

IL COUSELING AZIENDALE

Introduzione:

- **Cos'è il Counseling aziendale.**

Capitoli:

- 1) La Figura del Counselor in azienda**
- 2) Obiettivi del Counseling aziendale**
- 3) Chi può beneficiare del Counseling aziendale?**
- 4) Quali sono i metodi?**
- 5) La “Mission” aziendale; confronto fra due tipi di ambienti lavorativi**
- 6) Tipologie di comunicazione**
- 7) La mia esperienza**
- 8) Bibliografia**

Cos'è il Counseling aziendale

Il Counseling aziendale è un'efficace relazione d'aiuto che mira alla promozione del benessere della persona, valorizzando le capacità individuali e indirizzando le energie e le motivazioni dei singoli verso sviluppi coerenti con le esigenze dell'azienda e del mercato. Il Counseling interviene a livello relazionale ed interpersonale.

Le attivazioni del Counseling mettono in moto meccanismi di potenziamento delle risorse, tali che il lavoratore può trovare soluzioni efficaci per il miglioramento della propria vita personale e professionale in termini di relazioni, proposte operative all'organizzazione in cui opera, progetti da condurre in maniera proattiva, promozione del benessere organizzativo.

La condivisione delle difficoltà con il Counselor e dei pensieri risolutivi e di miglioramento nell'affrontare i compiti professionali quotidiani, possono mettere in luce potenzialità individuali inespresse, valori e bisogni da proporre e soddisfare, in linea con la mission aziendale (Cap.5). Ciò può comportare anche scelte di forti cambiamenti professionali e/o organizzativi.

1) La Figura del Counselor in azienda

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 del soggetto. In questi casi, il Counselor lavora per il benessere delle persone in azienda e favorisce la soluzione ad un quesito che crea disagio esistenziale e/o relazionale ad un individuo o un gruppo di individui, lavorando sul piano personale. Il modo di aiutare la persona, non è dirle come deve fare o cosa deve fare, ma indirizzarla verso una migliore comprensione del problema, perché possa assumersi la piena responsabilità delle proprie scelte di cambiamento. Spesso, il Counselor interviene nella relazione profonda e usa la parola e la relazione per affrontare i problemi “qui e ora”: il cliente prova e sperimenta nuove possibilità di pensare ed agire. Il Counselor è molto attento al processo comunicativo, aiuta a migliorare il linguaggio dell’individuo.

2) Obiettivi del Counseling aziendale

Quali sono, quindi, gli obiettivi del Counseling aziendale? Ecco qui un semplice e chiaro elenco:

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

In ogni caso, il “ *Punto focale è l’individuo, non il problema* “. Lo scopo non è quello di risolvere un problema particolare, ma di aiutare l’individuo a crescere perché possa affrontare sia il problema attuale, sia quelli successivi in maniera più integrata ⁽¹⁾.

Il superamento del problema, la vera trasformazione, comunque, spetta solo al cliente; il Counselor può solo guidarlo, con empatia e rispetto, a ritrovare la libertà di essere se stesso. ⁽²⁾

(1) C.Rogers, Psicoterapia cit. – Tratto da “ Counseling in azienda “ pag.58 di Luigi Gerardi e John Littrell – Casa Editrice L’Aironi 2010

(2) R.May, L’arte del Counseling, Astrolabio, Roma 1991-“ Counseling in azienda “ pag.58 di Luigi Gerardi e John Littrell – Casa Editrice L’Aironi 2010

3) Chi può beneficiare del Counseling aziendale?

Sono tante le Figure in un'azienda che possono beneficiare di questo percorso, “ guidato “ da un Counselor: manager, responsabili del personale e della gestione delle risorse umane, gruppi di lavoro e singoli lavoratori che si trovano ad affrontare momenti di cambiamento, di riorganizzazione, di difficoltà nella gestione dei processi lavorativi, comunicativi o relazionali. Ad esempio, quando in ambito lavorativo diventa difficile la condivisione di un progetto; la convivenza e la relazione fra colleghi; la motivazione al lavoro; la coesione organizzativa; l'integrazione dei progetti personali con quelli aziendali; la gestione dei conflitti in fase di cambiamento; l'integrazione fra i vari processi di lavoro etc.

4) Quali sono i metodi?

