

TESI DI ALESSANDRO BILANCINO

“IL COUNSELOR NELL’AZIENDA”

INDICE

Introduzione: Il Counselor nell'azienda	pag. 3
Cos'è il Counseling aziendale	pag. 4
Il metodo Satir	pag. 5
Utilità concreta per i lavoratori e le imprese La figura del Counselor	pag. 6
Modelli	pag. 7
La comunicazione nei gruppi	pag. 9
Come gestire l'emotività	pag. 10
I ruoli	pag. 10
Quattro ruoli critici del Counselor	pag. 11
Il sociogramma	pag. 12
Counseling diretto e indiretto	pag. 12
Il Counseling in Italia	pag. 15
Costi e benefici del Counseling	pag. 15

INTRODUZIONE

Quando ho iniziato a riflettere seriamente su come e su cosa avrei impostato la mia tesi, mi sono posto molti scenari che andavano in tante direzioni: *Counseling* e Respiro, *Counseling* e Parola, Agency nella coppia, e tante altre possibilità.

Al fine mi sono risoluto ad accettare la cosa che più di tutte mi era vicina, il *Counseling Aziendale*. Dico questo in quanto sono parte di un'azienda, anzi ne sono il proprietario unico gestore, amministratore unico.

Il fatto di vivere in prima persona e con un compito molto particolare "Il Capo" mi ha fatto comprendere quanto una figura come il *Counselor Aziendale* potesse apportare beneficio alla situazione contingente.

Ho sempre sentito il desiderio di riuscire a creare un clima di armonia e dialogo nell'azienda, ed ho erroneamente pensato di poter essere io in prima persona l'artefice di ciò.

Dico erroneamente, in quanto io sono una parte dello scenario che compone lo staff. Ho cercato il dialogo uno ad uno, il momento comune di condivisione con l'assemblea generale, ma per quanto mi adoperassi qualcosa mi bloccava di volta in volta, ed è proprio essere una parte del tutto che mi ha impedito di avere il distacco e l'autorevolezza necessarie per portare a compimento il mio desiderio di armonia.

Non ultimo il tentativo di coinvolgere la società di consulenza del lavoro, che ci fornisce i servizi per i dipendenti, buste paga, permessi, ferie ricerca del personale e tutti i servizi che vi sono fra azienda e dipendenti.

Ho chiesto al professionista di fare un incontro personale con i dipendenti uno ad uno, al fine di poter conoscere in maniera più chiara quali fossero i bisogni e le aspettative di ciascuno.

Il risultato che è scaturito è stato positivo solo in parte; le domande che poneva erano molto incentrate sulla organizzazione e sui ruoli aziendali che sono cosa importante, ma mancavano tutte quelle domande che indagassero su i loro reali bisogni e consapevolezza a un livello più profondo.

Son giunto alla constatazione che nel campo interpersonale il consulente manca di nozioni e strumenti che a me, alla luce delle cose apprese durante la mia formazione di *Counselor*, paiono indispensabili al fine di poter migliorare la comprensione delle dinamiche che guidano sia i rapporti fra compagni di lavoro e loro stessi.

Posso affermare dunque, che una figura esterna all'azienda e super partes, cioè non coinvolta o schierata dalla parte del datore di lavoro o del dipendente sia una condizione necessaria in un percorso di crescita a livello personale, in tutti ruoli aziendali e conseguentemente la crescita dell'azienda, condizione indispensabile per poter affrontare i mutamenti economico sociali che in questo periodo costringono a trovare nuovi modi per poter sopravvivere.

Un'altra cosa che mi ha incoraggiato a seguire questo filone è stata la comprensione che se nel mondo "dell'attenzione alla persona" il contrasto con l'ordine degli psicologi era ed è molto presente mentre non così mi appare nel campo del servizio all'azienda, per cui forse un più sicuro sbocco lavorativo.

Qualunque azienda, per funzionare bene, richiede che le proprie "risorse umane" siano adeguatamente supportate, sotto il profilo non solo di competenze professionali, ma anche in quelle relazionali e comunicative. **Il *Counseling aziendale* rappresenta un'efficace metodologia di colloquio motivazionale, che mira a promuovere il benessere del singolo all'interno dell'organizzazione migliorando i suoi rapporti con i colleghi e superiori (nella consapevolezza della necessità del confronto), valorizzando le sue capacità, contribuendo a risolvere positivamente i suoi momenti di difficoltà o disagio personale**¹

I L. Venturi S. Pugnaghi, R. Frison, C. Ingrams Teorie Riviste persone & Conoscenze "Il Counseling aziendale è una cosa seria" pag.39

Tutto questo vuol dire persone più serene e positive, ma anche aziende più vitali e più rispondenti agli obiettivi comuni.

