

## **APPROCCI METODOLOGICI AL COUNSELING ORGANIZZATIVO IN ITALIA:**

### **L'APPROCCIO EURISTICO-RELAZIONALE COME EVOLUZIONE DELLA SCUOLA SOMATORELAZIONALE**

#### **6.1 Orientamento teorico**

L'approccio Euristico-Relazionale è stato sviluppato dalla Dott.ssa Graziella Nugnes<sup>1</sup> – che ci ha gentilmente concesso l'intervista e ha scritto il libro “Counseling Organizzativo” (Nugnes, 2015) che hanno ispirato questo scritto-, a partire da una sua lunga esperienza nell'ambito della consulenza aziendale, dei processi formativi e dalla pratica come counselor somatorelazionale.

L'approccio Euristico-Relazionale si presenta quindi come evoluzione del modello di counseling somatorelazionale, con il quale mantiene in comune parte dell'epistemologia, ma dalla quale si distacca, configurandosi come modello originale ed efficace in quanto supportato da lunga sperimentazione pratica.

Per chiarire il contesto di riferimento può essere utile una veloce descrizione dell'approccio somatorelazionale, sviluppato dall'Istituto di Psicologia Somatorelazionale (IPSO), il cui orientamento teorico deriva dall'integrazione di due scuole di psicoterapia: l'Approccio centrato sulla persona di Carl Rogers e l'Analisi Bioenergetica di Alexander Lowen.

Carl Rogers è il “padre del counseling”, il primo a definirlo come tale, il creatore della terapia “centrata sul cliente” e del metodo “non direttivo” (Rogers, 1942)., di cui abbiamo parlato lungamente nel primo capitolo Dal modello umanistico di Rogers derivano le parole chiave per una efficace relazione d'aiuto secondo l'approccio euristico-relazionale: empatia, accettazione incondizionata, rispetto, trasparenza e autenticità.

<sup>1</sup> Sociologa, ha una specializzazione come formatrice ad indirizzo psicosociologico e il diploma di counselor presso l'Istituto di Psicologia Somatorelazionale di Milano. È socia Assocounseling e fa parte di AssOrganizzazione.

Alexander Lowen è un allievo e paziente di William Reich, fondatore della bioenergetica e del concetto di “armatura caratteriale”. (Reich, 1973). Reich sostiene che gli individui possiedano delle strutture difensive (le armature caratteriali) che oltre a manifestarsi a livello psichico (come teorizzato da Freud) si strutturano nel corpo come tensioni muscolari, venendo a creare così una corrispondenza tra tensioni somatiche e vissuti emozionali rimossi. Lowen, studiando l’armatura caratteriale scopre - praticandolo anche su di sé- che l’alternanza di momenti di rilassatezza ad altri di lavoro espressivo, in cui le tensioni muscolari vengono riprodotte ed esasperate da movimenti volontari, ha il positivo effetto di sciogliere i muscoli e far, di conseguenza, fluire l’energia. Egli quindi, partendo dal principio bioenergetico di Reich secondo il quale l’organismo funziona come un tutto unico, che ogni disturbo coinvolge l’intera persona e che non ci può essere distinzione tra malattia fisica e mentale (se una persona soffre di depressione, il corpo ne verrà coinvolto così come la mente), sviluppa una tecnica analitica innovativa rispetto al suo maestro: *“l’Analisi Bioenergetica”* (Lowen, 1983), un approccio combinato che, attraverso lo studio dell’espressione corporea del paziente, riesce a determinare i problemi e conflitti nella sua personalità e che tratta alternando lavoro mentale a lavoro con il corpo.

Il counseling somatorelazionale fa convergere l’approccio corporeo di Lowen in quello umanistico di Rogers. Il counselor somatorelazionale quindi:

- Conosce la struttura e le dinamiche dell’armatura caratteriale e “vede” il corpo del cliente, riesce a comprendere le sue tematiche caratteriali e le risorse alle quali può accedere ma, poiché il corpo dice più di quanto non facciano le parole, sa cogliere anche dal corpo segnali e informazioni (il non verbale) legate ad emozioni vissute nel “qui ed ora” che può rimandare al cliente, facilitando la sua presa di consapevolezza.
- Ha una forte attitudine all’autoascolto, fondamentale per il lavoro di counseling perché se non si conosce e ascolta se stessi non si può farlo con gli altri. Qui l’autoascolto è mentale, emotivo ma anche fisico e denota la capacità di sentire le proprie tensioni e liberarsene.
- Sa usare la propria competenza per utilizzare elementi di lavoro corporeo, ad esempio sul respiro o su parti del corpo in cui si concentra la tensione muscolare.

L'approccio euristico-relazionale mantiene la forte matrice rogersiana della centratura sulla persona e della non direttività; sostiene l'importanza della conoscenza delle dinamiche corporee e dell'aggiunta, in un intervento di counseling, della componente corporea a quella mentale anche se, nella pratica del counseling organizzativo, integra questi approcci con l'impianto teorico e applicativo della formazione esperienziale.

