

**COUNSELLING PER IL BENESSERE IN AZIENDA
- PRENDERSI CURA DI CHI PRODUCE**



SOMMARIO

ABSTRACT

INTRODUZIONE

1 CAPITOLO – LA CULTURA AZIENDALE ED EVENTUALI SPAZI PER IL COUNSELLING AZIENDALE

- 1.1 Un terreno fertile da seminare
- 1.2 Work/Life balance
- 1.3 La Responsabilità sociale d'impresa
- 1.4 E' davvero necessario il counselling aziendale?
- 1.5 Esempi pratici

2 CAPITOLO – UN PERCORSO PERSONALE VERSO UN PROGETTO DI COUNSELLING AZIENDALE (LA TRASFORMAZIONE DI CONVERSAZIONI EMPATICHE INFORMALI IN VERI INCONTRI DI COUNSELLING)

- 2.1 Il mio percorso personale verso il counselling

KEY LEARNINGS :

- 2.2 A not knowing approach
- 2.3 Il counsellor- skipper ed il suo cliente navigano insieme
- 2.4 La descrizione del problema
- 2.5 L'ottica sistemica

3 CAPITOLO – UN NUOVO MONDO POSSIBILE

- 3.1 La potenzialità del cliente
- 3.2 La connotazione positiva
- 3.3 Reframing
- 3.5 Oltre il problema
- 3.5 Domande orientate verso il futuro

4 CAPITOLO– FARE CONOSCERE I VANTAGGI DEL COUNSELLING A CHI DECIDE

- 4.1 Il cliente fa parte di un sistema organizzativo
- 4.2 Una presentazione formale di un progetto di counselling aziendale

CONCLUSIONE

- 5.1 Welfare aziendale
- 5.2 Riflessioni finali

BIBLIOGRAFIA

ABSTRACT

Dopo un'esperienza di 20 anni durante i quali ho lavorato come libera professionista nel campo della formazione linguistica presso aziende di grandi, piccole e medie dimensioni sono convinta del bisogno di un eventuale spazio di counselling individuale proposto e finanziato dall'azienda stessa al fine di sostenere i propri dipendenti nei momenti di difficoltà, siano essi collegati a situazioni lavorative che personali. Questo intervento verrebbe percepito come dimostrazione di una cultura aziendale di sostegno e valorizzazione del personale, che potrebbe rappresentare la risorsa più importante per un'azienda.

Prima farò alcune considerazioni sugli eventuali spazi del counselling aziendale spiegando e descrivendo come è nato il mio interesse personale per questo tema attraverso il lavoro che seguivo. La seconda parte di questa tesi sarà dedicata alle riflessioni su quelli che rappresentano a mio giudizio i concetti chiave (sia teorici che pratici) appresi durante il corso di counselling sistemico che mi hanno dato gli strumenti per trasformare il mio modo di lavorare in passato che io definisco una "conversazione empatica" informale in un vero incontro di counselling da proporre nelle aziende. Infine parlerò più concretamente del modo in cui si potrebbe esporre un progetto di counselling ai responsabili delle risorse umane, per renderlo accettabile alle rispettive direzioni aziendali.

INTRODUZIONE

In Italia il counselling aziendale è un'attività in crescita anche se non è ancora molto conosciuta o presente in molte realtà aziendali. **Esistono diverse** realtà di counselling aziendale, **con modalità assai differenti tra esse. Una di queste forme è il counselling individuale che io definisco "aperto" (in quanto il contenuto degli incontri viene condiviso con terzi). Precisi obiettivi o aree per la crescita professionale o personale vengono definiti fra l'ufficio del personale dell'azienda, il superiore del cliente, il cliente stesso ed il counsellor. Dopo una serie di incontri fra il counsellor ed il cliente, trattando gli obiettivi stabiliti, il "feedback" viene discusso e condiviso di nuovo con il superiore del cliente e l'ufficio del personale. L'azienda spesso ha un riscontro cartaceo ed anche uno schedario storico sugli interventi di counselling e di conseguenza ha un resoconto anche contabile sull'investimento profuso, cosa che non avviene se il contenuto degli incontri rimane riservato fra il cliente ed il counsellor.** Spesso c'è una sovrapposizione con il coaching aziendale che evidenzia la preminenza degli obiettivi del business e della produttività. L'opportunità del counselling "aperto", è di solito vista come un'occasione di crescita personale e professionale, ma a volte viene anche vista come un'imposizione da parte del superiore che indica il counselling al subordinato per migliorare lacune percepite come problematiche per l'azienda. Questa è una situazione delicata che può creare difficoltà per entrambi cliente e counsellor dove le preoccupazioni degli altri possono creare

“ una persona con un problema” (Selvini et al 1980)¹

¹ The problem of the referring person. Selvini et al . Journal of Marital and Family Therapy Jan 1980

Un altro aspetto del counselling aziendale che ritengo molto più in linea con i presupposti di un approccio sistemico è quella “macro” o “upstream”, in cui si agisce sulle cause profonde del disagio e dell’inefficienza nell’organizzazione aziendale per promuovere uno sviluppo delle risorse o per facilitare processi di cambiamenti. Questo potrebbe avvenire attraverso programmi di formazione, consulenza con superiori o dirigenti, “forum” per esprimere difficoltà nella relazione e comunicazione, osservazione di team ed incontri di gruppi specifici. Tutto questo ha sempre lo scopo di facilitare il personale ad attivare il proprio potenziale comunicativo ed a risolvere problemi, relativi al lavoro, in maniera più autonoma.

Al contrario, il mio interesse è quello di portare nelle aziende l’approccio “micro” o “downstream” (già in essere nei paesi anglo sassoni) la cui finalità sarebbe il sostegno ai dipendenti nei momenti di difficoltà non solo relativi a situazioni lavorative ma anche a quelle personali. In questo caso l’azienda fornisce un sostegno economico coerente con una cultura aziendale di cura e valorizzazione del personale, senza pretendere la condivisione del contenuto degli incontri, approccio più consono alla mia formazione di counsellor sistemico ed al mio approccio personale. **Da poco tempo, alcune aziende di grandi dimensioni hanno iniziato ad utilizzare il counselling “micro” all’insegna di una politica di “Welfare Aziendale”. Approfondirò questo aspetto nell’ultimo capitolo di questo scritto.**

Evidentemente per portare questa proposta nelle aziende occorre un’attenta spiegazione e promozione dei benefici che può portare all’azienda, ai suoi dipendenti e alla sua produttività – benefici che non si possono valutare in maniera quantitativa secondo la modalità più comune.

CAPITOLO 1

LA CULTURA AZIENDALE ED EVENTUALI SPAZI PER IL COUNSELLING AZIENDALE

1.1 UN TERRENO FERTILE DA SEMINARE

In questi ultimi anni esiste un crescente numero di organizzazioni che adottano una cultura aziendale per cui il dipendente viene riconosciuto come una persona completa, che non ha solo esigenze di una remunerazione che rifletta direttamente il suo valore per l'azienda, ma viene riconosciuto anche come persona con una vita al di fuori dell'azienda, con esigenze di coltivare la propria professionalità e la sua crescita personale e con un conseguente bisogno di armonizzazione fra le esigenze personali/familiari e quelle lavorative.

L'azienda **multinazionale** Xerox sul suo sito web afferma:

“Crediamo fermamente che prendendoci cura delle esigenze degli individui si ottengano prestazioni migliori. Un giusto equilibrio tra gli impegni di lavoro e la vita privata. Una ragione in più per scegliere Xerox come datore di lavoro”

Tante aziende adesso seguono il principio logico per cui, un dipendente che lavora in un ambiente piacevole e stimolante e percepisce l'azienda come un'organizzazione che cerca di armonizzare le esigenze familiari e personali con quelle lavorative occupandosi in parte anche del suo benessere fisico e mentale, darà il meglio di sé. L'azienda migliora i risultati economici e la propria immagine e il dipendente si sente motivato e valorizzato, avendo inoltre voce in capitolo.

1.2 WORK LIFE BALANCE

Questa politica sta portando parecchie aziende (specialmente quelle internazionali) ad implementare programmi di conciliazione tra il lavoro e la famiglia -WORK LIFE BALANCE (in essere nei paesi anglosassoni dagli anni settanta).

La società AUTOGRILL descrive questa nuova politica così:

“In Italia è stato avviato il progetto PEOPLE CARE, finalizzato ad offrire servizi aggiuntivi, tramite convenzioni speciali per migliorare la qualità della vita dei collaboratori negli ambiti della famiglia, della salute e del tempo libero.”

Gli interventi tipici di WORK LIFE BALANCE possono comprendere: l'introduzione di un orario flessibile, convenzioni con palestre e servizi medici, consergerie, asili nido in azienda, car pooling etc.