Lo stato emotivo e fisico di una persona, come sappiamo, si riflette sulla vita ed inevitabilmente sulla attività lavorativa, dunque dipendenti e collaboratori sereni sono certamente un incentivo al proficuo svolgimento dell'attività aziendale.

Il corpo riflette anche sensazioni di energia, attivazione, eccitazione e piacere. I tempi di reazione e allarme sono migliori quando ci si sente fiduciosi piuttosto che stressati; una persona eccitata mostra forte energia attraverso gli occhi ed il discorso. Il corpo è indicatore di quello che alcuni psicologi chiamano il "tono emozionale", il tono sovraccarico o l'umore delle emozioni che una persona sente in un particolare momento.

Considerato che gli stati emotivi e gli umori cambiano velocemente, il corpo può essere usato come un indicatore del cambiamento.

Sotto certe condizioni o stress, alcuni soggetti presentano un aumento di battiti cardiaci che appaiono o scompaiono rapidamente. Nel tempo ciò potrebbe causare malattie e disagi di vario tipo, che è bene arginare.

Il corpo dunque può essere visto come un indicatore di

- corrente stato emotivo di una persona
- il punto fino al quale lo stato emotivo di una persona sta cambiando nel corso di un particolare incontro
- possibili difficoltà che la persona potrebbe provare nel futuro

Per alleviare e diminuire questi disagi è necessaria una figura che chiameremo Agevolatore, che si prende cura delle posizioni del corpo.

Gran parte dei problemi psicofisici che una persona sperimenta possono essere visti in relazione a:

- incapacità di una persona a rilassare la tensione fisica e psichica;
- il desiderio di una persona a reprimere i conflitti psicologici al suo interno;
- il tentativo di una persona a inibire l'espressione di pensieri o emozioni indesiderabili;
- il desiderio di ricevere e mantenere l'attenzione attraverso lo sviluppo di sintomi fisici.

L'agevolatore, in base alla professionalità ed esperienza deve decidere quali di queste cinque categorie è la più adatta a comprendere le indicazioni fisiche che la persona sta mostrando per alcuni disturbi.

Le tattiche che verranno usate per aiutare la persona a trattare con gli aspetti fisici e psicologici verranno scelte di volta in volta.

Cos'è il Counseling aziendale

Nascita ed evoluzione

Come nasce il *Counseling*? Per comprendere la sua evoluzione è necessario collocarlo nel contesto storico in cui nasce.

Il termine è coniato da Frank Parson, ma è Carl Rogers a dare risonanza a questo termine fino a fargli assumere proporzioni mondiali.

Per definirlo occorre prendere in considerazione il pensiero e l'opera di questo grande della psicologia ed il suo significato nel panorama delle scienze psicologiche del 900.²

² A. Di Fabio *Counseling Dalla Teoria all'applicazione* Ed. Giunti Firenze 1999 "Che cos'è il Counseling" pag. 158

Il 900 vede la nascita della psicologia che, staccandosi dalla filosofia, diventa scienza autonoma. Il Positivismo , nato con August Comte, a fine 700 , è un grande movimento filosofico caratterizzato dal conferire alla scienza un ruolo essenziale nella spiegazione del mondo e dell'uomo sottraendo questo potere alla metafisica e alla teologia. Secondo Comte , per poter cambiare il mondo , occorre poter prevedere i fenomeni e poterli dominare , avvalendosi di una conoscenza di tipo logico-matematico³

Queste idee innovatrici prodotte dal positivismo influenzano la nascita della psicologia scientifica che fa proprio il procedimento scientifico e si confronta coi dettami del metodo galileiano: osservazione, formulazione, ipotesi, verifica .

La scientificità del Counseling

Il *Counseling*, nato con Rogers, ha le sue basi filosofiche nella Fenomenologia . E' una disciplina scientifica, secondo una concezione soggettiva della scienza. La scientificità del *Counseling* è fondata sul considerare il soggetto come facente parte della ricerca e sul problematizzare una scientificità tesa a proseguire un sapere oggettivo.

Il presunto tentativo di perseguire un sapere oggettivo dimostra, dopo Heisenberg, tutta la sua fragilità applicato al mondo naturale, ancor più rivela la propria inadeguatezza se applicato all'umano.

Il dato soggettivo entra nella scienza e la modifica ponendosi come elemento dal quale i saperi fisici e naturali non possono prescindere. Il *Counseling* è scientificamente fondato secondo una concezione di scienza soggettiva per la persona. La correlazione del *Counseling* con le più avanzate teorie scientifiche ne spiega l'attualità e la diffusione.