La formazione esperienziale, o Experiential learning è una modalità di apprendimento basata sull'esperienza ormai ampiamente utilizzata nella formazione degli adulti. Il suo principale teorico è David Kolb (1984) il quale ha proposto un modello di apprendimento definito "ciclo di apprendimento esperienziale" in 4 fasi: Esperienza concreta-Osservazione e riflessione-Concettualizzazione astratta-Sperimentazione attiva. Secondo tale modello, il vivere un'esperienza concreta, osservare e riflettere in seguito su quanto accaduto, da questo ricavare una teoria o un principio più generale e trasferire quanto appreso nella realtà attraverso la sua sperimentazione, sono fasi determinanti per l'apprendimento che viene considerato un processo di adattamento umano che coinvolge l'intera persona. Tre caratteristiche dell'apprendimento esperienziale ci interessano particolarmente in questo contesto:

1. Fare esperienza e riflettere. Qui il fare esperienza fa riferimento a diversi tipi di azione, che possono andare dal formare la creta, sollevare un bastone leggero in gruppo o mettere in scena un pezzo teatrale. Le esperienze possibili sono tante e i libri di formazione ne sono pieni. Ciò che qui si intende evidenziare è come ciò che conta è che l'esperienza vissuta sia quella più utile all'individuo o al gruppo per l'obiettivo che devono raggiungere ed il fatto che sia seguita da una fase di condivisione, riflessione, rielaborazione e ricontestualizzazione dell'esperienza, indispensabile perché si trasformi in apprendimento.
2. La centralità dell'individuo o del gruppo, considerati soggetti attivi, in grado di farsi domande, riflettere e rispondere tramite l'apprendimento, di essere contemporaneamente soggetto ed oggetto dell'apprendimento. (Quaglino, 2005)
3. L'elemento analogico/metaforico che riesce a raggiungere la profondità della persona superando i filtri razionali e le resistenze e facilitando, ma anche talvolta accelerando, l'elaborazione e la metabolizzazione dell'esperienza e, ancora una volta, l'apprendimento.

Il modello di counseling euristico-relazionale fa anche riferimento alla “*Terza Formazione*” teorizzata da Quaglino (2011) che propone una nuova idea di formazione, che abbia al centro non più il mondo esteriore del soggetto ma quello interiore, che si allontani dall’uniformità o dalla ricerca di prestazione per avvicinarsi all’unicità delle persone, alla loro soggettività. La terza formazione è quindi uno spazio in cui viene messo al centro ciò che è più importante per le persone, ciò che sta loro a cuore, in cui ci si confronta su temi problematici e rilevanti della vita attraverso la riflessione, l’interpretazione, l’immaginazione e la narrazione.

La terza formazione si integra alla Prima Formazione, quella del Trasferimento del Sapere che risponde a esigenze di aggiornamento e accrescimento del mondo del lavoro dei mestieri e delle professioni. Si integra però anche alla Seconda formazione, che si occupa della Costruzione del Sapere, di cui la sopracitata formazione esperienziale è un esempio.

La formazione gioca un ruolo importante per il counselor euristico-esperienziale, a cui si chiede di conoscere e saper scegliere il modello di formazione più utile alle persone e all’organizzazione con cui lavora, servendosi di altri professionisti se e quando necessario.

La forte matrice organizzativa del counseling euristico-relazionale si evince da un altro riferimento teorico su cui esso si fonda: la Consulenza di Processo di Schein.

Il modello di consulenza teorizzato da Schein (2001) parte dal presupposto che il cliente che si rivolge ad un consulente -perché ignora quale sia il suo problema o perché lo conosce ma non sa come risolverlo- sia sempre e comunque il “titolare” del problema. Al cliente esso appartiene così come la soluzione, dal momento che lui è l’unico che può sapere ciò che è utile e funziona nella sua organizzazione. Il Consulente di Processo è tale perché, anziché proporre diagnosi e soluzioni, aiuta il cliente a capire di quale aiuto ha bisogno, a riconoscere il problema e trovare delle soluzioni ed applicarle. La funzione del Consulente di Processo è quindi quella di facilitare nel cliente l’acquisizione di competenze, al fine di migliorare la propria capacità di proseguire autonomamente. *Uno degli scopi della Consulenza di Processo è fare in modo che il cliente impari ad imparare* (Ibidem, p. 21)

Il Consulente di Processo svolge quindi la sua funzione attraverso la creazione di una relazione con il cliente, che consenta a quest’ultimo di percepire, capire e intervenire

sugli avvenimenti che si verificano nel suo contesto e scegliere se e quali soluzioni adottare per modificare la situazione.

L'approccio è infine "euristico" parola derivante dal greco che significa "trovare".

