



Il counseling aziendale è una cosa seria

Aiutare le persone
ad aumentare il proprio benessere sul lavoro

**di Lauro Venturi, Simonetta Pugnaghi,
Roberta Frison, Claudio Ingrami**



Lauro Venturi, manager consulente e formatore, è Amministratore delegato di una media azienda di ICT. Ha conseguito un dottorato in Psicologia Sociale ed è iscritto all'Associazione Nazionale Sociologi. Frequenta l'ultimo anno della scuola di Counseling E. Berne di Milano.

Simonetta Pugnaghi: consulente e formatore, ha diretto per alcuni anni un centro di formazione professionale ed ora è libera professionista. Affianca alla consulenza alle aziende il supporto alle persone, preparandosi ad operare come Counselor aziendale.

Roberta Frison: Laureata in Psicologia, in D.A.M.S., Musicista diplomata in chitarra classica e musicoterapista. Ha concluso il training in Psicoterapia Sistemica e Relazionale e Mediazione c/o ISCRA. Ha svolto il Training avanzato presso il Cottage Hospital Santa Barbara California U.S.A. E' Presidente dell'Istituto MEME ed autrice di numerosi lavori tecnico-scientifici.

Claudio Ingrami: Professore a contratto per la Scuola di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario, professore a contratto di gestione, programmazione, reti e siti della Facoltà di Scienze della Comunicazione e Marketing dell'Università di Modena e Reggio Emilia, docente di Sistemi ed Elettronica presso l'IPSIA 'F. Corni' di Modena.

Il Counseling è una relazione di aiuto, il Counselor è una guida esperta attraverso cui la persona ritrova capacità ed energie assopite, in quel determinato momento e situazione, ma non spente.

Il Counseling nasce negli anni trenta in America e approda poco dopo in Europa attraverso la Gran Bretagna. In Italia è ancora in via di sviluppo e non riconosciuto istituzionalmente, seppur praticato in molti settori: scolastico, organizzativo-aziendale, sociosanitario, etc.

Esistono diverse scuole¹ di Counseling, ma per quasi tutte il modello di riferimento è la Cliented Centred Therapy (1951) di Carl Rogers, famoso per la sua psicoterapia non direttiva: il modo migliore di aiutare una persona non è dirle come fare, ma indirizzarla verso una migliore comprensione del problema, perché possa assumersi la piena responsabilità delle proprie scelte di cambiamento.

Il Counselor non va confuso con un consulente esperto in coaching o mentoring aziendale: il Consulente è una figura professionale che esprime un proprio parere di competenza su un quesito prevalentemente tecnico professionale, mentre il Counselor favorisce la soluzione ad un quesito che crea disagio esistenziale e/o relazionale ad un individuo o un gruppo di individui.

In altre parole, il Consulente lavora per il buon funzionamento aziendale, il Counselor per il benessere delle persone in azienda.

Rollo May² afferma che il Counselor lavora prevalentemente attraverso se stesso, e le sue qualità principali sono la capacità di sentirsi a proprio agio con gli altri e l'empatia. Pur condividendo questa affermazione, potrebbe sembrare che queste siano doti innate, mentre il mestiere del Counselor richiede una lunga e strutturata preparazione teorica e pratica, poiché l'intervento entra nel *relazionale profondo*.

Il Counselor trasmette al Cliente la fiducia nelle proprie possibilità di cambiamento, il Cliente sperimenta, in un clima di rispetto e di riservatezza, nuove modalità di pensare e di agire. Nella relazione d'aiuto il Cliente vive un rapporto protetto e non giudicante, in cui riceve energia e i necessari supporti di tipo cognitivo, concettuale ed anche emotivo.

È fondamentale distinguere tra Counseling e Psicoterapia³, tra loro molto diversi, pur appartenendo allo stesso *insieme* caratterizzato da attenzione ed aiuto alla persona in quanto tale. La Psicoterapia si occupa dell'individuo a livello intrapsichico, mentre il Counseling interviene a livello relazionale ed interpersonale.