Il metodo Satir

Alcune tecniche del *Counseling* derivano dal metodo Satir, che mi è parso interessante come approccio alla conoscenza di problematiche relazionali.

Il metodo Satir deriva il suo nome da Virginia Satir (nata nel 1916 in Winsconsin) che elaborò questa teoria. Il metodo si fonda su una concezione olistica e ottimistica dell'uomo: per Virginia innanzitutto l'individuo è composto di mente e di anima . Secondo lei esiste una dimensione che denomina Forza vitale . Secondo l'impostazione della Satir, le scienze sociali, compresa la psicologia, non devono dimenticare che l'uomo è composto anche da una parte spirituale : è infatti quando dimentica la sua dimensione spirituale che l'essere umano si sente perso, perché non più connesso alle Forze vitali o alla mente universale. Gli individui non sempre sono in contatto con le loro Forze vitali: molte persone non prestano attenzione alla meraviglia che ognuno rappresenta e hanno bisogno di aiuto per scoprirlo, perché questo tesoro è "sepolto" nell'animo delle persone ⁴e

3 P. Campagnoli curatrice, *Professione Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 "La nascita del Counseling " cit. pag. 19

4 L. Gerardi, J. Littrell , *Counseling in azienda* Ed. L'Airone Roma 2010 P. "Il metodo Satir" pag. 20

accessibile con difficoltà. Quindi, il metodo Satir si basa su di una concezione “ non ingenua” della mente e dell’animo umano, ma anzi realistica . E’ infatti consapevole che crescita e cambiamento sono caratteristiche dello sviluppo armonico di ciascuno , ma possono anche prendere una direzione del tutto diversa e non positiva. Anche lo stesso Carl Rogers , infatti fa riferimento alle forze che egli definisce “attualizzanti”, quelle forze cioè insite in ogni essere vivente che tendono allo sviluppo migliore di sé. Egli aveva sperimentato questa capacità spesso latente, ma sempre pronta ad attivarsi, anche nei suoi clienti , non appena trovavano condizioni facilitanti. Quindi se, in un certo momento le persone subiscono un blocco , basterà rilasciare lo stato di “empasse” perché ritrovino le forze, già presenti per proseguire il suo cammino vitale.

Nel metodo Satir , tali forze , però si estendono a un sistema più grande, di cui l’individuo fa parte e in cui crescita e cambiamento son le leggi naturali.⁵

Utilità concreta per i lavoratori e le imprese. La figura del Counselor.

Nel mondo del lavoro, nelle aziende e nelle organizzazioni il bisogno di supportare e sostenere le risorse umane di cui si dispone è in costante crescita.

I momenti di difficoltà personale, i disagi e le insoddisfazioni influiscono spesso sulle prestazioni lavorative e rallentano il processo di crescita formativa e produttiva della persona.

Il *Counseling aziendale* è un efficace relazione di aiuto che mira alla promozione del benessere della persona, valorizzando le capacità di ogni individuo e indirizzando le energie e le motivazioni dei singoli verso sviluppi coerenti con le esigenze dell’azienda e del mercato.

Quali sono, quindi gli obbiettivi del *Counseling aziendale*?

- 1) Aumentare il benessere nei contesti lavorativi;
- 2) Agevolare la comunicazione all’interno dell’azienda;
- 3) Far crescere la motivazione al lavoro;
- 4) Migliorare la qualità del lavoro in termini di efficacia ed efficienza;
- 5) Offrire sostegno in situazioni conflittuali e di disagio;
- 6) Ridurre l’assenteismo;
- 7) Aumentare la produttività.

Esistono diverse scuole 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 dirgli cosa fare, ma indirizzarla verso una migliore comprensione del problema, perché possa assumersi la piena responsabilità delle proprie scelte di cambiamento.⁶

⁵ L. Gerardi J. Littrell , *Counseling in azienda Ed. L’Airone Roma 2010 “Gli stili comunicativi” . pag. 20*

⁶ L. Venturi S. Pugnaghi, R. Frison, C. Ingrams, *Teorie Riviste persone & Conoscenze “Persone e competizione” pag. 40*

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 May afferma che il *Counselor* lavora prevalentemente attraverso se stesso , e le sue capacità 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 nella sfera relazionale profonda.

Il *Counselor* trasmette al cliente la fiducia nelle proprie possibilità di cambiamento, il cliente sperimenta, in un clima di rispetto e riservatezza nuove modalità di agire e pensare.

