



UN APPROCCIO
INNOVATIVO
PER ACCOMPAGNARE
LA GESTIONE
DEI CAMBIAMENTI
E DELLE DIFFICOLTÀ AZIENDALI

IL COUNSELING ORGANIZZATIVO



Una professione che consente di entrare in una relazione profonda le organizzazioni che attraversano momenti di passaggio, difficoltà e cambiamento e che desiderano migliorare. Ad affermarlo è Laura Ricci, presidente dell'Associazione Doceat, psicologa ed esperta di counseling aziendale.

Perché il *counseling* aziendale che oltreoceano ha una storia pluridecennale in Italia fatica a imporsi?

Credo che in Italia il *counseling* fatichi a imporsi per diversi motivi. A livello sociale, lentamente le persone stanno imparando a non sentirsi "pazienti" ma clienti che, accompagnati da un professionista, individuano nuove forme di risposta alla loro vita professionale e personale.

A livello individuale, invece, è proprio l'idea di rivolgersi a un *counselor* "solo quando c'è qualcosa che non va" che forse è il primo ostacolo alla diffusione del *counseling*. In diverse aziende nelle quali sono stata consulente, la richiesta della committenza è stata quella di offrire ai dipendenti percorsi di coun-

Negli ultimi anni il counseling si sta affermando come una pratica di sostegno e sviluppo non solo per il singolo individuo ma anche per le aziende.

seling o come sostegno in alcune fasi di cambiamento organizzativo, oppure quando s'intendeva sviluppare competenze in un'ottica di *empowerment*. In entrambi i casi, i lavoratori potevano individuare in questi percorsi una chiave di lettura sulle loro risorse, spesso latenti, sperimentando nuove scelte comportamentali.

Questi percorsi, individuali o di team, hanno dato ai clienti l'opportunità di esplorare i propri talenti, di allargare il proprio orizzonte di possibilità e di ricercare delle condizioni lavorative e personali che favoriscano la loro autosufficienza e il loro "benessere".

Di fatto, il termine *counseling* deriva dal latino *cum solere* e significa "sollevare insieme": in questa parità è racchiuso il senso profondo del nostro approccio di Doceatjob®. Il team è costituito da professionisti di discipline complementari, che uniscono la passione per l'Analisi Transazionale con le conoscenze tecniche e le competenze relazionali, per la formazione manageriale e la consulenza per lo sviluppo organizzativo e personale. Siamo convinti che occorra una comunità di professionisti per supportare il singolo e/o il team nell'individuazione di quante e quali opzioni attivare nei momenti di crisi e cambiamento personale e organizzativo.

Siamo *counselor* che vogliono partire dal desiderio e non dal bisogno, dalla visione positiva e non dalla patologia. Il *counseling*, per quella che è la nostra visione, è applicabile a quasi ogni campo d'esperienza e a ogni attività professionale, con risultati rapidi, tangibili ed efficaci. Sta poi nella nostra creatività, preparazione, talento e nell'etica professionale che ci contraddistinguono, progettare una formazione e una consulenza che permettano al sistema cliente di trovare la migliore rea-

lizzazione dei suoi obiettivi. Quando nelle organizzazioni profit e no profit del nostro Paese ci sarà la logica di valorizzare e sostenere le persone poiché attori della propria autorealizzazione, di accompagnarle nell'esperienza del "qui e ora" e di supportarle nello sviluppo delle proprie risorse, allora il *counseling* organizzativo diventerà una pratica di sostegno e sviluppo per gli individui e per le aziende.

Gli esperimenti condotti in alcune grandi aziende italiane offrono tuttavia segnali molto incoraggianti...

In questi anni di consulenza come *counselor*, ho avuto il privilegio di lavorare in organizzazioni che sono diventate aziende di successo, grazie al loro modello imprenditoriale e all'investimento che questi imprenditori hanno fatto nella formazione permanente, orientata alla crescita personale e professionale, propria e altrui.