Il Counselor usa la parola e la relazione per affrontare i problemi 'qui ed ora', non indaga le cause precedenti che possono stare all'origine del problema, ad esempio attraverso regressioni ('là e allora').

¹Analitico -transazionali, Sistemiche, della Gestalt, ecc.

²*L'arte del Counseling: il consiglio, la guida, la supervisione*, Edit. Astrolabio, 1989.

³vedi *La formazione autogestita* di M. Cristina Bombelli e Laura Girelli, *Sviluppo & Organizzazione* 209/2005 e *La nascita del counseling nelle organizzazioni: i confini tra counseling e psicoterapia* di S. Cuomo, *SDA Bocconi Ticonze-ro* 50/2004.



Persone e competizione

Le forti pressioni competitive, generate da scenari di enorme incertezza e straordinaria rapidità, fanno sì che l'ambiente di lavoro sia particolarmente predisposto a generare problematicità nelle persone e nelle loro relazioni con i colleghi ed i capi. Quattro macro-fattori distinguono questi anni: l'ipercompetizione, l'innovazione tecnologica, la globalizzazione e le turbolenze politico-sociali di diversi Paesi (figura 1).

All'interno di questo schema⁴, le aziende sono obbligate ad avviare processi di riorganizzazione, di ristrutturazione e di ripensamento del proprio modello di business. Ed è sulle persone, operai o impiegati, top manager o venditori, che ricadono gli effetti dello scenario descritto, non sulle aziende. Si devono fare più cose, più in fretta e con meno certezze, per questo le persone non sempre riescono a far fronte alle pressioni competitive, oppure pagano prezzi notevoli, per se stesse e per l'azienda. Come può una persona stanca, stressata e in ansia, anche se non al

massimo livello possibile di queste condizioni, essere vigile, motivata, entusiasta del suo lavoro? Alla lunga le situazioni degenerano in comportamenti aggressivi o di arrendevolezza, a più livelli. Il direttore di questa rivista⁵ sottolinea con forza questi aspetti: "Mi guardo intorno e vedo persone che stanno male...che vedo

frustrato l'impegno, l'interesse, la dedizione...". E ancora, "La sfiducia, la rassegnazione, la convinzione che stavolta non ce la faremo si diffondono; il clima è pesante... cresce la tendenza a cercare giustificazioni esterne", "Lavoriamo senza piacere... siamo vittime del nostro ruolo, spesso troppo lontani dalla nostra individualità, dalla persona che vorremmo essere..."

Lavorare perché le persone possano stare meglio al lavoro è utile anche per aumentare la competitività delle imprese. Partiamo da un assunto: un'azienda che non ha un buon profilo competitivo non potrà in alcun modo avere una prospettiva di sviluppo.

Lo dimostrano diversi studi e metodologie⁶, e il modello E.F.Q.M⁷ evidenzia che un'azienda di qualità ha leadership, gestione e soddisfazione del personale molto

elevate. Anche le normative⁸ di riferimento per la certificazione dei sistemi di qualità aziendale hanno ulteriormente valorizzato l'importanza della gestione e dello sviluppo delle persone. È dimostrato che le persone rappresentano la risorsa centrale per la sostenibilità e la crescita di un'azienda, soprattutto in un tessuto produttivo che non può competere sul basso costo del lavoro; la loro motivazione e competenza e la loro intelligenza anche emotiva sono discriminanti per il successo del business.

Quando lavoriamo, che lo decidiamo o meno, ci siamo con tutto noi stessi, con le nostre capacità, energia, dinamismo, ed anche con i nostri blocchi e paure. In azienda occorre sapere accogliere e gestire le emozioni, non reprimerle. È normale che, sottoposti a pressioni forti, ci si arrabbi, si provino dolore e tristezza, paura e ansia. Invece la tendenza diffusa è quella di non esprimere queste emozioni e di tenersele, dentro. Ci viene da dire che nemmeno la gioia ha molto spazio in azienda,

se qualcuno è felice spesso la prima reazione è di insofferenza perché si pensa che stia distraendosi e forse perdendo tempo.