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 *Counselor* e psicoterapeuta, 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 "del qui ed ora", non indaga le cause precedenti che possono stare all'origine del problema , ad esempio attraverso regressioni ("là e allora").⁷

Modelli

Uno dei modelli interessanti da analizzare è il modello IBP che viene utilizzato nella scuola di *counseling* dell'Istituto Maithuna.

La Integrative Body Psychotherapy (IBP) e' il metodo prevalente adottato da Elmar e Michaela Zadra. La IBP e' una disciplina psico corporea nata, negli Stati Uniti attorno agli anni '70, da Jack Rosenberg, Beverly Kitaen Morse e Marjorie Rand che permette di raggiungere alti livelli energetici e una precisa consapevolezza sia dei processi intra-psichici che delle dinamiche interpersonali.

⁷ P. Campagnoli curatrice, *Professione Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 "La Parola del Counselor" cit. pag. 42

Secondo la IBP, la psiche umana e' formata da quattro strati, ognuno dei quali e' preposto a funzioni diverse:⁸

- Agency
- Carattere
- Emozioni / ferite
- Nucleo (vero sé)

A cose serve questo modello e come è utilizzato?

- 1) Questo modello serve come modello per la diagnosi / analisi, per vedere dove sta il cliente.
- 2) Contemporaneamente è utile per l'intervento di *Counseling*. Dove andiamo, dove portiamo il cliente?
- 3) Se sappiamo dove si trova il cliente sappiamo anche dove partire. L'obiettivo è giungere al "Vero sé" e "assottigliare" gli strati esterni rendendoli più permeabili. Questa è una metatappa.

DIAGNOSI

Un cliente in *Agency*, si presenta : buono, gentile disponibile, segue quello che gli viene proposto, ascolta ed è orientato verso la terapia. Solitamente il soggetto acconsente sempre, parla poco o niente di se stesso.

Un cliente di *Carattere* dirà di no, ha grosse pretese, addossa problemi agli altri, interviene e vuol modificare le condizioni di setting.

Chi si trova nella *Ferita da scenario* proverà ansia, presenterà emozioni non proporzionate alla realtà. Si arrabbia. E' sempre molto emotivo e sembra aver più problemi. Le ferite son visibili, è meno perfetto e lamentoso, ma più vicino a se stesso.

INTERVENTO

Dove si vuol andare? Qual è il prossimo passo? Sempre verso il centro , verso lo strato successivo a quello nel quale ci si trova ora.

Agency e *Carattere* sono strati difensivi verso i quali occorre avere rispetto e compassione. Il cliente si deve aprire nei suoi tempi , senza forzature.

E' difficile lavorare con il cliente in *Agency* , perché il suo modo di fare è piacevole, comodo per cui c'è la tentazione di lasciarlo lì dov'è.

Si può far notare comunque il prezzo che l'agente paga quando è in posizione di *Agency* (non si sente , non vive per sé, si perde all'esterno). Occorre farlo confrontare con questo tema e aiutarlo a decidere per la sua vita autonomamente . Così prima o poi , entrerà in *Carattere* e qui servono due cose al *Counselor*:

- empatia*;
- capacità di confrontare*

8 P. Campagnoli curatrice , *Professione Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011
"L'Intervento di Counseling "cit. pag. 31

Il cliente può essere paragonato ad un ragazzo adolescente che si ribella ai genitori ma ha ancora bisogno di loro.

Il carattere è chiamato anche “resistenza”. Qui si tratta di confrontare il cliente, fino ad arrivare alla ferita, rendendo consapevole il cliente da cosa si difende. Quando il cliente raggiunge la ferita e se la vive fisicamente il passo successivo automatico è verso il Sé. Solo per le vittime occorre portarle fino al loro nucleo, facendo in modo che possano sentire cosa c’è tra un dramma e l’altro⁹

La comunicazione nei gruppi ¹⁰

La comunicazione nei gruppi , affinché sia efficiente passa attraverso determinate regole:

- Guardare tutti, in maniera casuale negli occhi per qualche secondo. (Se si guarda a terra si trasmette insicurezza, se si guarda nel vuoto o lontano si trasmette distacco). Se il gruppo è numeroso si guardano diverse aree;
- Non tenere le braccia incrociate (atteggiamento indica chiusura o presunzione)
- Non tenere mani sui fianchi (dà l’idea di sfida)
- Non tenere indice puntato (indica presunzione)
- Non incrociare le dita (trasmette nervosismo)
- Non dare le spalle al pubblico
- Non incrociare le gambe (instabilità)

Gestione dello spazio: è fondamentale entrare dentro al gruppo per creare contatto , soprattutto per quelli che stanno più distanti per creare una relazione con tutti.