I modelli intrapresi ed i metodi adottati dai Counselor nelle aziende sono tanti, aiutano a comprendere sia le imprese, che il comportamento degli individui che vi lavorano e che vivono la tensione fra le due opposte esigenze: quella di mantenere la situazione d'equilibrio di contro a quella di cambiare per adattarsi alle nuove situazioni.

Partendo dal presupposto che i metodi si adattano alle situazioni che si prendono in esame, possiamo citare un metodo, come esempio per capire in che cosa consiste il lavoro del Counselor in una fase di cambiamento di un'organizzazione.

Per un Counselor è importante capire in quale fase o livello di cambiamento ⁽³⁾ si trovano i singoli individui e la singola unità organizzativa:

- | | | |
|-----------------------------|---|-----------------|
| 1) Non è un problema | = | Pre-riflessione |
| 2) Riflettere sui problemi | = | Riflessione |
| 3) Prepararsi ad agire | = | Preparazione |
| 4) Intraprendere l'azione | = | Azione |
| 5) Mantenere il cambiamento | = | Mantenimento |
| 6) Non è più un problema | = | Conclusione |

Può capitare che un dipendente non sia sullo stesso livello degli'altri suoi colleghi, oppure che ci siano più dipendenti su livelli diversi. In questo caso il Counselor lavora con gruppi misti, ognuno dei quali composto da persone sullo stesso livello e l'intenzione è di accompagnarli a valutare, riflettere sul problema per raggiungere gli altri colleghi.

(3) Tratto da “ Counseling in azienda “ pag. 98 di Luigi Gerardi e John Littrell – Casa Editrice L'Airone 2010

Raccogliamo sinteticamente alcuni modi di operare del Counselor con i singoli individui o con i vari gruppi di lavoro:

- 1) **SE IL PROBLEMA VIENE ESPOSTO IN MODO ASTRATTO:** il Counselor aiuta il dipendente a far sì che fornisca un esempio concreto che si possa esaminare; lo aiuta anche a migliorare il linguaggio avvalendosi ad esempio del Metamodello (PNL programmazione Neuro Linguistica). Questa tecnica viene usata per “rompere” un linguaggio impoverito, comune fra le persone. Spesso i concetti vengono espressi genericamente (**generalizzazioni**=limitazioni della propria mappa); si omettono dei dettagli della propria mappa (**cancellazioni**) oppure ancora ci si esprime in modo distorto (**deformazioni**)
- 2) **AIUTA A FRAMMENTARE I PROBLEMI COMPLICATI IN PICCOLI PROBLEMI**, esaminandoli uno alla volta, facendo scegliere al dipendente, il primo passo da fare.
- 3) **ASCOLTA** quanto il dipendente riferisce ed entra in empatia con i sentimenti che egli sta provando.
- 4) **TRASFORMA I MONOLOGHI IN DIALOGHI:** rilevando i sentimenti che il dipendente prova in quell'istante, traduce in altre parole e riassume. In questi casi, il dipendente si sente ascoltato ed inizia a parlare con più calma. All'orizzonte incomincia intravedere la soluzione e non più solo il problema.
- 5) **FA IN MODO CHE, DOPO AVER ADOTTATO IL PUNTO 4, SIA IL DIPENDENTE A TROVARE LA SOLUZIONE, FACENDOGLI NOTARE I PARTICOLARI RILEVANTI.** (spesso le persone si perdono in una marea di parole, con particolari irrilevanti e non sanno più cosa devono comunicare)
- 6) **SE UN PROBLEMA PERSISTE, CON UNA EVIDENTE APPROVAZIONE, SEGUITA SUBITO DOPO DA UN'OBIEZIONE, IL COUNSELOR ADOTTA UN METODO MOLTO EFFICACE SPOSTANDO LA POSIZIONE PERCETTIVA.** Inizialmente può chiedere:
-“ Tu cosa hai tentato finora per risolvere questo problema?” e poi:
-“ Mi puoi fare il nome di un tuo buon amico? Se lui fosse qui, cosa farebbe per migliorare o cosa ti suggerirebbe di fare per migliorare questa situazione?
- 7) **DA' SPAZIO ALL'INTERLOCUTORE, FACENDO ATTENZIONE A NON INTERROMPERLO FREQUENTEMENTE**
- 8) **SE IL DIPENDENTE USA METAFORE NEL LINGUAGGIO, IL COUNSELOR PUO' COGLIERE IL SENSO DELLE MATAFORE.** Faccio un esempio: “ Ne abbiamo di strada da fare prima di

raggiungere questo obiettivo”. Ecco una possibile risposta del Counselor: “ Mentre intraprendi questa strada, cosa o chi potrebbe facilitarti il cammino?”