Tenendo in considerazione l'attuale tendenza di una cultura aziendale di sostegno e cura dell'individuo, ritengo che si possa introdurre il counselling aziendale “micro” attraverso questi progetti di WORK LIFE BALANCE.

1.3 LA RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA

Oggi come oggi il concetto della CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) sta diventando un fattore sempre più importante per le strategie e l'immagine delle aziende. Per CSR (in italiano "La responsabilità sociale di impresa") si intende:

"L'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà di gestire le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività" – wikipedia

Un elemento importante di CSR è la necessità di tutelare la sicurezza, la salute ed il benessere fisico e mentale dei dipendenti. Questo aspetto della CSR viene sostenuto dalla Commissione Europea che nel 2008 ha firmato il patto europeo per la salute ed il benessere mentale. Uno delle 5 aree da migliorare è quella della salute mentale negli ambienti lavorativi: "Mental Health in Workplace Settings." Il patto stipula che

"i conseguenti cambiamenti nel ritmo e nella natura di lavoro oggi rischiano di compromettere la salute mentale ed il benessere dei dipendenti"

Raccomanda un miglioramento dei processi organizzativi, della cultura aziendale e del comportamento dei leader, con lo scopo di promuovere il benessere nel posto di lavoro – compresa anche l'armonizzazione del lavoro e della vita familiare con l'implementazione di programmi di "well being" ("benessere").

Esistono varie organizzazioni ideate e strutturate per assistere le aziende con l'integrazione di CSR nelle loro strategie aziendali. La più conosciuta è CSR EUROPE che conta più di 70 multinazionali come soci e più di 25 partner in vari paesi europei (Italia compresa). Il CSR Europe ha creato una linea guida di ben 47 pagine per promuovere l'implementazione di strategie di benessere sul posto di lavoro, intitolato "WELLBEING IN THE WORKPLACE" "BENESSERE AL LAVORO".

In conclusione, ritengo che ci sia un terreno fertile per proporre il counselling aziendale, nonostante la crisi economica di questo momento. La tendenza attuale delle aziende ad avvicinarsi ad una politica di sostegno e cura del dipendente (per motivi di immagine o di miglioramento dei risultati degli affari) insieme all'attenzione prestata a livello mondiale della filosofia della CSR, il lavoro della commissione europea ed anche legislazione nazionale (legge 81/2008 che stabilisce la necessità della valutazione dei rischi anche "allo stress lavoro correlato"), fa sì che cominci ad esserci una maggiore apertura verso questioni di benessere al lavoro da parte delle aziende stesse e degli enti governativi.

1.4 E' DAVVERO NECESSARIO IL COUNSELLING AZIENDALE?

UNA MIA ESPERIENZA PERSONALE

Prima di proporre qualsiasi prodotto o servizio bisogna accertarsi che ci sia un vero bisogno del servizio in questione. Al di là di altre fonti, la mia convinzione che esista un'esigenza di counselling individuale aziendale è basata sulla mia esperienza nel campo della formazione linguistica presso alcune grandi aziende in Italia. Il fatto di lavorare come "esterno" nelle medesime aziende per diversi anni con frequenza di almeno due o tre volte la settimana, mi ha permesso di osservare diversi sistemi organizzativi.

Il mio interesse per il counselling è nato anche come conseguenza di alcune situazioni lavorative in cui mi trovo. Effettuavo corsi di lingua inglese, comprese lezioni individuali, che avevano lo

scopo di migliorare l'inglese parlato attraverso un metodo basato sulla conversazione. Le lezioni riuscite meglio erano sempre quelle dove lo studente stesso sceglieva l'argomento da discutere, piuttosto che utilizzare materiale didattico più generale, tipo articoli di giornali etc. Quando utilizzavo lo studente come risorsa, cioè quando lui parlava di argomenti veramente pertinenti al suo lavoro, alla sua vita o alle sue esperienze personali, notavo una partecipazione ed un apprendimento maggiore. Le conversazioni trattavano argomenti di lavoro, progetti, programmi ed opinioni, ma una volta che le persone avevano più confidenza sia con me che con la lingua, cominciavano a parlare di problematiche e disagi incontrati al lavoro o nella vita quotidiana. Sembravano sempre più desiderose ed interessate a condividere le loro difficoltà con qualcuno esterno all'azienda. Notavo anche di avere una certa capacità di ascoltare attentamente e con empatia, e che queste conversazioni erano molto gradite dagli studenti che dicevano di godere di un momento per loro e di sentirsi meno stanchi e stressati dopo l'incontro.

1.5 ESEMPI PRATICI

Alcuni dei tanti esempi di queste conversazioni "empatiche" sono:

Nel 2007 già prima della crisi economica importante del 2008, uno stabilimento di un'azienda multinazionale per cui lavoravo annunciava allo staff dell'ufficio di Ricerca e Sviluppo l'intenzione di tagliare 5 persone su un totale di 10 nel reparto, entro 4 mesi, senza dire quale fosse il criterio di scelta di chi dovesse essere licenziato. Otto di queste persone seguivano lezioni di inglese in quel periodo e sentivano acutamente il bisogno di sfogarsi e di parlare delle loro preoccupazioni ed incertezze con una persona esterna (in particolare si lamentavano di un clima di sospetti, tradimenti, pettegolezzi ed instabilità nel reparto). Oltre vedere la sofferenza psicologica in questi soggetti, ho constatato quanto fosse sceso il loro impegno per lo studio e le prestazioni linguistiche – persone che facevano volentieri compiti a casa, studiavano vocaboli fra una lezione e l'altra mi raccontavano di "non avere la testa o di sentirsi troppo stanchi o stressati". Si può facilmente dedurre che le loro prestazioni scendessero anche nell'ambito lavorativo ben più importante per l'azienda dello studio dell'inglese.

L'esempio qui sopra riportato racconta un episodio piuttosto significativo sia per gli individui che per l'azienda come sistema, e purtroppo questa prima ristrutturazione nel 2007 è stata precursore di parecchie situazioni analoghe in altri reparti e divisioni nel 2008/9. In quel momento difficile e delicato non c'è stato nessun appoggio per chi perdeva il lavoro o chi rimaneva in un clima di incertezza e confusione con nuove mansioni non ben definite, nuovi responsabili etc.

L'introduzione del counselling può rappresentare un modo per aiutare a gestire ristrutturazioni aziendali dando sostegno agli individui, ai team di lavoro ed ai loro dirigenti.

Alcuni dei tanti esempi meno estremizzati, ma che secondo me incidono sul benessere mentale e sulle prestazioni di lavoro del personale sono :

- Uno studente che parlava delle proprie difficoltà di fare il pendolare lavorando in una diversa città, lontano da sua moglie e dai figli per 5 giorni la settimana
- L'arrivo di un dirigente nuovo con aspettative e metodi di lavoro diversi dai precedenti
- Difficoltà di far convivere prolungati orari di lavoro e la cura di una bambina handicappata
- Preoccupazioni di non essere all'altezza in riunioni internazionali
- Difficoltà di fare conciliare il lavoro con l'essere mamma
- L'ansia e le preoccupazioni per assistere un genitore malato di tumore.

Il counselling è un modo di dare sostegno ai disagi nella "normalità". Le persone non lasciano i loro problemi a casa quando arrivano in ufficio. Problemi personali tipo un rapporto conflittuale fra due persone in un reparto, la segretaria in lutto per un parente, possono incidere sempre di più

sulle prestazioni lavorative e quindi sul contesto più ampio dell'ambiente lavorativo e rappresentare, tra l'altro, un costo significativo per l'azienda.

Il counselling aziendale può offrire un modo per aiutare a prevenire problemi legati a stress o incapacità, ad affrontare situazioni fuori o dentro l'azienda restituendo all'individuo il potere di riprendersi la propria dignità e di avere una visione più ampia del problema attraverso nuovi spazi decisionali.

Per terminare questa riflessione sulla mia esperienza personale vorrei inserire una citazione sentita proprio in questi giorni. Le parole sono state pronunciate da un mio studente (tra l'altro dirigente) davanti alla macchina del caffè

“Non si può continuare a lavorare in questo modo- non si può vivere così. So che prima o poi mi fanno fuori .. per adesso ci sto dentro... ma poi?. Chiedono l'impossibile, non hanno nessun rispetto per le persone... ma che scelta ho?”

Queste parole non rappresentano necessariamente la realtà di questa azienda ma piuttosto il modo in cui questa persona vive la sua situazione, ed è la descrizione della **sua** realtà. In ogni caso si può facilmente intuire quanto questa persona si trovi a disagio in questo momento. Magari chi legge queste parole si starà chiedendo... ma in che razza di aziende lavora l'autrice di questo testo.. ma secondo vari studi statistici, il malessere al lavoro e la presenza di alti livelli di stress sono piuttosto diffusi ed è considerato un fenomeno in aumento. L'Organizzazione Mondiale della Sanità stima che entro il 2020 la depressione rappresenterà la causa maggiore di disabilità lavorativa preceduta solo dalle malattie cardiovascolari, e che attualmente 1 su 3 lavoratori dipendenti accusano problemi di salute mentale, che va dall'episodio di depressione a breve termine, a condizioni di natura più seria e cronica.