L'Euristica è quella parte di ricerca che si pone il compito di favorire l'accesso a nuovi sviluppi teorici o scoperte empiriche, ma anche un metodo di approccio ai problemi, che giunge alla soluzione non seguendo un percorso chiaro né predefinito, ma affidandosi all'intuizione e scegliendo le soluzioni che via via si rilevano le più promettenti in funzione dello stato delle cose del momento. Nel processo euristico si procede quindi senza sapere esattamente dove si arriverà ma seguendo la strada che sembra portare più vicino alla meta finale.

L'approccio euristico- relazionale si definisce quindi euristico perché:

- La sua nascita e sviluppo è legata ad un "innesto" di differenti teorie e modelli e alle loro evoluzioni, ma anche a continue riflessioni: sulle pratiche e sulle valutazioni e impressioni espresse dalle organizzazioni che hanno visto applicare il metodo. È quindi un approccio che evolve attraverso la pratica. A tal fine è stata anche costituita una comunità di pratiche, chiamata Comunità di Pratiche di Counseling Organizzativo (CPCO) i cui partecipanti condividono le buone pratiche integrando quelle che si rilevano più efficaci.
- Rifiuta i modelli meccanicistici che trattano gli interventi nelle organizzazioni assumendo che i comportamenti delle persone siano razionali, lineari e prevedibili. Al contrario, tratta l'organizzazione come un sistema complesso e fa suo l'assunto derivante dalle teorie della complessità, secondo le quali l'evoluzione dei sistemi complessi non è prevedibile. Altrettanto non prevedibile diventa quindi il cambiamento e l'effetto da ciò prodotto sul sistema, che rende quindi inutili prescrizioni o norme a favore di una progressiva responsabilizzazione delle persone, che andranno solo condotte gradualmente a trovare da sole ciò di cui loro e le loro organizzazioni hanno bisogno, attraverso un coinvolgimento attivo di tutti gli attori nel processo di ricerca e di interpretazione.
- Non conosce a priori l'esito del percorso, ma solo l'obiettivo da raggiungere e la cornice metodologica a cui fa costante riferimento.

## **6.2 Il Counseling Organizzativo Euristico-Relazionale**

A conclusione della presentazione dell'orientamento teorico, affrontiamo ora come l'approccio euristico-relazionale si esprime nel counseling organizzativo.

Come già anticipato l'approccio nasce dalla scuola somatorelazionale e se ne distanzia successivamente, abbracciando teorie e modalità più legate alla formazione esperienziale. Non ha sviluppato una sua scuola ma la vocazione esperienziale trova chiarissima espressione nel Master breve in Counseling Organizzativo, un percorso di 10 giornate, riservato a counselor e specialisti HR, con l'obiettivo di trasmettere le basi del counseling organizzativo ma anche alcune modalità di intervento, per individui e gruppi di lavoro, tipici del teatro counseling, a partire dai giochi di ruolo. Modalità creative ed efficaci per affrontare tematiche calde come il conflitto e la motivazione e nelle quali il counseling organizzativo può trovare un valore aggiunto. Le tecniche teatrali vengono proposte in collaborazione con Marisa Militello, direttrice didattica della scuola di formazione in Teatro Counseling presso Teatri Possibili ([teatripossibili.it](http://teatripossibili.it))

## **6.3 La cornice metodologica in cui opera il counselor euristico-relazionale**

La scelta di definire in modo esplicito una cornice metodologica nasce dall'esigenza e volontà di definire i confini all'interno dei quali il counselor euristico-esperienziale si muove nelle organizzazioni, di definire l'impostazione dell'intervento e così posizionarsi in maniera chiara e coerente di fronte a tutti gli interlocutori, facilitando alla committenza la comprensione di cosa si può fare, dove si può arrivare e della bontà di percorso ed esiti.

La cornice metodologica si compone di cinque dimensioni non disgiungibili:

1. Il modo di essere del counselor organizzativo nella gestione del processo di counseling.

Fa riferimento al livello di consapevolezza e alla maturità emotiva che il counselor porta come proprio bagaglio personale e professionale, che contribuisce alla creazione di un

buon clima, di una comunicazione autentica e all'individuazione delle risorse che servono per il buon esito del progetto. È anche il modo di essere che considera gli interessi dei diversi soggetti coinvolti nel processo, tenendo in considerazione gli uni e gli altri in egual misura, senza cadere in favoritismi o cedere a pressioni. Fa riferimento sia all'autoascolto, capacità richiesta per rimanere in contatto sempre con se stessi prima che con gli altri, che al richiamo alla responsabilità del counselor su ciò che fa e sulle sue conseguenze, uno dei principi base della consulenza di processo, secondo la quale ogni azione del consulente costituisce un intervento.