9) **PONE ATTENZIONE ALLA RICHIESTA.** Spesso, chi necessita di aiuto, non sa sempre in che termini formulare la sua richiesta ed è per questo che per il Counselor è importante curare la struttura dell’incontro:

- Definizione in modo chiaro del problema in termini concreti
- Disamina delle soluzioni tentate finora da parte del dipendente
- Definire in modo chiaro il risultato da ottenere
- Stesura del piano per raggiungere l’obiettivo

10) **PONE ATTENZIONE ALLA REALE INTENZIONE.** Cerca di capire se la persona che si trova di fronte sta “mettendosi in vetrina” lamentandosi, o sta chiedendo di cercare attivamente una soluzione. Chi si mette in vetrina, vuole attenzione per un po’; chi si lamenta, fa la vittima e racconta che tutto sta andando storto. Davanti a qualsiasi rimedio spiegherà il perché non funzionerebbe; chi invece chiede veramente aiuto, inizia a presentare il problema ed è sinceramente desideroso di cercare la soluzione.

11) **E’ ATTENTO A QUALI FATTORI SI RIFERISCE LA CAUSA, SE IL DIALOGO E’ INFRUTTUOSO:**

- a) A pensieri personali del dipendente
- b) Al problema stesso
- c) Al ruolo delle altre persone che lo circondano (familiari, colleghi, superiori)
- d) Al contesto che lo circonda
- e) Al rapporto che c’è fra il dipendente ed il Counselor stesso

Spesso i problemi vengono presentati al Counselor escludendo i punti di vista degli altri per uno o più motivi elencati precedentemente:

- a) Chi è concentrato su se stesso. I comportamenti altrui vengono filtrati dalle proprie idee o esperienze personali
- b) Chi è focalizzato solo sul problema in sé e non vede o non ricerca la soluzione
- c) Chi colpevolizza sempre gli altri ed è convinto che se non fosse per gli altri, le cose andrebbero benissimo.
- d) Se il dipendente fa parte di un ambiente lavorativo focalizzato sulla lotta ai problemi, il contesto può gravare pesantemente su tutti (vedi CAP.5)
- e) Alcune volte il Counselor deve analizzare la situazione e capire come viene “visto” dal cliente stesso.

- 12) **USA DELLE TECNICHE SPECIFICHE** ad esempio quando l'impiegato racconta un fatto successo in ufficio: il Counselor gli chiede di riferire cosa ha detto ognuna delle persone coinvolte nel fatto, come fosse la sceneggiatura di un film. In questo caso, l'impiegato parla e racconta l'accaduto vivendolo al presente. Nel dialogo possono emergere fattori importanti; passare da un racconto statico ad una sceneggiatura, consente di avere più informazioni, che spesso hanno il loro peso nella ricerca della soluzione.
- 13) **NELL'ESPOSIZIONE DI UNA PROBLEMATICIA, RICERCA LE ECCEZIONI NEL SUO INTERNO:** quando le persone descrivono un problema, sono concentrate solo su quello. Dare loro speranza che il problema possa essere meno serio di quanto possano pensare, è di importanza vitale. Il Counselor può chiedere: -“ In quali occasioni questo problema che mi hai appena esposto è *un po' meno problema?*”. Oppure: - “ Ci sono momenti in cui il problema *ti sembra più piccolo?*” Queste domande, non sono formule magiche, ma aiutano il cliente a comprendere le *eccezioni*, cioè in quali momenti o circostanze, il suo problema possa ridursi o addirittura svanirsi.
- 14) **SE IL PROBLEMA ESPOSTO MINACCIASSE DI NON RISOLVERSI:** talvolta il Counselor trova utile chiedere al dipendente quale sarebbe la prima cosa da cambiare nel suo atteggiamento, se vedesse la situazione negativa persistere ostinatamente. In questo modo, la conversazione si sposterebbe dal problema alla ricerca della soluzione ed infine l'impiegato stesso si sentirebbe responsabile del suo eventuale cambiamento. Il cambiamento si riduce in un'unica cosa, un piccolo passo.

5) La “ MISSION” aziendale.