Offrendo il servizio di counselling in azienda si potrebbe contribuire in maniera significativa al benessere in azienda. La sfida è l'introduzione di queste idee in azienda ed il superamento di alcuni preconcetti.

CAPITOLO 2

UN PERCORSO PERSONALE VERSO UN PROGETTO DI COUNSELLING AZIENDALE (LA TRASFORMAZIONE DI CONVERSAZIONI EMPATICHE IN VERI INCONTRI DI COUNSELLING)

2.1 IL MIO PERCORSO PERSONALE VERSO IL COUNSELLING

Mi sono sempre interessata al counselling, ed inoltre ho notato che le situazioni di lavoro descritte sopra mi portavano a fare interventi di counselling, anche se lo scopo formale era ovviamente il miglioramento della lingua inglese e non il counselling. Ero desiderosa di studiare le tecniche del counselling per imparare a trasformare queste conversazioni empatiche e non strutturate, in veri incontri di counselling in modo da poterle proporre alle aziende in futuro.

Sentivo anche il bisogno di imparare a gestire meglio le informazioni ricevute e di avere strumenti per “proteggermi” in quanto a volte queste conversazioni mi procuravano una gamma di sensazioni forti che andavano dalla rabbia per quello che percepivo come ingiustizie subite, alla tristezza per racconti di lutti e malattie, a sensazioni di potere ed intimità per il fatto di essere in una situazione privilegiata nel ricevere informazioni private. Mi rendevo conto di fare fatica a gestire i pregiudizi e mi sentivo frustrata per non potere risolvere i problemi dei vari interlocutori.

In conseguenza di tutto ciò, ho deciso di effettuare un corso di 3 anni di counselling sistemico presso il Centro Milanese di Terapia della Famiglia.

Il corso è stato una esperienza ricca sia a livello di crescita personale che a livello di esplorazione di una visione sistemica, e ho conseguentemente acquisito le tecniche necessarie per svolgere l'attività di counsellor.

Le pagine seguenti sono una riflessione su quelli che per me sono stati gli elementi più importanti ed utili per quanto riguarda il mio percorso di trasformazione di una conversazione empatica informale, in un incontro di counselling formale (esplicitato) e strutturato con lo scopo di portare sostegno ed un senso di empowerment al cliente permettendo così di affrontare meglio situazioni di disagio sia nella realtà lavorativa che nella vita privata.

Le mie “conversazioni” con studenti che cercavano un po' di sostegno morale o un momento per riflettere ed esplorare determinati temi della loro vita personale o lavorativa erano indubbiamente gradite in quanto permettevano agli studenti di sfogarsi e sentirsi ascoltati da un testimone compassionevole. A mio parere tuttavia, la differenza di presupposti fra una conversazione empatica ed un incontro di counselling sistemico eseguito in un setting “formale”, è che il counselling rappresenta :

“una conversazione in un contesto di accordo consensuale dove il terapeuta (o in questo caso il counsellor) contribuirà in maniera intenzionale a portare il cliente verso un cambiamento costruttivo”¹

¹ Interventive Interviewing: Part 3. Intending to ask circular, strategic or reflexive questions. Family process vol 27 1988

Il counsellor in un certo senso ha certi “privilegi” nel poter indagare ed esplorare argomenti portati dal cliente che sono personali, magari fino ad allora privati, ma nello stesso tempo possiede un senso etico comportamentale di responsabilità e “commitment” verso il cliente. Una semplice conversazione empatica può anche portare qualche effetto positivo ma la differenza fondamentale sono la responsabilità e l’ intenzionalità del counsellor.

KEY LEARNINGS

2.2 A “NOT KNOWING APPROACH”

Prima di iniziare il corso avevo un pregiudizio : pensavo che il ruolo del counsellor fosse quello di esperto (con il suo enorme bagaglio professionale di preparazione teorica, training ed esperienza) in grado di “aiutare” il cliente ad uscire dalle sue difficoltà in maniera prescrittiva. Ho notato che questo pregiudizio era piuttosto radicato in me e qualche volta mi portava ad una certa ansia da prestazione durante il corso, semplicemente per l’idea di fare counselling anche a dirigenti di aziende.

Adesso ho immagazzinato il concetto importante che è il cliente l’esperto della sua vita. Il counsellor è certamente preparato, segue degli obiettivi ben definiti e interagisce aderendo ai principi sistemici ma la conversazione non è guidata dalle sue esperienze precedenti, dalle conoscenze metodologiche o dalla conoscenza della generalità dei problemi “ commonalities of problems”¹. Le teorie del counsellor non sono superiori a quelle del cliente – insieme lavorano per tentativi ed errori attraverso una co-costruzione di significati alternativi, che permetta di uscire dall’emphase. Il lavoro del counsellor è diretto non:

“alla soluzione del problema ma al senso di auto efficacia che consente al cliente di affrontare e risolvere autonomamente il problema”³

Non dovere risolvere qualsiasi tipo di problema che un cliente porta, ha rappresentato un grande sollievo per me!

In Clinica Sistemica Boscolo et al scrivono per quanto riguarda la terapia della famiglia:

“Il terapeuta accetta le soluzioni della famiglia come le sole logiche possibili e appropriate per la famiglia in quel momento. I terapeuti devono agire come stimolo, come perturbazione che attivi la capacità della famiglia a trovare le soluzioni.”⁴

Con questo approccio sistemico “di non sapere” è molto importante la supervisione poiché dà la possibilità di riflettere e sentire altri punti di vista sul colloquio, il ritmo, le ipotesi, gli effetti del linguaggio utilizzato ed anche di poter parlare della propria reazione emotiva, delle preoccupazioni, dei pregiudizi etc.

2. H.Anderson and H. Goolishian. The client is expert. A not knowing approach to therapy.1992

3. Sabrina Piroli. Counselling Sistemico. Ascoltare, Domandare, Coevolvere, Uni . nova 2006

4. Clinica Sistemica. Dialoghi a quattro sull’evoluzione del modello di Milano. Bollati Boringhieri 2004

2.3 “IL COUNSELLOR- SKIPPER ED IL SUO CLIENTE NAVIGANO INSIEME”⁵

La suddetta immagine presa da L'arte di Ascoltare mi piace e mi aiuta a tenere ben presente il vero scopo di un incontro di counselling. Il counsellor ed il cliente sono a bordo di una barca che rappresenta una struttura ed un contenitore, uno strumento per compiere il viaggio. Per me questa barca rappresenta lo spazio protetto di un colloquio che ha una struttura, forma ed equilibrio. Il counsellor “skipper” ha la sua patente nautica e sa manovrare la barca però decide insieme al cliente la destinazione finale. Decide anche le piccole soste di esplorazione di nuove isole o se fermarsi un po' più a lungo in un certo posto. A differenza delle mie passate conversazioni empatiche, è il counsellor che tiene la rotta della conversazione, che controlla il flusso delle informazioni. Dalle prime informazioni, spesso espresse in maniera confusa, il counsellor deve cercare di far emergere l'argomento più importante per il cliente raccogliendo e selezionando elementi attraverso l'ascolto attivo. Il counsellor percorre piste definite che lo guidano a costruire domande ed ipotesi, fermando o incoraggiando il cliente con lo scopo di stabilire degli obiettivi ed un contratto ben definito ed accettato dalle parti che chiarisca i confini dell'intervento.

Il cliente sale a bordo di questa barca non solo per fare un giro o prendere un po' di sole ma con lo scopo specifico di fare un viaggio per arrivare ad una destinazione che non sia la stessa della partenza. L'intento di fare questo percorso è dichiarato e formalizzato ed anche finanziato (dall'azienda in questo caso). Una conversazione empatica avviene spesso quasi per caso ed in modo prettamente non formale. Può capitare in un momento di calma nel mezzo di una giornata caotica, o anche in un momento in cui si ha bisogno di rassicurazione o consolazione.

In un incontro di counselling individuale aziendale invece, il cliente va dal counsellor, incaricato dall'azienda stessa, con lo scopo di parlare di un determinato argomento che gli procura disagio (non di fare due chiacchiere o farsi dare consigli tecnici di lavoro). Il counsellor avrà stabilito le modalità pratiche con l'azienda, come pubblicizzare l'iniziativa ed il posto in cui svolgere l'incontro (discuterò di questo aspetto molto importante nella parte finale della tesi) ed avrà un setting appropriato all'interno o in un luogo esterno all'azienda. Se l'incontro viene svolto all'interno, una stanza appropriata e decorosa, scelta e allestita con cura, non solo metterà il cliente più a suo agio, ma gli trasmetterà il messaggio di quanto l'azienda appoggi l'iniziativa e di quanto i dipendenti siano importanti per l'azienda stessa.