## 2. L'Esperienza.

L'esperienza si configura come elemento della cornice metodologica perché è parte integrante del metodo e della filosofia del counseling euristico-relazionale. Fa riferimento alla necessità di avere sempre presente gli elementi "fisici" del contesto e degli interlocutori prima ancora delle tecniche di apprendimento o del processo di formazione.

## 3. Regia di coerenza

Fa riferimento alla coerenza richiesta ad un counselor organizzativo dal "doppio cappello" che si può trovare ad indossare all'interno di un progetto. In particolare può emergere la necessità di associare al lavoro di counseling - individuale o di gruppo - interventi di formazione o consulenza, a loro volta gestiti direttamente dal counselor o in collaborazione con altri professionisti. In tali situazioni è importante la presenza di una regia complessiva, dalla quale il counselor verifichi la compatibilità degli interventi con i risultati attesi e la loro sinergia e coerenza con la cultura e il contesto. È un richiamo agli aspetti etici della professione, in cui si possono usare tecniche e metodi differenti purché con gli stessi valori di fondo e unità d'intenti.

## 4. Parzialità multidirezionale

Viene definita dal terapeuta familiare Ivan Boszormenyi-Nagy (1988) ma applicata al counseling da parte di O'Leary (1999) e fa riferimento al sapere essere dalla parte di tutti e di ciascuno nella gestione di uno degli aspetti peculiari del counseling organizzativo: quello di avere una molteplicità di interlocutori. Di norma il committente, i clienti oggetto dell'intervento e anche altre figure dell'organizzazione che possono subire indirettamente gli effetti dell'intervento.

Avere un atteggiamento di parzialità multidirezionale significa quindi:

- Avere un approccio verso tutti gli interlocutori improntato all'empatia e all'accettazione incondizionata in qualunque situazione, anche se gli stessi sono in conflitto tra di loro
- Porsi in una posizione di ascolto e fornire un modello sul quale aprire il dialogo tra i diversi interlocutori, facendo da facilitatore ma avendo sempre il "cappello" del consulente di processo, che lascia spazio a ciascuno di identificare il problema e la soluzione
- Comprendere struttura, dinamiche e cultura organizzativa e concordare i confini del proprio ruolo con la committenza, specificando chiaramente gli ambiti di pertinenza con l'intervento e quelli non ammissibili
- Farsi carico dei risultati dell'intervento, attraverso una mediazione costruttiva tra gli obiettivi che il cliente è in grado di raggiungere -nei modi e nei tempi dell'intervento- e le aspettative della committenza.

#### 5. Narrazione di pratiche lavorative

L'analisi e la narrazione di pratiche lavorative è uno dei capisaldi del counseling euristico-relazionale e fa parte della cornice metodologica perché deriva dalla filosofia di fondo dell'approccio, ancor prima dell'essere un metodo pratico. L'apprendimento ha bisogno di pratiche, ma affinché l'apprendimento diventi patrimonio condiviso, è necessario che esse vengano narrate, confrontate con quelle di altri soggetti che condividono le stesse pratiche e infine, diventino oggetto di riflessione. Compito del counselor è quindi di costruire contesti che facilitino l'apertura delle persone alla narrazione, di porsi come guida affinché le persone facciano emergere, tramite la narrazione del "cosa e come" un lavoro viene svolto, il senso e significato soggettivi derivanti da tale pratica e da lì, un nuovo sapere.

## 6.4 Le competenze minime del counselor euristico-relazionale

Le competenze minime richieste al counselor euristico-relazionale fanno riferimento a 4 aree:

- Trasversale

Definita tale perché patrimonio di ogni counselor, indipendentemente dal campo di intervento e alla tipologia di intervento che realizza. In quest'area troviamo:

- Comunicazione
- Costruzione e mantenimento di una relazione
- Empatia
- Consapevolezza personale, capacità di auto-osservazione
- Maturità emotiva, nel riconoscimento e gestione delle proprie e altrui emozioni

- Tecnico-specialistica relativa al processo di counseling

Riguarda il set di competenze indispensabili per la conduzione di un colloquio di counseling euristico-esperienziale, individuale e di gruppo:

- Conoscenza delle teorie e modelli di riferimento: Psicologia umanistica, consulenza di processo, basi della bioenergetica
- Conoscenza e dominio delle tecniche di formazione esperienziale
- Conoscenza delle fasi del processo e degli strumenti di ciascuna fase

- Tecnico-specialistica relativa alla dimensione organizzativa

Il counselor deve essere in grado di conoscere come funziona un'organizzazione e saper indossare, oltre a quello del counseling, i diversi cappelli che possono essere richiesti in un intervento, in particolare la formazione e la consulenza. Le competenze richieste sono quindi:

- Analisi organizzativa
- Facilitazione organizzativa
- Progettare un piano di intervento integrato
- Valutare un piano d'intervento

- Apprendimento degli adulti e apprendimento organizzativo

Fa riferimento, in particolare, a:

- Conoscenza delle teorie del benessere organizzativo
- Conoscenza delle teorie relative all'apprendimento degli adulti
- Capacità di costruire di ambienti facilitanti la trasformazione individuale e di gruppo.