I percorsi *counseling* condotti assieme ai miei soci hanno avuto come obiettivo complessivo quello di attivare, all'interno delle aziende, tutte le risorse possibili che conducessero a soluzioni talvolta inaspettate e "creative". Assieme a imprenditori, dirigenti e ai loro staff abbiamo promosso e sostenuto "processi virtuosi" che andavano oltre la soluzione del problema, diventando veri e propri processi di apprendimento, replicabili in autonomia, una volta terminata la nostra consulenza. Questo per noi è un indicatore di risultato molto importan-

te per le organizzazioni con le quali collaboriamo.

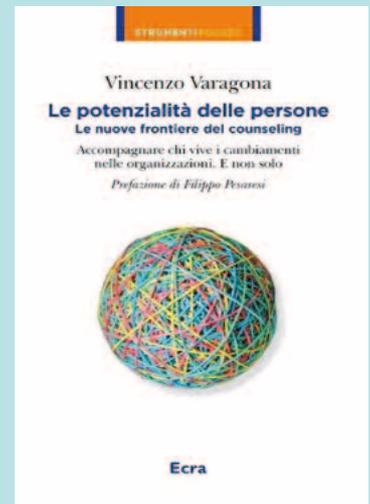
Lavorando con questi imprenditori, abbiamo creato interventi di *counseling* che focalizzassero l'attenzione sulla ricerca delle soluzioni, dei vantaggi che questa crisi ci ha permesso di scoprire: "Do-

LAURA RICCI, GABRIELLA VIGO "ANCHE IL TUO TALENTO FA LA DIFFERENZA. STORIE IMPRENDITORIALI DI ECCELLENZA ITALIANA" FRANCO ANGELI, 2015.

L'intervista
è tratta dal volume curato
da Vincenzo Varagona

LE POTENZIALITÀ DELLE PERSONE
Le nuove frontiere del counseling.
Accompagnare
chi vive i cambiamenti
nelle organizzazioni. E non solo

Ecra, Strumenti pocket, 2017.
www.ecralibri.it



ve può essere l'opportunità per la nostra organizzazione?". (...)

Segnali incoraggianti sono stati per noi affiancare manager che hanno dimostrato grinta e fermezza laddove sarebbe stato più facile arrendersi alla crisi. Grazie a questi percorsi di counseling le persone hanno "rideciso" di perseguire il loro intento imprenditoriale guardando oltre gli ostacoli momentanei e trovando altre opzioni organizzative. Altri dirigenti, ancora, hanno scelto di mutare il loro atteggiamento di fronte alle situazioni di crisi, concentrandosi sulle attività e azioni organizzative che dipendevano da loro al 100%, affrontando con coraggio e determinazione le resistenze interiori che inevitabilmente si sono presentate. Questi indicatori di risultato a me sembrano assai incoraggianti, e a voi?

Quali sono i feedback che l'hanno più colpita?

Tra le molteplici esperienze di consulenza, mi vengono in mente quelle nelle quali imprenditori e direttori delle Risorse Umane hanno sviluppato una nuova visione della *leadership* applicata in azienda, diventando ancora più efficaci nell'interpretazione del proprio ruolo manageriale. Hanno fatto esperienza che la resilienza non è solo un concetto teorico: essa ha a che fare con la capacità di mettere in atto realmente progetti e piani di miglioramento che ridiano forza e speranza, non solo per i manager e i direttori che li promuovono, ma anche per coloro che traggono forza da questi progetti.

Accanto ai *feedback* più speciali, che conservo nel cuore, ci sono quelli che riguardano la funzione anche sociale dei progetti imprenditoriali che abbiamo sostenuto, soprattutto per il periodo che il nostro Paese sta attraversando. "Dottoressa, ho capito che il nostro successo è collegato al 'benessere' dei miei collaboratori e, conseguentemente al territorio emiliano nel quale la mia impresa lavora"; "Ora siamo capaci di conservare la motivazione quando incontriamo delle difficoltà"; "Anche quando siamo sotto pressione, siamo soddisfatti del nostro modo di gestire lo stress e di come trasmettiamo la forza a tenere duro ai nostri collaboratori".