2.4 LA DESCRIZIONE DEL PROBLEMA

Durante un incontro di counselling il cliente riporta quello che per lui rappresenta un problema o una difficoltà.

Un concetto che è stato fondamentale per far sì che non mi immedesimassi troppo con il problema del cliente e di conseguenza potessi “proteggermi” da sensazioni non utili all'incontro, è quello di tenere sempre presente che il cliente “porta” la descrizione della sua realtà. La descrizione non è un dato di fatto o una verità ma è un punto di vista basato sui suoi significati e sulla sua costruzione del mondo. I suoi processi cognitivi sono fatti di credenze, convinzioni e valori a loro volta costruiti nel contesto delle interazioni con le persone che lo circondano. In passato, nelle conversazioni spesso rimanevo intrappolata dalla visione e dalla descrizione del cliente.

5. Giorgio Bert. Silvana Quadrino. L'arte di Comunicare. CUEN 1998

Un counsellor invece deve chiedersi come può accompagnare la persona nel trovare nuovi elementi nella sua descrizione, nell'ampliare il suo punto di vista o nell'esplorare e confrontare punti di vista di altri. Insieme il counsellor ed il cliente co-costruiscono una nuova descrizione (sempre co-erente con la visione del mondo che ha il cliente) che consente al cliente di affrontare autonomamente il problema o vivere meglio dentro una situazione che non si può cambiare, o addirittura a volte trovare che la nuova descrizione del problema porta ad uno scioglimento della difficoltà riportata.

Se per esempio un cliente dicesse "sento di non essere all'altezza di svolgere questo nuovo aspetto del lavoro" adesso vorrei capire meglio che cosa lui intende per "non sentire all'altezza" perchè ogni parola ha significati per un individuo che magari gli altri non possono sapere. Wittgenstein afferma:

"le parole non hanno nessun significato innato, hanno un significato solo quando sappiamo il contesto in cui vengono usate"⁶

Bateson concorda scrivendo che:

"Ci sono tanti significati possibili per cui un 'affermazione non ha alcun significato specifico"⁷

Come menzionato sopra questi significati sono connessi alle credenze, alle esperienze vissute e alle speranze per il futuro della persona. Chiederei al cliente in quali contesti lui abbia queste sensazioni di "non sentirsi all'altezza", in che modo dimostra di non essere all'altezza, che cosa pensano gli altri, e se i suoi colleghi, il suo capo, sua moglie sarebbero d'accordo con lui. Introdurrei domande di differenza come ad esempio "si sentiva più sicuro delle sue capacità prima di cambiare reparto?" e gli chiederei in quali situazioni in passato invece "si sentiva all'altezza".

Questa esplorazione del suo significato del "non essere all'altezza" ha lo scopo di ampliare la sua descrizione comprendendo anche i punti di vista degli altri e di guardare alle esperienze positive del passato (che lui non prende in considerazione) e di considerare che magari lui ha questa sensazione solo in determinate situazioni e non sempre o che magari questa sensazione è dovuta ad un'esperienza già vissuta e non elaborata correttamente. Il cliente potrebbe esplorare il fatto (descritto qui solo come esempio fra tante possibilità) che questa visione di sé è collegata ad una credenza radicata che "uno non può mai sbagliare e deve dare sempre il 110% di sé", e che una nuova visione in cui anche il 95% sarebbe accettabile, gli porterebbe parecchio sollievo.

Una conversazione "empatica" sicuramente permette all'altro di sentirsi compreso e di esprimere la sua fatica e la sua sofferenza. Ritengo che sia importante per il cliente avere la sensazione che chi lo ascolta si rende conto perfettamente della sua difficoltà – che, quando arriva al punto di chiedere il counselling, è già ad un livello intollerabile per lui. Ho vissuto un'esperienza durante un roleplay fatto durante un corso che mi ha dato conferma di questa necessità.

Raccontavo la mia rabbia e dispiacere perché una palestra della mia città era fallita e quindi aveva chiuso, una settimana dopo avermi fatto pagare un anno di iscrizione. Il counsellor si è subito focalizzato su eventuali piani di azione - "hai pensato cosa fare adesso - ti iscrivi ad un'altra palestra?" senza neanche commentare l'evento nefasto! Infatti con un senso di irritazione forte ho risposto "ma hai sentito .. mi hanno fregato i soldi!"

6. L. Wittgenstein. *Philosophical Investigations* Oxford: Basil Blackwell 1953

7. *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books 1972

Il fatto che il cliente si senta ascoltato e compreso però da solo non basta, è necessario un lavoro molto più profondo di co-costruzione, di una nuova descrizione per permettere al cliente di “attribuire diversi significati alle sue esperienze, dando una nuova struttura alla sua visione del mondo “⁸

Una conversazione solo “empatica “ ha spesso la tendenza di consolare unicamente , e stare dalla parte del cliente con il rischio che la descrizione del cliente venga confermata e resa ancora più rigida e radicata invece di essere ammorbidita e ristrutturata per permettergli di aprire spazi che finora sono rimasti chiusi.

2.5 UN’OTTICA SISTEMICA

Questo capitolo tratta alcuni argomenti che formano la base della teoria del counselling sistemico. Il mio scopo non è includere tutti gli aspetti di cui abbiamo discusso durante il corso ma piuttosto quelli che ho trovato più utili per trasformare la teoria in pratica per la conduzione di un colloquio che offra al cliente non solo un approccio empatico ma anche un percorso attivo per riprendere capacità decisionale, dignità e spazio di agire. La domanda più pressante per me all’inizio del corso era “ma dove comincio e quali criteri uso per gestire questa valanga di parole che mi arrivano?”

IL CONTESTO RELAZIONALE

Lo studio dell’approccio sistemico mi ha permesso di allargare i parametri di riflessione e mi ha aperto un nuovo punto di partenza per la conversazione nel momento in cui una persona mi riporta un suo disagio.

Prima di avere fatto il corso, durante una conversazione, tendevo a focalizzarmi sempre sull’individuo (quello che pensa, le sue paure, emozioni, sentimenti, speranze.)

Facevo quasi un quadro mentale della persona in primo piano in atteggiamento di lotta o di sottomissione con uno sfondo di situazioni, avvenimenti e relazioni difficili.

Durante il corso ho constatato come fosse più utile ed efficace modificare questa immagine mentale, non concentrandomi solo sul cliente, ma portando in primo piano anche il suo contesto relazionale per potere capire meglio i patterns di interazione con le persone importanti nella sua vita.

Mi hanno colpito le parole scritte in Clinica Sistemica che descrivono la tendenza, nel contesto terapeutico, a considerare l’individuo un contenitore di un patologia invece di considerarlo una persona dentro un contesto relazionale dove modelli di interazione sono di primaria importanza per un’eventuale terapia..

“L’approccio psicodinamico è sbagliato perché si concentra sull’individuo come “contenitore” della patologia. Non dà peso ai contributi del contesto relazionale in cui emergono i comportamenti problematici.....se si potessero cambiare i modelli d’interazione nella famiglia, cambierebbe anche il comportamento problematico”¹

8. Sabrina Piroli. Counselling Sistemico

1.Clinica Sistemica. Dialoghi a quattro sull’evoluzione del modello di Milano. Bollati Boringhieri- Milano 2004

Nel libro “Systemic Therapy with Individuals”² Franco Hedges commenta il modo in cui Watzlawick et al (1967)³ dimostrano nella loro ricerca con persone diagnosticate “schizofreniche” come il comportamento di un individuo potrebbe sembrare bizzarro quando la persona è vista da sola ma invece assume un senso logico spiccato quando la persona viene vista insieme alla famiglia.

L'importanza del contesto relazionale è la base anche del counselling sistemico che segue lo stesso approccio di quanto descritto sopra, cioè di vedere le cose da una prospettiva interpersonale piuttosto che individuale. Concentrandosi solo sulla persona vuole dire rischiare di non vedere tante informazioni che possono dare un senso alle azioni, ai pensieri o ai sentimenti del cliente

Per applicare questo principio al colloquio e tenere in primo piano il contesto relazionale e quindi il sistema di cui fa parte il cliente, il counsellor può ricorrere all'uso di un genogramma. Il genogramma rappresenta uno strumento per raccogliere e connettere informazioni per fare una mappa del contesto relazionale raccogliendo informazioni mirate sulla situazione familiare del cliente, delle altre persone significative nella sua vita, il suo lavoro, razza, religione, classe e cultura. In più l'uso del genogramma permette al counsellor di esplorare miti familiari, regole esplicite ed implicite, patterns che si ripetono, cambiamenti importanti tipo lutti, divorzi, figli che vanno via di casa, etc. Può essere utilizzato insieme al cliente in modo più strutturato, o come traccia mentale per il counsellor per poi essere completato in seguito al colloquio. Il genogramma serve per tenere il focus sulla relazione, per fornire un ampliamento di campo e per fornire informazioni importanti per fare ipotesi ed in seguito domande circolari che danno un orientamento al colloquio.