La centralità della competenza, complessivamente intesa come conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e comportamenti (saper essere), fa sì che le aziende debbano trasformarsi in vere e proprie organizzazioni che appren-

dono', la cosiddetta *learning organization*. Devono creare un clima favorevole allo scambio delle 'competenze implicite', non codificate nei manuali, ma che esistono nella testa degli individui, che nascono dalla esperienza lavorativa, che si collegano alla capacità di comprensione dei contesti di azione, delle intuizioni e delle sensazioni. Queste fanno la vera differenza tra un'azienda che partecipa e un'azienda che vince, nel gioco dell'attuale competizione.

La differenziazione si gioca su elementi molto sottili, sulla capacità di anticipare le esigenze del mercato e sulla sintonia con i clienti per coglierne soprattutto i bisogni latenti, perché quelli espliciti tutti li possono intercettare. Questi *sottili* elementi non sono facilmente gestibili dalle procedure organizzative, emergono se il



Figura 1



clima aziendale è positivo e motivante al punto da incoraggiare le persone a mettere a disposizione tutto il loro sapere.

Il Counseling aziendale

Esiste una sensibile richiesta delle aziende, anche se spesso confusa e indefinita, di assistenza ed aiuto per l'evoluzione e la crescita delle persone impiegate. Spesso ci si accorge che, dopo la valutazione delle prestazioni e del potenziale, l'investimento in formazione, i progetti di empowerment, per intervenire sui punti deboli o di miglioramento occorrono altre strade, più focalizzate sulla persona.

Gli obiettivi del Counseling aziendale sono di aumentare il benessere nei luoghi di lavoro, attraverso un concreto sostegno al miglioramento personale; di fornire un aiuto in situazioni conflittuali e di disagio; agevolare le relazioni e la comunicazione in azienda; aumentare la motivazione; incrementare la qualità, in termini di efficacia e di efficienza; ridurre l'assenteismo ed aumentare la produttività. Tra i primi destinatari i dirigenti e imprenditori, che per ruolo vivono la pressione più forte. Il Counselor aziendale, anche se figura piuttosto nuova per l'Italia, può così avere concrete possibilità di impiego. È un professionista che opera nelle aziende, ma preferibilmente come esterno, per mantenere l'obiettività e l'indipendenza necessarie al proprio intervento. Può integrarsi con la direzione del personale, con singoli dirigenti o responsabili, oppure con agenzie formative o team di consulenza, quando si intende collegare il cambiamento ed il miglioramento personale al cambiamento strategico e organizzativo, ad esempio in acquisizioni e fusioni, successioni al vertice, crisi di mercato e ristrutturazioni.

Per questa ragione abbiamo progettato una scuola¹⁰ di specializzazione triennale in counseling aziendale. Lo schema dell'intervento è illustrato in figura 2.

La scuola prepara i propri allievi su tre aree:

- l'area della persona, fornendo competenze per un counseling di tipo psicologico;
- l'area dell'azienda, fornendo competenze per un intervento specializzato su persone in azienda;
- l'area del counseling vero e proprio, fornendo metodologie e strumenti specialistici per impostare e condurre l'intervento.

L'obiettivo del primo anno è quello di conseguire una solida preparazione sugli aspetti rilevanti del 'funzionamento' di una azienda e di una persona, e raggiungere piena chiarezza di obiettivi personali e professionali rispetto al counseling aziendale.

Nel secondo sarà ripresa, consolidata e allargata la pre-

parazione conseguita al primo anno, acquisendo le prime tecniche e valutando i propri punti di forza e debolezza come futuro counselor.

L'ultimo anno, che prevede l'esame internazionale, si concentra sul diventare preparati professionisti, in grado di avviare il lavoro di Counseling aziendale. Sono previste convenzioni con aziende per permettere agli allievi di sperimentarsi nella nuova attività; il tirocinio rappresenta anche uno strumento di diffusione del Counseling aziendale, inoltre alcuni seminari del corso triennale saranno aperti ai dirigenti delle aziende.

La parte 'azienda' del programma è fondamentale perché il Counselor sappia muoversi adeguatamente nel contesto aziendale.