## **6.5 Ambiti di applicazione**

Il counseling euristico-relazionale viene applicato in ogni tipologia di organizzazione, sia essa privata o pubblica, di produzione o servizi, siano essi alle imprese o alle persone. L'ampiezza dell'ambito di applicazione si evince dalla tipologia di "domande" da cui scaturiscono gli interventi che fanno riferimento a tutte e tre le aree di applicazione definite da Biggio (2007), la tutela della salute psicofisica, problematiche di stress e supporto allo sviluppo e al cambiamento. Alcuni esempi di interventi:

- Sostegno al disagio degli operatori di organizzazioni che operano nei servizi sanitari socioassistenziali e lavorano con persone con disabilità gravi (cooperative di tipo A) o nella produzione di beni e servizi (cooperative di tipo B)
- Organizzazioni e/o individui che vivono momenti di forte stress e che hanno la necessità di recuperare forza ed energia
- Organizzazioni o individui a cui è richiesto di evolvere, di cambiare o comunque di far fronte a sfide che non hanno o pensano di non avere le risorse per affrontare.

A seconda del tipo di organizzazione o della tipologia di domanda, il counselor euristico-relazionale individua l'area e la metodologia d'intervento più idonea.

## **6.6 Aree e metodologia di intervento**

Dalla matrice relazionale e organizzativa del counseling euristico-relazionale derivano le due aree di intervento di tale approccio.

La prima fa riferimento al contributo che ci si aspetta dal counselor organizzativo: facilitare lo sviluppo o la soluzione dei problemi degli individui e delle organizzazioni attraverso l'utilizzo delle loro risorse personali.

La seconda fa riferimento al contributo specifico che il counselor euristico-relazionale può dare al cliente quando le risorse a disposizione non sono sufficienti. In queste

situazioni il counselor mette il cliente in condizione di acquisirle, attraverso interventi di Facilitazione organizzativa, a partire da formazione e consulenza.

Le due aree di intervento su cui tale approccio si concentra e gli strumenti che utilizza sono quindi:

- Counseling organizzativo come intervento specifico. Attraverso il colloquio individuale ed il lavoro di gruppo.
- Counseling organizzativo come insieme di tecniche ed abilità trasversali a tutti gli interventi. Attraverso la formazione e la consulenza.

Il counselor euristico-relazionale nell'esecuzione degli interventi si serve di diversi strumenti, alcuni tipici del counseling organizzativo, altri più specifici del metodo.

a. Interventi individuali: il colloquio

Il colloquio è lo strumento centrale del counseling individuale in tutte le sue espressioni. Nell'approccio euristico-relazionale assumono particolare rilevanza l'autoascolto, intesa come capacità di sentire e dare voce alle proprie emozioni e sensazioni, al fine di rimanere sempre in un contatto autentico con il cliente e l'attenzione al corpo, competenza tipica di tale approccio che consente di leggere i segnali che il corpo invia e saper utilizzare il movimento o comunque la pratica come tecnica di supporto al colloquio.

b. Interventi di gruppo

Gli interventi di gruppo rappresentano la principale area di intervento e possono limitarsi al lavoro di gruppo -con o senza colloqui individuali- oppure essere integrati da interventi di formazione e/o di consulenza. Le peculiarità del metodo euristico-relazionale nella gestione dei gruppi sono sia nel processo che nei contenuti.

Il processo di lavoro di un progetto di counseling organizzativo di gruppo tende ad essere svolto secondo diverse fasi che definiscono "l'architettura" del progetto, ma che non vengono attivate nello stesso modo o con lo stesso ordine in ogni progetto, rendendo di fatto ogni intervento abbastanza "unico". Le fasi tipiche sono le seguenti:

1. Apertura dei lavori e creazione di un clima facilitante  
È la fase di accoglienza, di definizione del setting, delle regole di ingaggio e di condivisione dell'obiettivo o del problema che si vuole affrontare.
2. Facilitazione del gruppo

È la fase del “*pensiero*”, di esplorazione del problema. Ogni componente del gruppo è chiamato a posizionarsi rispetto a ciò che pensa e sente sul problema, esprimendosi sul tema in modo diretto e personale. Ciò che conta in questa fase è che i partecipanti considerino l’oggetto di lavoro come significativo, anche se con intensità e livello di coinvolgimento diversi. Lo strumento è la *narrazione*.