2.5 L'IPOTESI

In un colloquio sistemico

“l'attenzione viene spostata dalla persona al sistema di cui fa parte per fare ipotesi sui patterns, sulle regole che mantengono la situazione di disagio”⁴

Come discusso prima, un incontro di counselling si differenzia da una conversazione empatica perché il colloquio segue una determinata direzione.

Il counsellor tiene la rotta della discussione formulando ipotesi che servono come linea guida per sapere dove andare ad indagare e quali domande sono utili per verificare o meno questa ipotesi. Un'ipotesi guida l'attività del counsellor preservandola dal diventare casuale e domande vengono poste per motivi ben chiari.

Nelle mie conversazioni empatiche precedenti, mi capitava sovente di fare delle domande non sempre molto pertinenti per motivi di curiosità personale o per compiacere la persona dimostrando interesse e qualche volta per riempire pause e momenti di silenzio.

² An Introduction to Systemic Therapy with Individuals . A social Constructionist Approach . Fran Hedges 2005 Palmgrave Macmillan.

³ Pragmatics of Human Communication: a study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. New York and London: W.W. Norton.

⁴ L'Arte di Comunicare. Teoria e pratica del counselling sistemico. Giorgio Bert, Silvana Quadrino 2005 Istituto Ch'ange

Boscolo et al scrivono che l'ipotesi serve "per ornare i pattern relazionali"⁵ e deve tenere in considerazione

"tutti i componenti del sistema in gioco e propone una spiegazione della loro relazioni che non è né vera né falsa ; è uno strumento di ricerca"⁶

L'ipotesi è un punto di partenza che viene successivamente controllata, verificata, rivalutata, modificata o abbandonata, ed ha lo scopo di permettere al counsellor di capire più profondamente il contesto relazionale, di connettere i dati raccogliendo feedback e di orientare il counsellor ed il cliente nella conversazione. Secondo Boscolo l'ipotesi deve essere sistemica e deve fornirci una supposizione concernente il funzionamento relazionale globale.

Per fare un'ipotesi sistemica il counsellor dovrebbe pensare ed operare in maniera sistemica, che a mio parere, non può essere paragonata ad una tecnica che si impara e si utilizza quando necessita durante un colloquio di counselling. Pensare in maniera sistemica per me richiede un atteggiamento mentale spesso diverso di quello che siamo soliti ad avere ed assumere questo modo di pensare non è immediato, ma richiede un percorso di riflessione e studio di esempi pratici nel tempo (un corso di counselling sistemico di solito dura 3 anni.)

LA CIRCOLARITA' VS LA LINEARITA'

Prima di fare il corso la mia naturale tendenza era di ragionare in termini lineari di causa ed effetto "chi ha ragione.. chi ha torto?" "Quella persona ha reagito così perché il capo lo ha provocato". "Il problema è cominciato quando lui ha detto di no alla sua richiesta".

Le mie congetture o attribuzioni di significati mi portavano a fare ipotesi (che facciamo sempre nella nostra vita quotidiana) basate su descrizioni lineari , accade A, poi accade B quindi A è la causa di B , cioè un avvenimento, azione o persona è la causa unilaterale di una situazione o difficoltà. Il pensiero sistemico invece ragiona in maniera circolare che implica il ragionamento di " perché A o B si comportano in questo modo?" "cosa c'è nella regola della loro interazione che li porta a comportarsi così?" ⁷

Watzlawick scrive che:

" Ogni comportamento è una comunicazione che di volta in volta provoca automaticamente un feedback (retroazione) che consiste in un'altra comunicazione comportamentale" ⁸.

e questa comunicazione è simile ad un circolo senza inizio né fine dove simultaneamente influenziamo persone mentre reagiamo al loro comportamento.

⁵ Ipotizzazione, Circolarità, Neutralità: Tre Direttive per la Conduzione della Seduta. Sellini Palazzoni, Boscolo, Cecchin, Prata. 1980 Terapia Familiare

⁶ La terapia sistemica di Milano . Luigi Boscolo, Paolo Bertrando

⁷ Fonte: Arte di Comunicare – Bert, Quadrino

⁸ Watzlawick et al 1967 Pragmatics of Human Communication

Dopo tre anni di esplorazione del pensiero sistemico ho modificato il modo di formulare ipotesi (che prima facevo anche in maniera non consapevole) e il modo di testarle introducendo domande circolari nella conversazione.

Cerco adesso di concentrarmi di più sulla relazione e sui circuiti di interazione, invece di volere ricercare il perché di una situazione che spesso porta anche a giudizi morali. Ho visto l'importanza di non voler avere ragione o "innamorarmi"⁸ di una mia ipotesi a tutti i costi – (anche se non è sempre facile seguire questa massima sia per questioni di inesperienza professionale che per la natura umana stessa, e proprio per questo è opportuno un lavoro di équipe o una supervisione). "Innamorarsi di un'ipotesi" porta con sé il rischio di perdere la curiosità, di dare le cose per scontato e di non chiedersi ma "che cosa altro c'è nella descrizione del cliente che non vedo o che la persona non mi racconta".

LE DOMANDE CIRCOLARI

In passato il tipo di domanda che facevo (.. perché , che cosa ti ha portato a fare questo, etc.) rifletteva la tendenza di ragionare in termini di causa ed effetto. Per capire meglio invece come i pattern interattivi sono stati co-creati dentro il contesto di un rapporto e di testare ipotesi, ho visto l'efficacia dello strumento delle domande circolari che riflettono un pensiero più sistemico e circolare. Lo scopo di una domanda circolare è di portare il cliente a includere nella sua risposta "le sue relazioni, le reazioni degli altri, le loro comunicazioni ed i loro comportamenti"⁷

Le domande circolari portano "informazioni" utili che servono per avere una comprensione più sistemica della situazione.

In Clinica Sistemica Boscolo et al scrivono della distinzione fra la raccolta di informazioni e quella dei dati, dove secondo il pensiero di Bateson informazioni vengono definiti come "notizie di differenza"⁹ ed "un'informazione è una differenza che fa una differenza"

"L'informazione è un rapporto fra almeno due elementi, qualcosa connesso con qualcosa d'altro.....sono depresso è un dato ..sono depresso quando mia moglie mi guarda con espressione severa.. diventa informazione"¹⁰

⁸ GianFranco Cecchin 1987

⁹ Steps to an Ecology of Mind. Gregory Bateson 1972 Ballentine Books

¹⁰ Clinica Sistemica. Boscolo et al 2004

La domanda circolare evidenzia differenze mettendo in relazione persone, comportamenti e cose. Esempi pratici di domande circolari che si possono utilizzare durante un colloquio sono:

“Questo suo disagio è aumentato prima della ristrutturazione aziendale o dopo?”

“Quale sono le differenze di approccio tra questo capo e quello precedente?”

“Considera il suo lavoro più interessante di altri lavori?”

“Cosa dice sua moglie quando suo padre critica il suo lavoro?”

“Chi se ne accorge di più quando si sente giù di morale?”