Quando si vuole dire qualcosa di importante, bisogna stare fermi con i piedi ben piantati , non camminare per la stanza per non distrarre col movimento.¹¹

Se la voce è monotona , lenta e bassa , fa addormentare.

Quindi le regole fondamentali da seguire sono:

- non schiarirsi la voce quando la percezione è oggettiva;
- respirare profondamente con la pancia in maniera rilassata;
- variare il tono della voce, modularla secondo quello che diciamo;
- l’inizio è importante (non si deve iniziare con tono basso) , occorre che il tono sia più alto oltre la media, in modo da attirare l’attenzione di tutti.

⁹ S. Murgatroyd, *Il Counseling nella relazione d’aiuto ed. Sovera Roma 2008 “ L’agevolazione e le emozioni” pag. 107*

¹⁰ S. Murgatroyd, *Il Counseling nella relazione d’aiuto ed. Sovera Roma 2008 “L’agevolazione ed il corpo” pag. 125*

¹¹ Dispense “La comunicazione nei gruppi” pag. 1-2

La **qualità** delle parole è importantissima, dunque

- usare le parole che evocano immagini, ricorrere ad analogie, esempi, aneddoti, metafore;
- usare parole semplici, appropriate, comprensibili per tutti ed in sintonia con l'auditorio;
- usare messaggi brevi, giusto quello che serve per trasmettere il messaggio per comunicare;
- evitare la "nebbia", cioè quello che disturba la comunicazione e fa interferenza; si tratta di non parole, suoni privi di significato come eeheehhh..mmmmmm
-aaaaaaaaaaaaaaaaahhhhhhhhhhhhhh o di parole usate per riempire un vuoto (cioè, praticamente).

Prendere coscienza allora di come si parla, rendersene conto e poi sostituire il suono o il *cioè* con una pausa respirando.

- Identificare gli aspetti vincenti del vostro essere (humor sorriso e entusiasmo).

Come gestire l'emotività:

Lo stress non è un fenomeno imprevedibile, ma fa parte dell'essere "uomini".

Ogni volta che siamo di fronte a qualcosa di nuovo, paventiamo una difficoltà e questo crea adrenalina nel corpo, mettendoci in condizione di "difesa". Sintomi: sudorazione, rossore, tremolio...

La soluzione peggiore è bloccare lo stress, la soluzione ideale è gestirlo. Come usare l'emozione in modo proficuo?

Innanzitutto rilassarsi, utilizzando l'energia positivamente.

Ruoli¹²

In un gruppo di qualsiasi tipo si tratti: aziendale, hobbistico, scolastico ecc...., un elemento che (anche inconsapevolmente) è sempre presente è la funzione del RUOLO.

I RUOLI sono estremamente importanti per il *Counselor*, in quanto possono aiutarlo per individuare dinamiche essenziali, che a prima vista possono sembrare incomprensibili.

Esistono vari tipi di ruoli:

- RUOLI DI COMPITO (chi fa chi, chi fa cosa, motivatori, esperti);
- RUOLI LEGATI ALLE RELAZIONI (animatori, mediatori);
- RUOLI PERSONALI (individui che parlano sempre per mettersi in mostra)
- RUOLI DISFUNZIONALI (disturbatori: non rispettano le regole, sono dispersivi, hanno il cosiddetto NO automatico)
- RUOLI CHE NASCONO DALLA DINAMICA DI GRUPPO:

12 S. Murgatroyd, Il Counseling nella relazione d'aiuto Collana di Edoardo Giusti Ed. Sovera Roma 2008 "Conclusioni" pag. 61

- 1) LEADER ELETTO
- 2) LEADER INFORMALE
- 3) EMINENZA GRIGIA
- 4) GREGARI O SEGUACI
- 5) EMARGINATO
- 6) CAPRO ESPIATORIO

I ruoli sono dati da ciò che un individuo “Fa”.¹³

Quattro ruoli critici per il Counselor¹⁴

- 1) LEADER ELETTO: solitamente individuo eletto palesemente dalla maggioranza;
- 2) LEADER INFORMALE: colui che il gruppo trova significativo. Nei gruppi di lavoro è bene dare al leader informale un ruolo di riguardo;
- 3) EMINENZA GRIGIA: colui che “sta dietro le quinte” ma sostiene e appoggia il leader formale;
- 4) GREGARI O SEGUACI: individui che non fanno proposte, sono spesso scontenti, hanno potere di voto, per il ruolo importante che rivestono è necessario fare attenzione alla loro opposizione;
- 4) EMARGINATO o PERIFERICO: segue altri ritmi, altri valori, solitamente esula dalle scelte della maggioranza, ha spesso una visione diversa, distaccata, che però arricchisce il gruppo stesso;
- 5) CAPRO ESPIATORIO: (opposto al leader informale), è un po’ “l’ombra del gruppo”. Spesso ha delle emozioni che il gruppo non riesce ad ammettere a se stesso.