Il gruppo è gestito dal counselor in modo allo stesso tempo flessibile e rigoroso. La flessibilità consente di accogliere le diverse esigenze dei singoli e di favorire il fluire di pensieri e sentimenti, il rigore di definire i confini delle espressioni individuali, di riportare la discussione all’oggetto di lavoro e gestire le eventuali dinamiche di gruppo. La facilitazione di gruppo produce un accumulo di pensieri, sentimenti ed emozioni sul problema oggetto di lavoro e apre la strada al cambiamento o alla soluzione.

### 3. Esperienza concreta.

La fase del “pensiero” può essere seguita (o talvolta preceduta) dalla fase della pratica, dell’“esperienza concreta”. Il tipo di esercizio sarà scelto accuratamente dal counselor in funzione del gruppo, della tematica oggetto dell’intervento ma anche in base al “qui ed ora” in cui il gruppo si trova. Nel counseling euristico-relazionale può essere fatto uso delle tecniche teatrali che permettono allo stesso tempo “*coesistenza ed integrazione dell’elemento emotivo, di quello analitico-razionale e di quello fisico*” (Pellicoro, 2014). La metodologia teatrale consente all’individuo di riflettere sul proprio teatro esterno ed interno e sul suo modo di porsi nel gruppo o nell’organizzazione, vista come una rappresentazione in cui ciascuno recita la sua parte. Tale attività stimola la presa di consapevolezza, porta a riconsiderare il proprio vissuto e contemporaneamente porlo in una dimensione nuova e favorire così il cambiamento o la soluzione del problema.

Possono essere anche utilizzate altre tecniche di carattere esperienziale: letteratura, utilizzo di materiali come la creta, giochi.

### 4. Facilitazione organizzativa

Questa fase viene attivata solo in presenza di particolari esigenze di apprendimento e cambiamento, che richiedono l’attivazione di interventi di formazione e/o consulenza.

In questo caso l'intervento sarà preceduto da un'analisi della domanda e un'analisi organizzativa (se richiesto dalla situazione), e potrà essere gestito dal counselor e/o da altri professionisti.

Indipendentemente dalla tipologia e dal contenuto tecnico-specialistico, l'intervento attivato viene gestito dal counselor con l'approccio e le tecniche del counseling organizzativo.

#### 5. Rielaborazione

È la fase di riflessione. Ogni partecipante riflette, analizza il processo a cui ha partecipato e mette in comune quanto è emerso in termini di pensieri, sentimenti, emozioni e acquisizioni. Il counselor aiuta a far emergere e dare sostanza agli apprendimenti individuali, del gruppo e per l'organizzazione.

#### 6. Progetto attuativo di miglioramento

È la fase di in cui si pianifica la sperimentazione degli apprendimenti attraverso lo sviluppo di un progetto che ha lo scopo di portare il miglioramento nella realtà. Il progetto può essere individuale o di gruppo, è reale e fattibile e progettato in ogni sua parte: modi, tempi e criteri di valutazione.

#### 7. Conclusione

È l'ultima fase che prelude alla chiusura del percorso e si focalizza sulla valutazione complessiva dell'esperienza da parte dei partecipanti, sia dal punto di vista personale che professionale.

La valutazione dell'efficacia del progetto viene misurata sia dal feedback dato dai partecipanti nell'ultima fase del percorso, ma anche dal counselor, che stende un report a beneficio della committenza in cui descrive il processo e i risultati raggiunti in termini di cambiamenti comportamentali, sia individuali che di gruppo. La modifica comportamentale non viene misurata in modo oggettivo ma individuata per auto-descrizione o attraverso il contatto con altre persone coinvolte (ad esempio il superiore diretto).

## **6.6 Un caso concreto: un intervento di counseling organizzativo rivolto ad un gruppo “reale”**

L'intervento, della durata di un anno, si è svolto a favore dell'Apparato del Sindacato dei metalmeccanici di Brescia.

L'Apparato è l'organo politico-gestionale del Sindacato. Si compone di 14 persone: la Segreteria politica, composta dal Segretario Generale e i consiglieri, la cui funzione è quella di definire le linee strategiche e politiche; gli operatori sindacali, che traducono le linee strategiche in azioni sul territorio e la segreteria tecnico-amministrativa, che gestisce ufficio e back office. Si tratta di un gruppo “reale”, persone appartenenti non solo alla stessa organizzazione ma anche allo stesso gruppo di lavoro, che lavorano quindi insieme stabilmente.

La domanda dell'intervento è di un supporto nella gestione del tempo e dello stress. Il lavoro del sindacalista, infatti, negli ultimi tempi, è diventato sempre più complesso e foriero di tensioni. La crisi economica chiede al sindacato di far fronte a situazioni sempre più difficili e di farsi carico di problemi nuovi e imprevisti. Oltre alle tradizionali azioni di negoziazione e contrattazione, i sindacati infatti si trovano a dover affrontare problematiche relative alla sussistenza economica e alla qualità della vita di migliaia di persone, che generano tensioni e stress che hanno un impatto su tutti gli aspetti della vita delle persone coinvolte, non solo quelle professionali. Il rischio paventato dalla committenza è che, soprattutto i migliori, non riescano a far fronte alle situazioni stressanti e abbandonino il lavoro. Situazione che metterebbe a rischio il sindacato, dal momento che il processo di formazione di un sindacalista è molto lungo e laborioso.