Le domande circolari non servono solo al counsellor per raccogliere informazioni sul contesto relazionale, ma possono anche diventare “interventi nel microcosmo attraverso il processo dell’intervista” per il cliente. Secondo Karl Tomm possono:

“liberare i clienti dalle limitazioni delle loro visioni lineari ed avvicinarsi ai problemi da un nuovo punto di vista” .¹¹

Nelle mie conversazioni empatiche non avevo considerato l’uso delle domande un modo per aprire nuovi spazi per il cliente, ampliare il campo o dare una voce a persone non presenti. L’utilizzo di domande circolari in futuri colloqui potranno servire per:

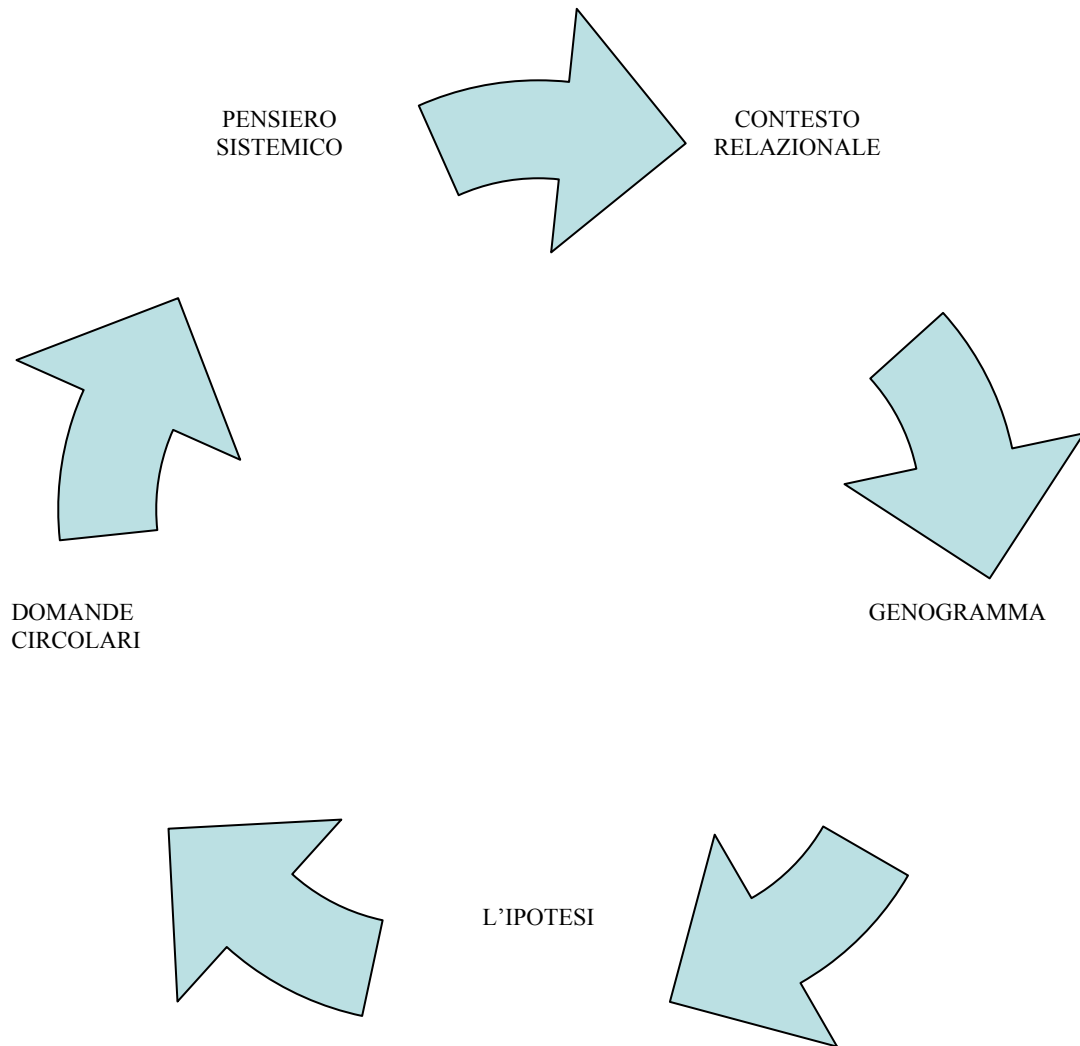
- ampliare il campo al contesto relazionale e raccogliere e connettere “informazioni di differenza”,
- stimolarmi ad essere più neutra e curiosa, esplorando punti di vista di più persone
- aiutarmi nella formulazione e nella conseguente verifica di ipotesi.
- soprattutto aiutarmi a tenere un atteggiamento mentale e esplorativo delle :

“possibili connessioni di eventi che includono il problema, piuttosto che il bisogno specifico di conoscere le origini del problema stesso” ¹¹

¹¹ Interventive Interviewing: Part III Intending to ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions. Karl Tomm 1988 Family Process

SINTESI VISIVO

Trovo molto utile gli schemi visivi per capire il collegamento dei concetti e per poi ricordarli. Il disegno qui sotto raccoglie e connette gli elementi di teoria discussi sopra che danno risposte alla mia domanda “Quali criteri uso per gestire e mettere in ordine il flusso di parole e descrizioni che ascolto dal cliente?”.



CAPITOLO 3

UN NUOVO MONDO POSSIBILE

Uno degli aspetti del corso di counselling sistemico che mi ha colpito di più e che ho sperimentato in prima persona durante alcuni casi di tirocinio, è l'efficacia delle tecniche e della filosofia di base che dà al cliente un senso di "empowerment" e che gli permette di guardare verso il futuro per esplorare "nuovi mondi possibili" con la conseguente apertura di spazi fino ad allora chiusi o sconosciuti..

UNA SCOMESSA SULLE POTENZIALITA' DEL CLIENTE

Il fatto che il counsellor faccia una scommessa sulla normalità e le potenzialità del cliente è un concetto importante che permette al cliente di ricorrere alle sue risorse interne per gestire in maniera più autonoma le sue difficoltà. A differenza di quanto pensavo in precedenza, il counsellor non cerca patologie o deficit, non si sofferma solo su quello che non funziona, ma esplora e fa presente al cliente anche quello che funziona nella sua vita.

Il modo in cui il counsellor vede il cliente può influenzare l'esito del percorso di counselling. Ciò viene documentato nella ricerca "Effetto Pigmalione" di Rosenthal e Jacobsen 1968. Questo studio dimostra come sia stato fatto credere ad un gruppo di insegnanti che alcuni allievi possedessero un'intelligenza e una potenzialità sopra la media (anche se in realtà non era così – gli studenti erano stati scelti a caso). Dopo un anno si è verificato che questi studenti hanno avuto dei risultati scolastici più alti rispetto ad altri membri della classe come una "profezia che si autorealizza" ¹

Le aspettative (anche inconse) di altre persone (specialmente in un rapporto asimetrico) possono condizionare ed influenzare la realtà ed il rendimento di una persona.

Crede nella potenzialità del cliente, e nel fatto che lui può scoprire come meglio organizzare le risorse interne che esistono già, porta il counsellor ad avere un certo tipo di atteggiamento e scelta di parole che a loro volta innescano un circolo virtuoso che in seguito porta ad una risposta più positiva dal cliente. Secondo Boscolo :

"Un terapeuta, che sia anche un incurabile ottimista, aiuta il cliente a cambiare in meglio"²

LA CONNOTAZIONE POSITIVA

Il counsellor sistemico crede che ogni comportamento, anche se può sembrare insensato o controproducente, abbia avuto o abbia ancora un'intenzione lecita e sia comprensibile e coerente entro le proprie premesse e abbia rappresentato il "meglio **del cliente**" in quel momento.

L'approccio sistemico attribuisce una connotazione positiva a comportamenti e sintomi con il presupposto che ogni azione sia una comunicazione e venga interpretata come difficoltà di relazione dentro il sistema esistente del cliente.

¹ Watzlawick et al 1971

² Boscolo 1993

Criticare un comportamento – cioè dare una connotazione negativa può essere colpevolizzante per il cliente e può ostacolare il processo di cambiamento - in quanto critica il sistema di cui il cliente fa parte ed implica che il sistema sia sbagliato. Ogni sistema cerca di mantenere lo status quo e una connotazione negativa tenderebbe a produrre resistenza dalla parte dei componenti di un sistema.

“La connotazione positiva non si indirizza a persone particolari, ma piuttosto alle tendenze omeostatiche del sistema nel suo insieme”³

Piuttosto di connotare negativamente, il counsellor cerca di capire come questo comportamento segua una certa logica per chi lo fa e per gli altri dentro il sistema.

Questo approccio aiuta il counsellor a tenere un atteggiamento mentale non giudicante e colpevolizzante ma guidato dalla curiosità.

La curiosità aiuta il counsellor a cercare di capire come mai un cliente ritiene opportuno agire o pensare in un certo modo, cosa c'è nella descrizione del suo mondo che lo porta a questo ed in seguito come si può lavorare insieme per co-creare una nuova descrizione che gli fa vivere meglio la sua difficoltà attuale sempre rispettando i suoi valori e quello che è possibile per lui in quel momento.

POSITIVAZIONE

Più volte il cliente può avere creato una descrizione di sé piuttosto negativa. Una persona, se non qualificata come counsellor, spesso reagisce a certi stimoli con il seguente meccanismo (anche se è piuttosto esagerato nell' esempio riportato sotto)

A. “sono negata per queste cose”

B. “Non è vero – sei brava”

A “Sono brutta “

B “ No, sei bella invece”

Queste parole ben intenzionate, al meglio cadono nel vuoto ed al peggio innescano una forma di resistenza dovuta alla sensazione di non essere capito o preso sul serio.

Un counsellor invece cerca di decostruire queste descrizioni cercando discrepanze ed eccezioni, cercando abilità e risorse finora non prese in considerazione dal cliente. L'obiettivo del counsellor è di portare il cliente al punto di dire da solo “sono brava” o “sono bella” – anche se chiaramente non sarà una risposta immediata.