13 P. Campagnoli, curatrice Professione Counseling Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 “La formazione e il gruppo” pag.45

14 E. e M. Zadra, Dispense per la formazione in Counseling dell’Istituto Maithuna anno 2011

Sociogramma¹⁵

Fra le varie metodologie da utilizzare nel lavoro con le aziende, riveste un ruolo molto importante, il SOCIOGRAMMA.

Si tratta di una raccolta di dati, attraverso un test o questionario sociometrico.

Il sociogramma può essere di tre tipologie:

- a) ANONIMO
- b) SEMI ANONIMO
- c) APERTO

Questo strumento consente di creare un test sociometrico basato su domande che riguardano l'accettazione o il rifiuto per livelli di indagine.

E' un metodo che serve per avere informazioni informali, che altrimenti potrebbero rimanere nascoste e celate, anche in un dialogo ad uno ad uno.

Attraverso il sociogramma è infatti possibile constatare ciò che un individuo pensa , senza influenze o soggezioni esterne.

E' possibile personalizzare il test, inserendo o modificando le domande in base alle caratteristiche personali e arrivare infine a disegnare con estrema accuratezza e semplicità le caratteristiche di un gruppo qualsivoglia, dunque analizzando la struttura del sociogramma è possibile identificare l'isolamento o la leadership di un soggetto , le correlazioni tra gli individui, le empatie e le caratteristiche di un gruppo sociale.

Domande tipicamente utilizzate nel sociogramma sono:

- Con chi andresti a cena?
- Con chi andresti nel deserto?
- A chi affideresti il tuo denaro?
- Con chi passeresti il fine settimana?

Le risposte che verranno fornite di volta in volta, in dipendenza delle domande e della situazioni daranno lo specchio dei rapporti di fiducia, potere, affidabilità relativamente ai vari soggetti coinvolti. La presa di coscienza degli individui è il beneficio principale , per se stessi e per il gruppo.

Il metodo più utilizzato è ovviamente quello ANONIMO, il soggetto si sente infatti libero di esprimere le proprie opinioni senza subire pressioni o giudizi eterni.

Counseling diretto e indiretto

Intendo differenziare due tipi di *Counseling* : diretto e indiretto.

Se in una fase di disagio, la singola persona può rivolgersi all'ampia gamma di terapeuti: psicologo, psicoterapeuta, assistente sociale, la figura di *Counselor* costituisce invece la libera scelta di intraprendere o non intraprendere un percorso che tenda a farla uscire, anche in parte ,dallo stato attuale di difficoltà . Quest'ultimo caso che cito è denominato *Counseling diretto*, in quanto la richiesta viene dalla persona stessa.

Cosa ben diversa è il *Counselor* che intende operare a capo di varie aziende. In quest'ultimo caso si tratta di una figura esterna, infatti il bisogno nasce da un committente terzo, committente è colui che chiede la prestazione professionale. Il *Counselor indiretto*, è un organismo complesso, dove spesso l'obiettivo non è il migliorare l'equilibrio del singolo componente ma migliorare *le risorse umane* in quanto valore aggiunto indispensabile per l'azienda.

Escludendo aziende a carattere no profit è abbastanza usuale pensare che l'obiettivo dell'azienda sia il profitto e la competizione con altre aziende.

La richiesta di prestazione del *Counselor* nell'ambito dell'attività aziendale spesso è richiesto per specifiche situazioni: il passaggio di categoria, e conseguentemente di responsabilità, conflitti fra dipendenti, conflitti fra persone di diversa responsabilità gerarchica.

Il *Counseling aziendale* è particolarmente diffuso negli Stati Uniti.

I motivi che storicamente hanno portato alla sua affermazione risalgono ad istanze legislative, sociali ed economiche.

Sul piano legale il datore di lavoro ha la responsabilità della salute, non solo fisica ma anche emotiva del dipendente.

Altri elementi che hanno contribuito alla diffusione del *Counseling aziendale* sono la recessione economica mondiale, con la pressante necessità di utilizzare nel modo migliore il personale al fine di una resa produttiva migliore, l'aumento dello stress, in conseguenza a i ritmi incalzanti della vita moderna, che inficiano le prestazioni lavorative dei dipendenti causando un danno economico alle aziende.