Le cosiddette “ Mission “ aziendali, di cui tutti parlano e sottoscrivono nelle proprie aziende, tratteggiano una via o direttiva da seguire e sono caratterizzate dagli obiettivi, prestazioni, comportamenti ed atteggiamenti mentali dell'azienda stessa. E quando parlo di azienda, intendo a partire dall'amministratore delegato, all'ultima persona facente parte l'azienda stessa.

Io sono coordinatore tecnico di un Team che fa parte di un'azienda “fatta di persone per le persone“ e a tal proposito, voglio riportare uno dei punti “mission” dell'azienda per cui lavoro e più precisamente la parte riguardante il “comportamento e gli atteggiamenti mentali“ dell'azienda stessa e dei propri collaboratori.

- **Fiducia**

Onestà, rispetto, pulizia, affidabilità e coerenza d'azioni creano una base di fiducia reciproca.

Fiducia tra le persone all'interno dell'azienda, tra l'azienda ed i suoi clienti e fornitori. L'azienda si fida, dell'azienda ci si fida.

- **Apertura mentale**

Un atteggiamento di apertura nei confronti degli altri, verso circostanze sconosciute o nuove conoscenze, ma in particolare verso se stessi, porta ad uno sviluppo continuo. Prima di mettere in discussione gli altri, ognuno si chiede in che modo può contribuire a risolvere i problemi o a vincere le sfide che si presentano.

- **Orientamento al beneficio**

L'azienda offre benefici, al fine di raccoglierne. Ciò vale per l'azienda e per ogni singolo verso clienti, fornitori, collaboratori e azionisti.

- **Responsabilità personale**

L'azienda offre opportunità e libertà d'azione. Questo presuppone che ogni collaboratore abbia un atteggiamento responsabile ed autocritico nei confronti dei propri pensieri e delle proprie azioni.

- **Contraddizione**

L'azienda pensa in modo diverso. Questa diversità di pensiero pone l'azienda nelle condizioni di "rompere gli schemi". Ciò rende l'azienda unica e vincente. Ogni collaboratore impara a convivere con contraddizioni ed opposizioni e ne trae insegnamento.

L'elenco dei punti appena citati (per questa azienda tipo), mi porta ad esporre una tabella di confronto fra le caratteristiche di un ambiente lavorativo focalizzato sui problemi e quelle di un ambiente lavorativo focalizzato sulle soluzioni: ⁽⁴⁾:

(4) Tratto da "Counseling in azienda" di Luigi Gerardi e John Littrell pag.152 ;" Portrait and model of a school counselor" J.M.Littrell – J.S. Peterson. Lahaska Press/Houghton Mifflin, Boston 2005

Ambiente lavorativo focalizzato sui problemi

Ambiente lavorativo focalizzato sulle soluzioni

E' guidato dal manager	E' guidato insieme al dipendente
Si fa ricorso a punizioni	Si acquisiscono nuove capacità
Viene imposta una disciplina	Ci si auto-impone una disciplina
Ci si concentra su ciò che non va bene	Ci si concentra sulla soluzione del problema
Si è in competizione e non si collabora	Si collabora e ci si aiuta
Solo i dipendenti devono cambiare	Il cambiamento avviene per tutti, manager compreso
Il manager esercita un controllo, tentando di cambiare il modo in cui è fatta la persona.	Tutti indistintamente dialogano, prendono atto della realtà, interagiscono e cooperano per la soluzione.
I dipendenti reagiscono ai problemi perdendo motivazione, rimandando le consegne, litigando fra di loro etc.	I dipendenti si impegnano a trovare le soluzioni usando tecniche apposite, offrendo sostegno gli uni con gli altri etc.
I dipendenti sono soli	I dipendenti ricevono sostegno
I dipendenti non vengono messi in grado di cambiare se stessi, né di aiutare gli altri a farlo.	I dipendenti vengono messi in grado di cambiare se stessi e di aiutare gli altri a farlo

Tutto ciò, non vuol dire che non si debba parlare dei problemi dell'azienda, ma talvolta ci si focalizza per lungo tempo sul problema e la percentuale di tempo dedicata alla soluzione è sempre ridotta ai minimi termini. Mentre dovrebbe essere il contrario: il problema lo si conosce già, la soluzione invece è ancora oscura e pertanto richiede più tempo per discutere.