Come professionista, e come italiana, sono fiera di come alcuni imprenditori hanno fatto la loro parte per contrastare la crisi, prendendo a volte decisioni non convenienti dal punto di vista economico, ma soddisfacenti dal punto di vista sociale. Sono felice di aver conosciuto e lavorato di fianco a personaggi coraggiosi che fanno la differenza per la nostra economia e per la nostra società.

Quali sono i campi d'intervento più importanti?

In questi ultimi cinque anni, dalle organizzazioni ci vengono sempre più ri-

L'OBIETTIVO È DI ATTIVARE, ALL'INTERNO DELLE AZIENDE, TUTTE LE RISORSE POSSIBILI CHE CONDUCANO A SOLUZIONI TALVOLTA INASPETTATE E "CREATIVE".

chiesti interventi che stimolino nei manager l'"intelligenza emotiva" e l'"intelligenza sociale", in altre parole un'intelligenza basata sulla capacità di guidare individui e gruppi a partire da una relazione empatica e dall'esempio. Quest'ultimo è un altro importante ingrediente che accomuna le aziende di successo.

Un altro campo di consulenza molto importante, riguarda il processo di delega: per chi guida un'impresa, delegare il potere vuol dire dare ai suoi soci la possibilità di sperimentare come il loro potere mentale, creativo e spirituale influenza gli altri membri dell'organizzazione.

Ricevere deleghe li motiva a portare il proprio contributo e, in questo modo, percepiscono la fiducia nelle loro capacità di giudizio e nelle loro abilità di fornire prestazioni. Così facendo, i collaboratori e i soci restano leali con l'organizzazione; se invece, la gestione del potere è solo prescrittiva o motivata unicamente dal denaro, appena avranno un'offerta migliore, lasceranno l'Azienda. Perciò, più modelliamo i nostri clienti ad essere diretti, aperti e onesti nel diffondere il potere e li sosteniamo mentre loro supportano i soci e i collaboratori nella crescita, più la loro organizzazione otterrà risultati importanti, e noi con loro.

Per noi di Doceatjob® il processo di modellamento passa molto di più attraver-

so "il come" stiamo con il sistema cliente che con ciò che diciamo o facciamo con lui: dei nostri interventi di counseling vivrà l'attenzione allo spazio che condividiamo, al tempo e alla fedeltà al nostro lavoro insieme, la chiarezza del rapporto e degli obiettivi che concordiamo, la flessibilità nel rivederli in attenzione ai cambiamenti, i riconoscimenti per i successi e la vicinanza per le difficoltà incontrate.

Qualunque sia l'area d'intervento, per noi è importante "esserci", con competenza e umanità, riconoscendo che il sistema cliente possiede le risorse per cambiare e stare bene, davvero.

Esiste una strategia per ampliare la platea delle aziende coinvolte in questi processi?

La platea delle aziende che possono beneficiare dei percorsi di *counseling*, a mio parere, si allargherà proporzionalmente alla consapevolezza che il benessere dei dipendenti e la qualità della loro vita, anche lavorativa, si riflettono sulla produttività aziendale. Sono convinta che la crescente comprensione che le persone sono il vero patrimonio delle aziende e delle comunità, sosterrà la diffusione del *counseling* organizzativo giacché potente leva di cambiamento e di progresso sociale. Sempre meno, di fatto, il lavoro e la vita privata possono considerarli separatamente, poiché i disagi personali spesso si riflettono sull'ambiente lavorativo incidendo pesantemente sul lavoro e sulle relazioni interpersonali.

Penso che, come *counselor* organizzativi, possiamo attivare percorsi a ponte tra formazione e consulenza allo scopo di sviluppare nel sistema cliente maggiori competenze comunicative, agire con modalità contrattuali, garantire flessibilità ed efficacia nelle risposte consulenziali e modellare i clienti nella capacità di mantenimento dei confini e delle responsabilità della propria posizione organizzativa.