així doncs, el *coaching*, inspirat en la maièutica, metodològicament es basa en el raonament inductiu on, a partir de preguntes clau, l'usuari (*coachee*) arriba a construir les premisses sobre les quals fonamentar les seves actuacions. En aquesta tècnica, i per tal d'influir el menys possible, se sol aconsellar que el professional (*coach*) sigui aliè a l'àmbit de treball de la persona sobre la que es focalitza l'acció.

El *counseling*, més inspirat en la psicoteràpia de tall clàssic, es centra fonamentalment en el recolzament emocional, clarificant els pensaments i els sentiments de les persones per tal d'ajudar a explorar les diferents opcions i solucions davant de situacions determinades. En aquest cas és lògicament recomanable que el/la professional posseeixi una formació mitjanament sòlida en personalitat i en tècniques de psicoteràpia.

El mentoratge és una tècnica basada en l'orientació, supervisió i assessorament que un professional realitza sobre un altre per tal de desenvolupar competències en les quals és expert. Aquesta tècnica requereix òbviament de la intervenció d'un professional que transfereixi el seu saber fer. Normalment el mentor pertany a la mateixa organització que el mentoritzat/ada ja que sol ser determinant el fet que les funcions, tasques i capacitats necessàries per desenvolupar-les estiguin imbuïdes d'aspectes relacionats amb els valors (trets distintius) de l'organització. Encara que també es donen casos de mentoratge extraorganitzatiu, que normalment s'anomenen supervisions, assessoraments o consultoria.

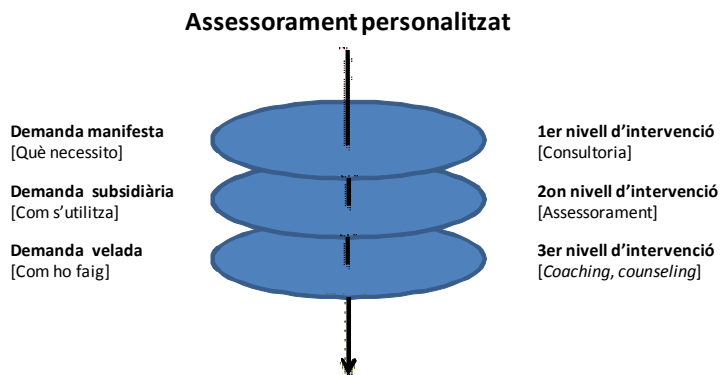
L'artesanania combinatòria

Encara que l'abast social sobre aquestes tècniques determina que els seus usuaris/àries ja les sol·licitin amb coneixement, moltes de les demandes que normalment es fan de consultoria en temes relacionats amb el desenvolupament organitzatiu inclouen la necessitat velada de la seva combinació.

Aquest tipus d'intervenció combinada és el que es denomina *assessorament personalitzat*, és a dir, *aquella intervenció de capacitació sobre una persona o un equip, orientada al desenvolupament o posada en marxa de sistemes, plans o metodologies concretes que requereix de la interiorització de determinats esquemes conceptuals, el coneixement directe i la orientació vers tècniques o eines específiques i la presa de consciència sobre les pròpies (in)capacitats*.

A la pràctica, un projecte de consultoria en desenvolupament organitzatiu hauria d'incloure, en la seva proposta d'estructuració, l'assessorament respecte a com implantar-lo, l'anàlisi vers la capacitat del directiu/iva per liderar-lo i l'entrenament personal per dur-lo a terme. Aquest aspecte és determinant a l'hora de projectar la intervenció i determinar el temps necessari per dur-la a terme.

No fer-ho comporta moltes vegades el fet de deixar sobre la taula informes (*pseudo*)acabats de metodologies o eines, sobre les quals no existeixen competències específiques desenvolupades al sí de l'organització. Variable que incideix de manera clau en l'impacte de l'acció de consultoria.



A l'*assessorament personalitzat* es poden identificar, normalment, tres tipus de demandes:

1. Demanda manifesta [què necessito]: acostuma a ser el que es demana i constitueix l'eix sobre el qual gira l'acció. Es tracta normalment d'una demanda explícita vers el suport a la construcció d'algun element relatiu a la gestió (un pla d'objectius, un sistema de reunions, etc.). Aquí la intervenció és la pròpia de la consultoria pura i dura, és a dir, a partir de l'anàlisi de l'organització s'elabora una proposta directa i clara de l'eina a implantar.