In un caso del mio tirocinio una signora di 60 anni si lamentava delle sue relazioni difficili con il marito. Lei non si sentiva in grado di imporsi, decideva tutto sempre lui, in maniera poco democratica e lei si auto descriveva come debole, e come uno “zerbino”. Utilizzando l'approccio descritto sopra, cercando eccezioni a questa sua descrizione, focalizzando su episodi passati, magari dimenticati, dove invece di essere stata sempre accomodante è stata più decisa, la signora si è ricordata di un episodio in cui suo marito voleva portare la suocera (che non stava bene) a vivere in casa . In quella occasione invece, lei si è espressa in modo completamente contrario a questa richiesta di suo marito in maniera decisa e convinta. Suo marito ha accettato la sua volontà ed hanno lavorato insieme per trovare un'altra soluzione.

Dopo avere esplorato questo suo agire, lei stessa ha detto le seguenti parole “Sono molto forte e decisa se credo veramente in qualcosa, se ne sono convinta”

Alla fine dell’incontro ha ripetuto il concetto e l’ha anche proiettato nel futuro “ tutto sommato sono abbastanza forte e convinta per affrontare questa situazione”

Dimostrando al cliente che ha già dentro le risorse e che le ha già usate, lo si aiuta a pensare ad un futuro in cui può utilizzare queste capacità, ed in seguito queste abilità cominciano ad essere incluse nell’auto descrizione della persona. Tutto ciò tende a portare ad uno stato emozionale più positivo. Porta ad un’apertura mentale superiore ed a vedere le difficoltà anche da altre prospettive, permettendo di cominciare a pensare in modo più creativo ed autonomo per trovare eventuali soluzioni ed ampliare le scelte.

Chiaramente questa tecnica di positivizzazione deve essere fatta con molta cura da parte del counsellor, in modo credibile, basata su fatti e non sul semplice desiderio di far stare meglio il cliente.

Mi piace la descrizione in “L’Arte di Comunicare”⁴ che descrive come il counsellor aiuta a cercare

“i sassi che permettono di attraversare il torrente- magari non senza bagnarsi , ma bagnandosi un po’ meno”.

Nella descrizione data dal cliente che al primo impatto può sembrare piuttosto sconsolante, il counsellor, con questo approccio, di solito riesce a trovare almeno qualche sasso dove il cliente può appoggiare il piede per attraversare il fiume.

REFRAMING

La possibilità di aprire spazi chiusi per il cliente e di aiutarlo a cambiare la sua descrizione di avvenimenti o certe situazioni viene favorita con la tecnica di ristrutturazione o reframing:

“Fare un reframe significa cambiare il concetto, il contesto emozionale o il punto di vista in relazione al quale una situazione va sperimentata e porlo in un altro contesto dentro il quale posizionare la stessa situazione concreta in maniera migliore e quindi, cambiare il suo intero significato.”⁵

Un intervento di reframing ha lo scopo di “ una ristrutturazione del campo”⁶ mettendo in primo piano un aspetto rimasto in ombra e facendo emergere connotazioni differenti da quelle fino ad ora attribuite.

Una frase del genere “ hai pensato di essere arrabbiato perché ci tieni a quella persona?” è un esempio di reframing.

⁴ L’arte di comunicare- Bert e Quadrino 2005

⁵ Watzlawick et al 1974 .Change:Principles of Problem Formation and Problem Resolution.

⁶ Counselling Sistemica - Sabrina Piroli

Ho sperimentato l'impatto positivo del reframing sempre nel caso discusso prima: la signora rimpiangeva il fatto che per anni non era riuscita a difendere la sua posizione anche davanti ai figli. Ho offerto invece un'altra prospettiva dove la sua difficoltà nell'imporsi poteva essere considerata anche una scelta di proteggere i figli da liti violente facendo vedere i genitori uniti .

La signora è stata ricettiva ad accogliere anche questa descrizione che le ha permesso di esplorare l'idea che adesso magari quello che andava bene allora non è più accettabile per lei in questa fase della sua vita.

Essendo arrivata ad un nuovo ciclo della sua vita in cui i figli sono andati via di casa, lei adesso sente un forte desiderio di esprimersi più liberamente. In questo reframing lei si è sentita meno pronta a colpevolizzarsi per il suo atteggiamento passato o a pensare che questo modo di fare, faccia parte della sua personalità o identità. E' diventata desiderosa di far evolvere i patterns di comunicazione con il marito che si sono instaurati attraverso gli anni, ma che adesso non la fanno stare bene.

OLTRE IL PROBLEMA

Un altro key learning del mio percorso di trasformazione di una conversazione empatica è stato il modo in cui il counsellor sistemico non si trattiene a lungo sul problema portato dal cliente ma lavora quasi subito per andare oltre al problema.

Avevo il pregiudizio basato sulla terapia più tradizionale e sulla mia esperienza personale che facesse bene al cliente parlare a lungo del suo problema. Pensavo che il cliente avesse bisogno di sfogarsi, di sentirsi ascoltato e sostenuto. Una persona in cerca di sostegno morale è spesso molto portata a parlare a lungo del problema e ritenevo che fosse molto positivo lasciare la persona libera di esprimere emozioni vissute ed attuali, lasciando tutto il tempo che voleva per raccontare le sue riflessioni e descrizioni del problema.

Come già accennato nel capitolo **la descrizione del problema**, il cliente può anche trarre i benefici elencati qui sopra, ma durante il corso ho riflettuto anche sul fatto che l'energia tende a scorrere dove poniamo l'attenzione. Quando il counsellor pone l'attenzione sul problema, quest'ultimo per il cliente rischia di espandersi ed acuirsi con un conseguente irrigidimento nella descrizione del cliente. In un'esplorazione molto profonda di un problema il counsellor rischia anche di portare alla luce altri aspetti che magari il cliente non aveva considerato in quel momento. Karl Tomm scrive:

“Chiedere di un problema significa confermarne l'emergenza ed affermarne l'esistenza. Ascoltare ed accettare la descrizione di un problema significa concedere potere alla sua definizione.⁷

Scrivendo questo capitolo mi sono ricordata di alcuni episodi passati in cui una mia amica aveva perso un parente all'improvviso. Con le migliori intenzioni la incoraggiavo a parlare di quel giorno ed a sfogare le sue emozioni, pensando che le facesse bene parlarne. In effetti quello che capisco adesso è che le sarà stato utile fino ad un certo punto, ma l'insistere sullo stesso tema faceva sì che andasse via con gli occhi rossi e mal di testa, avendo solo rivissuto la parte brutta dell'esperienza senza avere portato via qualche seme di speranza per un futuro migliore.

In passato, terapie tradizionali tendevano ad esplorare a lungo le esperienze già vissute dal cliente, lo scopo del counselling sistemico invece è di aiutare a “ creare una nuova mappa del territorio e dare al cliente un senso della sua propria potenzialità”⁸.

Per potere portare lo sguardo del cliente anche verso il futuro, per infondere un senso di speranza per una vita dove il dolore o il problema attuale si allevia, è necessario un intervento intenzionale da parte del counsellor.

Tomm spiega :

“Famiglie con problemi sono talvolta così prese da difficoltà presenti o da ingiustizie del passato che vivono come se effettivamente non avessero futuro. Si concentrano così poco sul futuro di fronte a loro che si impoveriscono rispetto a possibili futuri alternativi”⁷

Il ruolo del counsellor sistemico è di focalizzarsi anche sul futuro, su un mondo possibile, per poter ampliare le scelte del cliente.

Nella sezione seguente vorrei dare qualche esempio pratico (basato su un caso del mio tirocinio) di come il counsellor può intervenire con delle domande orientate verso il futuro.

LE DOMANDE ORIENTATE VERSO IL FUTURO

Un testo molto utile ed ormai conosciuto che discute le tecniche per l’uso delle domande durante un colloquio è “Interventive Interviewing. Intending to Ask Linear, Circular, Reflexive or Strategic Questions” di Karl Tomm. Tomm scrive:

“ Le domande orientate sul futuro possono essere usate per stimolare nel cliente delle possibilità che forse non avrebbe mai potuto considerare da solo, e che tuttavia sono compatibili con i sistemi di valori pre-esistenti.”⁷

In Novembre 2008 ho partecipato ad una conferenza tenuta da Karl Tomm dove ha ridefinito il suo modello di INTERVENTIVE INTERVIEWING per includere le nuove definizioni:

“GENERATING POSSIBILITIES QUESTIONS” “Domande per generare nuove possibilità”

che includono domande riflessive che hanno lo scopo di aprire spazi per nuove possibilità.