L'intervento è stato sviluppato in due fasi. Dopo il primo modulo finalizzato a migliorare la gestione del tempo e dello stress sono infatti emersi nuovi bisogni che hanno portato alla progettazione della seconda fase, e dei successivi due moduli.

L'intervento completo si compone quindi di tre moduli:

- Modulo 1. Due giornate residenziali finalizzate a migliorare la gestione del tempo di lavoro e recuperare energia
- Modulo 2. Otto incontri di gruppo di 4 ore ciascuno con l'obiettivo di rivedere i ruoli, le competenze richieste oggi per la gestione del ruolo e quelle effettivamente possedute da ciascun componente dell'Apparato
- Modulo 3. Una giornata per rielaborare e capitalizzare tutta l'esperienza.

Prima di procedere alla descrizione dell'intervento è importante sottolineare alcuni aspetti.

Il primo. L'intervento ed in particolare la sua componente esperienziale, è partito nonostante la palese perplessità del committente, che considerava il metodo forse troppo innovativo ed inusuale per una categoria quale quella dei sindacalisti metalmeccanici, persone operative e estremamente concrete.

Il secondo. Il progetto è partito con l'adesione solo parziale dei partecipanti, poco convinti dell'utilità dell'intervento e poco abituati ad occupare il proprio tempo in aula anziché "lavorare".

Ulteriore difficoltà è stata infine quella di introdurre e far rispettare modalità di comunicazione e relazione tra i membri del gruppo diverse da quelle che erano soliti usare nelle loro interazioni.

Il primo modulo, di due giornate, è stato progettato avendo presente, da un lato, la necessità di creare un clima disteso e di fiducia reciproca che consentisse ai partecipanti di aprirsi e condividere la propria esperienza, facilitando il raggiungimento degli obiettivi. Ampio spazio è stato quindi dato alle reciproche presentazioni e a metodologie di lavoro che favorissero il presentarsi come persone oltre che come professionisti. Dall'altro il fatto che il tema della gestione del tempo riveste, nella vita dei singoli, un ruolo rilevante e tutto ciò che intorno ad esso ruota ha una forte connotazione soggettiva ha portato alla scelta di utilizzare metodologie di lavoro diverse. Tali metodologie vogliono facilitare l'emersione del tema in tutte le sue sfaccettature; cognitive, emotive, immaginative e evocative e così facendo offrire a ciascun partecipante la possibilità di accedere al tema dalla "porta" più coerente con la propria esperienza o sensibilità.

La prima giornata ha avuto i seguenti momenti:

- Colazione insieme come ice breaker
- Autopresentazione dei partecipanti su aspetti professionali ma anche personali.
- Condivisione delle setting e delle regole e sigla del "patto"
- Facilitazione di gruppo sul tema dello stress attraverso lo strumento della narrazione affiancato da esercitazioni mirate a comprendere le fonti dello stress
- Intervallo con esercizi pratici per la gestione dello stress di stampo bioenergetico all'aria aperta con finale in silenzio sdraiati sull'erba

- Ripresa della facilitazione di gruppo, con discussione sulle caratteristiche del lavoro e le fonti dello stress, così come viste soggettivamente dai partecipanti. La discussione è avvenuta in aula seguita poi da un'ulteriore sessione di riflessione e di approfondimento all'aria aperta.

La seconda giornata si è svolta invece nella seguente modalità:

- Esercitazione con colori pennarelli e cartoncini da disegno. Il compito è rappresentare il proprio lavoro con una metafora e, una volta concluso il disegno, introdurre nella metafora le fonti di stress.
- Presentazione dell'elaborato da parte di ciascun partecipante.
- Intervallo con esercizi pratici per la gestione dello stress di stampo bioenergetico all'aria aperta
- Discussione di gruppo su tre temi tecnici essenziali per l'organizzazione e allo stesso tempo emersi come potenziali generatori di stress: *il chi decide cosa, le priorità dell'attività lavorativa, la prassi nel lavoro.*
- Valutazione in forma scritta dell'esperienza e chiusura.

Dalle due giornate era emerso come gli aspetti più rilevanti relativi alla gestione del tempo e dello stress fossero strettamente legati a quelli dell'organizzazione dell'Apparato e che fosse quindi impossibile risolvere quei temi senza affrontare la questione nella sua dimensione organizzativa complessiva. Fu in particolare espressa dalla committenza la necessità di “rafforzare” il gruppo di lavoro e di sviluppare strumenti per migliorare la loro gestione della complessità del ruolo e della realtà in cui si trova ad operare, al fine di consentire all'Apparato di raggiungere gli sfidanti obiettivi richiesti dalla Segreteria.