Così relazione in un'intervista Massimo Casoli, *Counseling in azienda* secondo l'orientamento gestaltico, in particolare rispondendo a domande fondamentali quali:

- a quali risultati porta il *Counseling*?
- è esso una forma di contratto?
- come incide il committente nel percorso di *Counseling*?
- si può dire che in base a questi percorsi di *Counseling*, l'azienda introduca il concetto di valorizzazione della persona?

“In ambito aziendale, è rarissimo che la persona dichiari ”ho bisogno che qualcuno mi aiuti”.

È sempre qualcun altro che, dopo averla osservata, fa un invio; nella migliore delle ipotesi informandola, nella peggiore non dicendo nulla.

Questa è la caratteristica fondamentale del *Counseling aziendale*, dove cade il principio della volontarietà e della scelta personale.

Il primo incontro è, quindi, molto difficile, perché ci possono essere persone curiose, ma anche persone diffidenti¹⁶

16 P. Campagnoli, curatrice *Professione Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 cit. Massimo Casoli, “*Counseling in azienda secondo l'orientamento gestaltico*” pag. 139

Il mio cliente vero non è la persona, ma l'azienda.

Su questo ho combattuto molte battaglie, perché l'azienda pagando vuole anche sapere.

Ho raggiunto un compromesso: io comunico come, secondo me, la persona sta evolvendo in un dato settore, ma non racconto nulla di ciò che emerge nei colloqui.

Quasi tutte le aziende accettano questo compromesso; a loro fundamentalmente interessa che la persona assuma un comportamento più aderente alle aspettative aziendali.

La difficoltà maggiore, nei primi incontri, è conquistare la fiducia dell'altro.

Quindi, all'inizio del percorso, chiarisco alla persona la mia posizione rispetto all'azienda.

In parte il contratto viene definito con la persona, anche se il contratto effettivo, è con l'azienda.

Non si arriva a rispettare il contratto con l'azienda se non si è chiarito il rapporto con la persona.

Nel primo incontro, quindi spiego alla persona in cosa consiste questo percorso e quali sono le possibili finalità.

Il lavoro iniziale è favorire la fiducia nel *Counselor* e nel lavoro che si andrà a fare.

Bisogna muoversi con grande delicatezza per rendere consapevole la persona che quello spazio è un'opportunità per esprimersi a trecentosessanta gradi, riconducendo poi l'esperienza all'ambito aziendale.

Stabilisco con la persona su cosa vogliamo lavorare .

In una prima fase ci occupiamo di come vive il suo ruolo professionale e di come si sente rispetto all'aria che l'azienda vuole che implementi.

Progressivamente la persona comincia a parlare, a raccontare di sé e qui entriamo nelle applicazioni più tradizionali del *Counseling*, esplorando le sue risorse, le difficoltà che incontra (dove le sente e perché).

I gruppi si prestano molto bene dove è necessario prendere decisioni che impattano su più figure e che quindi devono essere condivise, oppure quando si deve costruire un gruppo o aiutare un gruppo a lavorare insieme .

Utilizzo due modalità di gestione: da un lato lavoro sull'aspetto, "come state fra di voi" in cui uso tecniche di *Counseling* tipiche dell'approccio sistemico.

Dall'altro lato lavoro sulla gestione degli aspetti emotivi in cui è molto adatto l'approccio cognitivo comportamentale.

I percorsi di gruppo che propongo, di solito, sono strutturati in dieci incontri che si tengono ogni due o tre settimane.

Concludo il percorso esplicitando la consapevolezza acquisita dalle persone rispetto a strumenti che possono utilizzare autonomamente, ad esempio: capacità di auto-osservazione, osservazione del proprio sentire, e capacità di mettersi alla prova.

Prendendo spunto da ciò che ho sopra riportato: un lavoro sul campo, mi sembra di poter dire che nel *Counseling aziendale* due sono i soggetti con cui si debba interagire, la persona, l'azienda.

Riporto un' esperienza di alcuni miei colleghi teatranti che svolgevano il loro lavoro per le aziende.

In questo caso si trattava di drammatizzare gli aspetti e le dinamiche relazionali fra i vari componenti dell'azienda"¹⁷

17 P. Campagnoli curatrice *Professione Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 cit. Massimo Casoli "Counseling in azienda secondo l'orientamento gestaltico" pag. 142

E non ultimo la caricatura dei vari atteggiamenti delle persone, qualsiasi ruolo ricoprissero, e quindi un modo diverso di consapevolizzare e portare alla luce tutte le tematiche che impediscono, o aiutano, una buona relazione a e fra tutti i livelli.