2. Demanda subsidiària [com s'utilitza]: aquest és el segon nivell d'intervenció. Un cop l'eina deixa entreveure la seva mecànica sorgeix la necessitat de la seva posada en pràctica per part de l'organització. En aquest moment, la consultoria donaria pas a l'assessorament on s'indica i es guia respecte a la metodologia d'utilització.
3. Demanda velada [com puc fer-ho]: consisteix en determinar i desenvolupar les competències necessàries per desplegar amb èxit la metodologia proposada. Aquí entren les tècniques de *coaching* i les del *counseling*. Aquest nivell és potser un dels més difícils però, a la vegada, un dels més importants a l'hora d'assegurar la intervenció. Són molts els casos on, per manca d'una capacitat personal, han estat inútils els esforços d'una organització per impulsar eines determinades de gestió.

Aquesta estratificació que pot venir donada per la petició del/de la client també pot ser proposada per l'expert/a quan s'inverteix l'ordre de la demanda. Així doncs, una necessitat manifesta de desenvolupament competencial pot ser aconsellable orientar-la a la utilització i posada en marxa d'eines específiques, consolidant l'actuació a partir de la seva aplicació en processos o procediments útils a l'organització.

Aspectes bàsics en l'assessorament personalitzat

A continuació s'exposen un seguit de punts que caracteritzen l'assessorament personalitzat i el diferencien clarament d'altres tècniques de suport professional:

- **Orientació directa:** a més de bones preguntes s'han de saber donar bones respostes. A diferència del *coaching*, en l'assessorament personalitzat és necessari orientar directament al client cap a recursos o metodologies concretes d'intervenció. Una bona resposta no és necessàriament una solució, pot ser el plantejament sincer de la necessitat de reflexionar sobre una determinada situació.
- **Els compromisos de treball han d'afectar les dues parts:** en l'assessorament personalitzat, l'assessor/a assumeix compromisos de treball igual que la persona assessorada. Així doncs, remetre les fitxes de temes tractats i compromisos adquirits a cada sessió, col·laborar en la recerca d'informació o documentar al client són tasques que recauen sobre l'assessor/a.
- **Potenciació de l'autonomia:** el plantejament ha de ser el d'un projecte, amb un inici i un final clar i predeterminat. S'ha de fugir d'eternitzar la relació. De la filosofia que sustenta l'assessorament personalitzat se'n desprèn una de les seves finalitats clau i és la de potenciar l'autonomia del/de la client.
- **Avaluació de l'impacte:** ha d'haver-hi una avaluació de l'actuació basada en resultats tangibles i clarament útils per a l'organització. A més, aquesta ha de poder seguir i valorar activament el desenvolupament de tot el procés.
- **Aproximació psicològica moderada:** els aspectes personals interessin tan sols en la mesura que afecten l'acompliment de les responsabilitats professionals. S'han d'evitar les intervencions psicològiques desconnectades de la praxis directiva diària.

Perfil per a dur a terme l'assessorament personalitzat

El perfil idoni d'aquelles persones que duen a terme assessoraments personalitzats ha de tenir les següents característiques:

- **Coneixement de la tipologia d'organització:** conèixer les diferències entre l'àmbit de l'Administració Pública i el de l'empresa privada, amb totes les seves subclassificacions, és determinant a l'hora d'entendre les especificitats en un mateix tipus de demanda i enfocar el procés d'assessorament.
- **Experiència directiva:** a diferència dels processos de *coaching*, en el cas d'aplicar-se a directius/ives, l'assessor/a ha de tenir experiència contrastada com a directiu/iva. Aquest és un element fonamental per establir confiança i orientar la relació cap a resultats concrets.
- **Actualització:** l'assessor/a ha d'estar permanentment actualitzat tècnicament en gestió i desenvolupament organitzatiu, tècniques d'entrevista, tècniques d'intervenció psicològica i, en general, en aquells aspectes relacionats directament amb les relacions interpersonals, el funcionament dels equips i el de les organitzacions.
- **Competències clau:** a banda d'orientació a resultats, visió estratègica i comunicació interpersonal, fàcilment deduïbles a partir del que s'ha dit abans, l'assessor/a ha de poder evidenciar estar en possessió de competències com ara:
 - **Autoconsciència:** capacitat de determinar el pes dels propis valors i emocions i de l'ús que se'n fa
 - **Conducta ètica:** compromís explícit amb els determinants de la relació, els valors i codis que regeixen l'entorn de treball i les normes que regulen el desenvolupament de la professió
 - **Flexibilitat:** capacitat per entendre i admetre diferents formes de ser i de pensar, així com per abordar un mateix tema des de perspectives diferents

Per acabar, cal considerar també la importància que en aquest perfil comporta el coneixement i aplicació de les eines de la Web social (2.0) per tal d'augmentar la presència del/de la assessor/a i facilitar, en el/la client, l'adquisició o desenvolupament d'habilitats directament relacionades amb conèixer, transferir i compartir experiències i recursos.