Dall'analisi di questa nuova domanda è emerso come le difficoltà per il gruppo di sfruttare appieno il proprio potenziale derivi da due fattori legati tra loro. Ogni elemento del gruppo lavora infatti singolarmente su territori e aziende diversi e sperimenta quindi situazioni specifiche e peculiari rispetto a quei “luoghi”, anche se poi gli è richiesto di coordinarsi e confrontarsi con gli altri su prassi operative spesso diverse tra loro e difficili da conciliare, con un impatto anche sul monitoraggio degli obiettivi.

A partire da questa “domanda” sono stati costruiti il secondo ed il terzo modulo con l'obiettivo di:

- sviluppare una maggiore condivisione del sistema di aspettative tra i ruoli
- definire in modo più preciso e completo i compiti assegnati ad ogni profilo e l'ambito di autonomia
- Favorire una maggiore assunzione di responsabilità da parte dei membri dell'Apparato.

La seconda fase del progetto diventa, come accade talvolta in progetti del genere, un intervento di consulenza organizzativa. La peculiarità dell'approccio euristico-relazionale sta nel fatto di gestire comunque anche un intervento del genere – nelle modalità di relazione, gestione del gruppo e delle loro emozioni- attraverso le tecniche del counseling e sempre all'interno della propria cornice metodologica.

Il secondo modulo, diviso in 8 incontri di 4 ore si compone quindi delle seguenti parti:

- Analisi dei profili professionali e delle pratiche lavorative, attraverso lo strumento del Job Profile (descrizione dei profili professionali). Il metodo utilizzato è il “confronto diretto” tra gli appartenenti all'Apparato, in cui ciascuno si esprime sia su “chi fa cosa” che su “come lo fa e quando”. L'individuazione delle variabili e la loro analisi viene effettuata da tutti i componenti con concretezza e trasparenza. L'esito del lavoro è la stesura di una scheda di sintesi dei diversi profili da parte del Consulente.
- Analisi e valutazione delle competenze per ciascun profilo professionale sulla base del Modello delle competenze di Spencer e Spencer, per i quali *“la competenza è una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio stabilito”* (Spencer & Spencer, 1993, p. 30). Il modello viene integrato dal concetto di “competenze chiave distintive” secondo il quale chi ottiene i risultati migliori – basati sulle aspettative dell'organizzazione- possiede una competenza che lo distingue dagli altri.

Il concetto di competenza è, per il sindacato, totalmente nuovo e necessita quindi di diversi passaggi:

1. Condivisione dei vantaggi della valutazione delle competenze dei membri dell'Apparato per i singoli, il gruppo e l'organizzazione
2. Individuazione delle aree di competenza rilevanti per ciascun profilo professionale
3. Indicazione delle singole competenze per ciascuna area

4. Valutazione del grado di possesso della competenza su una griglia di 5 livelli, dal “base” all’”esperto” effettuata a due livelli:
  - a. Autovalutazione delle proprie competenze
  - b. Valutazione delle competenze dei propri colleghi
5. Restituzione a tutti i componenti dell’Apparato degli esiti della valutazione da parte del consulente
6. Lavoro analitico congiunto di comprensione dei risultati, dei loro significati e di individuazione degli eventuali gap tra competenze richieste e livello di possesso dell’individuo

L’ultimo modulo, di una giornata, ha visto la Rielaborazione di tutta l’esperienza con il metodo del “Gruppo di Ascolto” ma modificato per far fronte all’esigenza di focalizzare ascolto e attenzione su tre temi. Seduti in cerchio ciascuno descrive in modo chiaro e rispettoso a ciascuno dei suoi colleghi tre cose:

- a. Gli aspetti funzionali nel modo di lavorare del collega
- b. Gli aspetti invece disfunzionali nel modo di lavorare
- c. La richiesta, cosa fare al fine di raggiungere migliori risultati

Ognuno ha quindi ricevuto dall’altro un insieme completo e articolato di stimoli su come orientare il proprio comportamento organizzativo. Tali stimoli hanno composto il bagaglio di risorse da portare a casa, insieme a nuovi pensieri, emozioni e suggestioni.

La seconda fase si è conclusa, ancora una volta con una valutazione da parte dei partecipanti che hanno tutti considerato l’esperienza come molto positiva e, diversi di loro hanno sottolineato il suo essere un momento costruttivo e un punto d’inizio per un nuovo modo di lavorare insieme.

Alla prima fase di valutazione ne sono seguite altre due, una ad un mese dalla conclusione del percorso ed un secondo ad un anno di distanza. In particolare quest’ultima valutazione ha riconfermato il valore e l’efficacia dell’intervento, soprattutto in relazione alla coesione del gruppo e alla loro direzionalità verso gli obiettivi.