Mauro Ceruti¹¹ ci evidenzia che l'autonomia parte dalla *dipendenza ecologica*, per gli esseri umani dalle dipendenze sociali, culturali... e che la libertà umana è la possibilità 'interna' di operare delle scelte. Ciò pre-

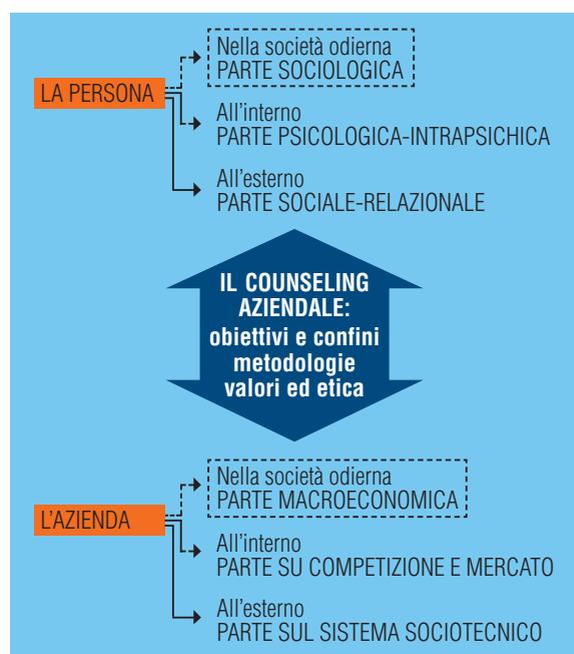


Figura 2

⁴adattato da V. Perrone, SDA Bocconi.

⁵vedi *Persona & Conoscenze*, editoriali dei numeri 10-11-12 del 2005.

⁶ad esempio P.I.M.S. - Profit Impact of Market Strategy.

⁷European Foundation for Quality Management, organizzazione europea no profit, fondata nel 1988, che gestisce l'European Quality Award.

⁸Vision 2000 - Organizzazione Internazionale di Normazione.

⁹il termine 'conoscenza tacita o implicita' si affaccia al mondo dell'università e dell'impresa prevalentemente grazie a Nonaka e Takeuchi, che pubblicarono nel 1995 il famoso *The Knowledge Creating Company*.

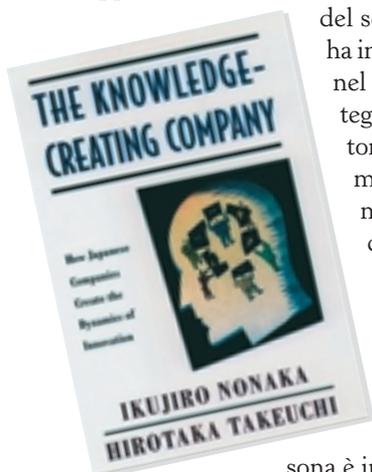
¹⁰Presso l'Istituto Meme di Modena, associato all'Università Européenne Jean Monnet di Bruxelles, per il titolo professionale di counselor e l'iscrizione all'ordine européenne des Specialistes en Disciplines psychologiques'.

¹¹Mauro Ceruti, *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, 1986.



suppone vincoli interni della nostra mente e della nostra cultura. Perché ci sia questa possibilità interna è necessario conoscere i vincoli esterni, i determinismi da utilizzare e da evitare, le zone di indeterminazione e d'incertezza fra i vincoli.

Il contesto diventa il complesso delle circostanze entro cui un determinato fatto emerge e si sviluppa. Senza l'identificazione del contesto non si può capire nulla: "Il contesto è la matrice dei significati", afferma Bateson¹². Altri autori, ad esempio Laura Fruggeri¹³, sottolineano che l'idea del *contesto come matrice di significati*, applicata all'analisi dei fenomeni psico-patologici e



del setting psicoterapeutico, ha introdotto una rivoluzione nel modo di considerare categorie cliniche quali il sintomo, la diagnosi e il trattamento, ridefinendole in termini relazionali. Il *sintomo* cessa di essere trattato come un'espressione di disfunzioni individuali e viene invece assunto come informazione riguardante l'intera rete dei rapporti in cui la persona è inserita; la *diagnosi* non è