A tal proposito, ho avuto esperienza personale di gestione del tempo nelle riunioni mensili tra noi colleghi. Indipendentemente dall'argomento su cui discutere, ci siamo imposti di suddividere il tempo in quattro settori o punti:

- Definizione del problema, non in senso generale ma concretamente.
- Analisi su cosa è stato fatto o tentato fino ad ora
- Definizione del risultato che si vuol ottenere
- Stesura di un piano (protocollo) con gli obiettivi da raggiungere

6) Le tipologie di comunicazione

La mission di un'azienda, segna la linea che ogni collaboratore dovrebbe seguire, ma il modo di trasmettere i propri pensieri, discutere dei problemi ed arrivare alle soluzioni fra più interlocutori, diventa un punto assai difficile da gestire: per la maggior parte delle volte si sbaglia il modo in cui si comunica. Notiamo spesso, nelle riunioni aziendali, che i partecipanti entrano sotto stress e adottano comportamenti che creano dissapori e malintesi fra i partecipanti. Questi comportamenti possiamo raggrupparli fondamentalmente in **cinque categorie** ⁽⁵⁾, ognuna delle quali adotta un **comportamento** e si **relaziona con Se', con l'Altro e nel Contesto** in modo differente:

1) IL PACIFICATORE

È un conciliatore, una vittima, un "martire".

Comportamento: usa parole di accordo, ma in realtà accetta le accuse.

Relazione: pronto a rinunciare a se stesso (non posso farne a meno di te)

2) L'ACCUSATORE

È ostile, tirannico, trattare è difficile.

Comportamento: usa parole di accusa, ricerca la colpa, giudica ed esprime disaccordo.

Relazione: pronto a farne a meno dell'Altro (sarebbe meglio che tu non ci fossi)

3) IL SUPER-LOGICO

È rigido, compulsivo, iper-razionale.

Comportamento: Usa parole che dettano come le cose vanno fatte.

Relazione: pronto a rinunciare all'Altro ed anche a Se stesso.

4) LO SVAGATO o DISTRATTO

Iperattivo, in costante movimento, ma estraneo.

Comportamento: Usa parole che confondono.

Relazione: non tiene in nessun conto Se stesso, né l'Altro, né il Contesto.

5) IL CONGRUENTE

Competente, creativo, integrato.

Comportamento: Usa parole che tengono conto della situazione complessiva.

Relazione: considerazione di Se stesso, dell'Altro e del Contesto.

(5) J.Schwab, A resource handbook for Satir concepts. Le cinque categorie relazionali della Satir – Tratto da "Counseling in azienda" di Luigi Gerardi e John Littrell pag. 23

Lo stile comunicativo possiamo riprodurlo in cinque modi diversi, ma solo uno riuscirà e avrà effetto sull'Altro.

All'interno di ogni azienda, ci sono persone che ricoprono ruoli ben precisi: tipo manager, direttori vendita, team leader, pianificatori, coordinatori etc. Questi ruoli sono riconosciuti dall'azienda e come tali, vengono riconosciuti anche dal Counselor, nel momento in cui inizia la consulenza aziendale. Ma per un Counselor è molto importante scoprire quanto i componenti dell'azienda riconoscono emozionalmente queste figure. Talvolta, i conflitti nascono proprio perché i manager, coordinatori e tanti altri, non sono "ben visti" dal gruppo o da alcuni elementi del gruppo. Nel corso della consulenza, sta nel Counselor scoprire quali altri ruoli nascono dalle dinamiche del gruppo aziendale. Spesso, nascono "senza titolo" e sono quelli che possono sbilanciare, trascinare, disturbare e creare anche conflitti all'interno del gruppo aziendale. La figura più critica, a mio parere è il "Leader informale": ha molti consensi nel gruppo e lui rispecchia il gruppo. In tal caso, il Counselor deve fare molta attenzione a non opporsi. Responsabilizzarlo con compiti ben precisi, può essere l'inizio di un buon lavoro.

7) La mia esperienza

In qualità di relatore, in occasione di una mia ultima formazione tecnica ai colleghi del Team, ho voluto fare un piccolo esperimento. Visto che la giornata si prospettava piuttosto impegnativa, con una platea di oltre quindici persone e tanti concetti tecnici da trasmettere, sebbene mi fossi già preparato all'esperimento, ho cercato di notare i partecipanti durante il loro ingresso in sala riunioni: chi sbatteva la borsa sul tavolo, chi con il cellulare in mano parlava con un cliente, alcuni silenziosi prendevano la loro postazione e chi, sedendosi, appoggiava i gomiti sul tavolo tenendosi la testa tra le mani. Come osservatore, vedevo tutti concentrati a risolvere i loro problemi o preoccupati per qualche altro motivo a me oscuro. Tutto questo era un dato di fatto, in ogni caso uno scenario imprevedibile, ma il mio obiettivo era "catturare" l'attenzione del gruppo, prima di iniziare la formazione tecnica.