In questo vedo una similitudine anche il *Counselor*, che con diversa metodologia porta la persona a una propria visione diversa di conflitti interpersonali e intrapersonali.

Il Counseling in Italia

Il *Counseling* arriva in Italia negli anni '80, attraverso la S.I.Co Società Italiana di *Counseling* che avvia un processo di autoregolamentazione. Il *Counseling* assume progressivamente la fisionomia di una professione nuova, che non si occupa di curare patologie, quanto di prevenire situazioni.

I *Counselor* infatti si occupano di persone sane, che hanno bisogno di colloqui esclusivamente per far fronte a loro problemi relazionali.

Felice Perussia nella rivista *Giornale di Psicologia* parla del *Counseling* in Italia, come un evento appunto, scientifico-professionale, anche molto importante nel contesto culturale Italiano.

Nascono così in Italia le prime scuole di *Counseling*, che diventano progressivamente triennali, successivamente con tirocinio e tesi.

Nascono negli anni '90 le prime associazioni di *Counseling* fra le quali ricordiamo:

A.I.Co. (associazione Italiana di Counseling) A.N.CO.R.E (Associazione Nazionale di Counselor Relazionale), I.n.c. (Istituto Nazionale per il Counseling) C.N.C.P (coordinamento nazionale Counsellor Professionisti). Le associazioni di *Counseling* introducono criteri ai quali le scuole devono uniformarsi, richiedono ai *Counselor* aggiornamento e supervisione nonché l'obbligatorietà dell'assicurazione di responsabilità civile.

Il 18 maggio 2000 il CNEL Consiglio Nazionale dell'economia e del lavoro, inserisce il *Counseling* tra le professioni non regolamentate.¹⁹

Costi e benefici del Counseling

Mettendo a fuoco i risultati di un processo di *Counseling*, sono stati rilevati i seguenti effetti: citando un esempio, una società fece seguire un *Counseling* a 90 impiegati, tra cui un gruppo di persone demotivate che avevano l'intenzione di lasciare il loro impiego.

Alla fine del periodo solo 5 persone lasciarono la società.

I benefici si aggirano, sulla base di dati rilevati in un miglioramento pari al 50% in termini di assenteismo, ritardi, incidenti, e infortuni, visite mediche, indennità per malattia, costi sanitari, azioni disciplinari e cessazione di rapporti.

Ci sono benefici evidenti nelle relazioni pubbliche (sia interne che esterne), del livello del personale assunto, si notano riduzioni di conflitti ed il miglioramento dell'immagine delle associazioni di categoria e del management.

In seguito a tali immagini dunque risulta un consenso alto dei processi di *Counseling* e la loro diffusione è ampia. Solo una piccola parte esprime perplessità dovute in maggior parte dai dubbi sulla reale confidenzialità del servizio.²⁰

¹⁹ P. Campagnoli *Professione curatrice Counseling* Ed. Maggioli Santarcangelo di Romagna 2011 "Il Counseling in Italia" pag.56

²⁰ M. Reddy *Il Counseling Aziendale Il manager come counselor* Ed. E. Giusti 1987 "Costi e benefici" pag. 167

I costi dei servizi di *Counseling aziendale*, fatta eccezione per i compensi del *Counselor* oppure la parcella pagata ad un'agenzia esterna, sono costituiti dall'eventuale training di supervisione e da tutte le informazioni, i materiali, documenti necessari a mantenerlo circa 25 dollari all'anno per impiegato. Alcune società hanno ridotto i costi formando un consorzio con altre organizzazioni locali. E comunque i benefici dovuti alla riduzione di assenteismo, ritardi e demotivazione superano solitamente e di gran lunga i costi²¹

21 M. Reddy *Il Counseling Aziendale Il manager come Counselor* Ed. E. Giusti 1987 "Costi e benefici" pag. 167

Bibliografia

Piera Campagnoli PROFESSIONE COUNSELING Maggioli Editore 2011

AnnaMaria Di Fabio COUNSELING DALLA TEORIA ALL'APPLICAZIONE Ed. Giunti 1999

Luigi Gerardi Hohn Littrell COUNSELING IN AZIENDA Ed. L.'Airone 2010

Stephen Murgatroyd IL COUNSELING NELLA RELAZIONE D'AIUTO Ed. E. Giusti 1985

Michael Reddy IL COUNSELING AZIENDALE Il manager come counselor Ed. E. Giusti 1987

Teorie di Lauro Venturi Simonetta Pugnagli Roberta Frison Claudio In grami RIVISTE PERSONE & CONOSCENZE

Elmar e Michaela Zadra: Dispense per la formazione in Counseling dell'Istituto Maithuna