l'attribuzione di categorie patologiche ad un singolo individuo, ma fa riferimento a modalità di funzionamento di un gruppo; l'*intervento terapeutico* non si fonda sull'analisi dei processi intrapsichici, ma sull'osservazione dei modelli interattivi all'interno della rete e si propone di modificare il contesto entro il quale il disagio è emerso e mantenuto, e non soltanto le dinamiche individuali della persona portatrice di tale disagio. Appare allora chiaro che le tecniche e le strategie di aiuto alla persona non sono universalmente valide o efficaci, ma devono essere adeguate alle caratteristiche del contesto in cui vengono praticate.

In questo senso il Counseling è una operazione epistemologica, il cui scopo primario è quello di flessibilizzare le mappe e le relazioni con cui gli individui si presentano, innescare una riflessione, individuare altre possibili 'narrazioni' del problema.

È auspicabile l'affermarsi, anche in azienda, di una visione olistica, sistemica, *ecologica* per l'approccio ai problemi delle persone. Fritjof Capra identifica la somma di queste relazioni che legano psiche, biologia, società e cultura come la *rete della vita*¹⁴. Secondo l'autore, le sfide future dell'umanità, impegnata in un alienato sviluppo selvaggio, saranno proprio quelle di capire qua-

l'è la *trama invisibile* delle relazioni che connettono destini-a-destini, producendo una tavolozza di colori-foriti e fondamentali, con mescolanze complementari del presente, trasportando a dove lo sguardo, la nostra attuale lente, può vedere.

Le prospettive del Counseling aziendale

Le prospettive del Counseling aziendale saranno rosee se si potrà dimostrare, e misurare, che il miglioramento delle relazioni e del benessere individuale impatta positivamente sulle prestazioni aziendali. Non decollerà per un approccio 'buonista' o filantropico, bensì per la consapevolezza dell'azienda che si tratta di un investimento non meno importante di quelli tecnologici e commerciali, un investimento sulle persone, il cui benessere, non scindibile tra vita privata e vita professionale, influisce sulle performance.

Occorre però grande serietà: di fronte ad un problema temporaneo come ad esempio il cambiamento di un capo o di ruolo, non necessariamente il lavoratore si deve impegnare in percorso di ristrutturazione di sé, costoso anche sotto il versante economico. Crediamo che tra il niente e il tutto, tra il pensare che la persona con buon senso ed esperienza possa sempre e comunque migliorare, e il pensare che serva un intervento di psicoterapia, il Counseling sia una qualificata 'via di mezzo'. Aldilà di possibili, e già osservabili, conflitti con altre famiglie professionali, *in primis* psicoterapeuti e psicologi, il Counseling aziendale potrà espandersi se si creerà un'adeguata 'cornice culturale' e se i Counselor si contraddistinguono per una solida preparazione teorica ed una limpida qualità personale.

Gli interventi di Counseling aziendale debbano essere coerenti con il clima e lo stile complessivo dell'azienda e non rappresentare una scorciatoia, *un cerotto su una gamba di legno*, rispetto ai problemi strutturali dell'azienda.

Chi lavora in azienda deve sempre chiedersi come fare coincidere il più possibile gli obiettivi aziendali e le aspettative delle persone che vi lavorano. Non è solamente una cosa buona; se accettiamo il paradigma dell'economia della conoscenza dobbiamo esserne conseguenti: l'energia, la creatività e la passione delle persone si hanno solo se il clima aziendale è mediamente positivo e le aspirazioni personali di appartenenza, affermazione e crescita possono in qualche misura essere soddisfatte.

¹²Gregory Bateson, *Some aspects of socialization by trance*, 1975.

¹³Nel suo articolo *Dal contesto come oggetto alla contestualizzazione come principio di metodo*, in *Connessioni* 3, 1998.

¹⁴Che è anche il titolo di un suo volume, BUR-Rizzoli Capra, Italia 1996.