Faccio una breve premessa sul perché volessi attirare l'attenzione: il prodotto da presentare era già conosciuto dal gruppo, ma durante la prima presentazione che risaliva a qualche mese fa, erano sorti alcuni dubbi e critiche nei confronti del prodotto stesso. Ora si trattava di ripresentarlo sotto un'altra forma, con un "vestito" diverso dalla prima presentazione. Nonostante tutti i buoni propositi del gruppo, cioè di parlare uno alla volta, di essere propositivi nella discussione e che le critiche fossero

costruttive, la mia preoccupazione era che tutto ciò accadesse solo in parte o fino ad un certo punto della giornata.

Aprii la riunione con i soliti saluti e dichiarando al gruppo la mia intenzione di iniziare la riunione in un modo diverso dal solito, dicendo loro che la giornata sarebbe stata impegnativa e che sarebbe stato importante lo stile comunicativo fra di noi.

Presentai il tabellone con le cinque categorie di comunicazione (vedi CAP.6) spiegando ed elencando singolarmente i cinque punti. Appena girato il tabellone e posizionato in tal modo che fosse visibile a tutti, nella sala scese un silenzio “ tombale “. Gli occhi di tutti i partecipanti erano rivolti verso di me che spiegavo. Alla fine, chiesi al gruppo di porre attenzione al loro comportamento in tutta la giornata formativa. Che non si trattava di dare giudizi, ma solo capire in quale categoria si sarebbero identificati a fine giornata. Dopo di che, consegnando dei talloncini di cartone, scrissi sul tabellone: - “ Scrivi tutto quello che vuoi dire del prodotto ...”. Dissi ancora che alla fine della giornata, a conclusione della formazione, ci sarebbe stata una verifica dei talloncini: quanti se ne potevano togliere (problema risolto) e quanti rimanevano ancora sul tabellone (problema ancora da risolvere)

Mi resi conto, a fine giornata, che le persone erano state catturate dallo stile comunicativo presentato. Alcuni addirittura, anche sotto forma di battuta, ricordavano al proprio interlocutore il modo in cui stava comunicando il concetto.

Dal mio punto di vista, è stata un'esperienza positiva. Oltre a raggiungere l'obiettivo (catturare l'attenzione) all'inizio di una giornata impegnativa, si era creata automaticamente una guida comportamentale dei partecipanti, che ha reso il gruppo più attento alla comunicazione, alle regole e nello stesso tempo, a mio parere, il gruppo era più coeso e disteso del solito.

- CONCLUSIONE: Il lavoro di un Counselor presso un'azienda è molto articolato e si adatta alla situazione. I metodi elencati nei capitoli precedenti, possono essere la base di un lavoro che richiede molto tempo da investire, molta pratica e molto impegno.

Essere un buon Counselor vuol dire anche concedersi di essere un imperfetto essere umano che migliora giorno per giorno. Accompagnare i propri clienti verso il raggiungimento dei loro obiettivi, spianando loro la strada senza indicargliela. Le tecniche servono come base, ma conta molto seguire “ l'energia del momento “, punto focale da individuare in tutte le sessioni o colloqui con il cliente. Il Counselor si mette sullo stesso piano del cliente, il quale deve capire da sé dove vuole dirigersi, ma alcune volte il Counselor deve dire di no, anche

se lo accetta per quello che è. Il Counselor accetta anche quello che il cliente non accetta di sé, perché questa neutralità porta ad una grande apertura.

8) Bibliografia

C.Rogers, Psicoterapia

R.May, L'arte del Counseling, Astrolabio, Roma 1991

Luigi Gerardi e John Littrell "Counseling in azienda": – Casa Editrice L'Airone 2010

Luigi Gerardi e John Littrell "Counseling in azienda": – Casa Editrice L'Airone 2010 ; "Portrait and model of a school counselor"

J.M.Littrell – J.S. Peterson. Lahaska Press/Houghton Mifflin, Boston 2005

J.Schwab, A resource handbook for Satir concepts. Le cinque categorie relazionali della Satir – Tratto da "Counseling in azienda" di

Luigi Gerardi e John Littrell– Casa Editrice L'Airone 2010