L’intenzionalità di questo tipo di domande è rivolta alla co-costruzione di nuove prospettive “co – constructing intent”. Durante una dimostrazione dell’uso delle domande, che per me è stato molto istruttivo, ho notato i seguenti esempi:

“Se potesse cambiare, in quale direzione vorrebbe farlo?”

“Se potesse andare oltre la sua natura, vorrebbe diventare più disponibile a perdonare?”

⁷ Karl Tomm – Interventive Interviewing
⁸ Penn - 1984

“INITIATIVE CLARIFYING QUESTIONS” “Domande per chiarire iniziative”

che includono domande orientate verso il futuro con un’intenzionalità chiarificatrice “Clarifying Intent”. Esempi di questo tipo di domande sono stati:

“C’è qualche cosa che le viene in mente come possibile iniziativa in questo momento?”

“Quanto si sente pronto per andare avanti? Che cosa la ostacola? Come può superare questo ostacolo?”

Durante il tirocinio ho accertato che le domande che hanno avuto un effetto positivo più visibile sul cliente sono state le domande sul futuro. Non intendo dire con questo che altri tipi di domande come quelle circolari o lineari siano meno efficaci, ma ho notato che quelle sul futuro hanno prodotto una maggiore reazione immediata sul cliente e hanno contribuito notevolmente ad un’apertura mentale fino a quel momento non evidente.

Anna, una donna di 31 anni, non riusciva a decidere se porre fine ad un rapporto di coppia molto difficoltoso durato 10 anni con continue liti e rotture, o se fare un bambino insieme nel tentativo di “fare funzionare il rapporto” .

Lei aveva in effetti una rigidità nella sua descrizione delle scelte. Secondo lei le scelte erano le seguenti:

scelta a – rimanere con questo uomo e stare male,

scelta b – lasciare questo uomo e stare male, sola, ed in più perdere la possibilità di avere figli.

Durante gli incontri di counselling abbiamo esplorato le sue descrizioni, premesse, e relazioni ma le domande che hanno colpito Anna maggiormente sono state le seguenti:

C. Il giorno che decide di fare un figlio, cosa vorrebbe per lui?

A. Soprattutto voglio che sia in buona salute, voglio dargli una vita serena, una famiglia in armonia ed un padre presente.

Ho notato che quando ha pronunciato quelle parole ha cambiato aspetto. Il suo corpo si è alzato, ha assunto una posizione più eretta, il viso si è rilassato, si intravedeva una luce negli occhi , e per la prima volta durante il colloquio sembrava convinta di quello che diceva .

“Le domande sul futuro hanno un enorme impatto sui comportamenti non verbali. Si possono notare risposte molto più forti pertinenti a domande circa il futuro che a domande circa il presente o il passato”⁹

C. Potrebbe immaginare di offrirgli una vita così insieme a Francesco?

A. Assolutamente no.

C. Cosa dovrebbe cambiare nella sua vita o nel suo rapporto con Francesco per poter offrire questa serenità a suo figlio?

A. Tutto

Ha cominciato a rendersi conto che con Francesco costruire una vita basata sulla serenità familiare non era possibile. Ha cominciato ad abbracciare l'idea di un altro spazio d'azione – quello di stare da sola per scelta sua con meno paura e nello stesso tempo con le idee più chiare di quello che avrebbe desiderato costruire insieme ad un partner futuro.

C. Secondo lei, è più serena con o senza Francesco?

A. Indubbiamente senza – ma c'è la paura di rimanere da sola.

C. Come potrebbe sviluppare questa serenità?

A. Penso avendo più fiducia in me e magari più amici, uscire di più.

Ho continuato con varie domande orientate al futuro basate su possibili obiettivi e progetti personali, dove abbiamo anche affrontato la possibilità che lei rimanesse da sola per un lungo periodo. Durante gli incontri seguenti lei cominciava a parlare del futuro con speranza ed ottimismo, addirittura parlando della possibilità di realizzare un suo sogno di diventare erborista o almeno di cominciare a fare un corso. All'inizio degli incontri lei quasi non riusciva a pronunciare le parole “stare da sola” senza piangere e descriveva il suo rapporto con il suo fidanzato come “l'unico mondo che conosco”.

La sua fretta di mettere al mondo un figlio si scioglieva e si è trasformata in un sogno o desiderio per il futuro, quando il momento e le condizioni sarebbero state favorevoli.

Boscolo e Bertrando scrivono in *Terapia Sistemica di Milano* :

“Le domande sul futuro hanno una duplice funzione, indagano la capacità dei clienti di progettarsi nel futuro senza restrizioni e insieme li stimolano a vedere la possibilità di reinventarlo.”

Vorrei finire questo capitolo e la parte della tesi che non riguarda strettamente il counselling aziendale con una citazione molto semplice presa da “L’Arte di Ascoltare e Mondi Possibili” che a mio parere riassume in maniera elegante ed ispiratrice che cosa è un counsellor:

“Un buon ascoltatore è chi offre nuovi mondi possibili”¹²

Nel mio percorso personale per trasformare una conversazione empatica in un vero incontro di counselling ho imparato, durante il corso, (ed ho avuto conferma con i vari casi del mio tirocinio) che un buon ascoltatore non si limita ad ascoltare in maniera empatica e consolante.

Un buon ascoltatore pratica invece un ascolto attivo con l’uso di tecniche (alcune descritte in questo testo), cercando sempre di tenere una visione sistemica e di non perdere di vista lo scopo di lavorare insieme al cliente per offrire un nuovo mondo possibile..

12 Marianella Sclavi . Arte di Ascoltare e mondi possibili 2003 Mondadori

CAPITOLO 4

4.1 IL CLIENTE FA PARTE DI UN SISTEMA

Con questo capitolo vorrei riportare l'attenzione verso una situazione di eventuale counselling aziendale. Il modo di fare counselling sarà sempre influenzato dal contesto in cui il counsellor opera.

Il cliente fa parte di un sistema e di conseguenza anche il counsellor "oscilla tra l'interno e l'esterno del sistema"¹. Un sistema è un insieme di elementi che interagiscono; in una sistema aziendale esiste una struttura di

"connessioni che rendono i membri interdipendenti, e che tendono a consolidarsi in regole (esplicite e implicite), ruoli e gerarchie"²

Osservando meglio il sistema aziendale, il counsellor può avere una comprensione maggiore dei pattern di interazione fra tutte le parti del sistema ed il modo in cui essi possono avere un effetto sul singolo (nel caso di counselling individuale).

Il counsellor cerca di capire come i valori e la cultura aziendale si riflettono nella sua struttura, su l'interazione fra reparti, su gruppi e sugli individui e come essi possono permeare tutti i livelli dell'organizzazione e rendere più comprensibili le azioni di certi individui dentro il sistema stesso. Applicando sempre una visione sistemica, il counsellor cerca di capire il contesto in cui il cliente si muove, un contesto con le sue regole esplicite e non (il modo di vestirsi, l'uso del linguaggio, il livello di autonomia, socializzazione, etc) ed i valori e le credenze (alcune esplicitate nella descrizione della "mission" dell'azienda o dalla politica aziendale o semplicemente trasmesse come "la maniera normale di fare le cose").

Il counsellor cerca di capire in che punto il cliente sia inserito in questo contesto aziendale tenendo conto che l'azienda stessa risponde agli effetti dei fattori esterni economici e politici e le aspettative della casa madre e della società in generale.

Può essere utile a volte per il counsellor costruire una mappa del sistema per capire dove sono i punti di contatto interni, quali sistemi interagiscono e con quale modalità (anche se dovrebbe sempre tenere in mente il fatto che ogni sistema è molto complesso e non si limita solo a quello che si riesce a vedere).

Per quanto riguarda il counselling che ho definito "micro" il counsellor deve normalmente rispettare le logiche di rapporti di potere del sistema e le sue regole, senza spingere al cambiamento un sistema che non vuole cambiare. Spesso si tratta di facilitare il cliente a riacquistare potere, dignità e spazio per muoversi dentro il sistema esistente.

Un sistema comunque secondo Gregory Bateson ha la capacità fondamentale di crescere, autoregolarsi ed auto-realizzarsi anche quando lo stato di equilibrio è compromesso, però, eventuali cambiamenti devono essere assorbiti per perdere una carica che il sistema vede come potenzialmente distruttiva (per la sua tendenza di favorire una situazione omeostatica).

Tenendo in considerazione il fatto che un sistema è un insieme di elementi in rapporto uno con l'altro, qualsiasi cambiamento che avviene all'interno di un elemento porta effetti e cambiamenti anche alle altre parti del sistema. Un counsellor anche lavorando con un individuo (nel micro) potrebbe avere un impatto sistemico sull'intera azienda e può contribuire alla creazione di una cultura aziendale che si prende cura di suoi dipendenti.

¹ L'arte di Comunicare – Giorgio Bert, Silvana Quadrino

² Quadrino. Il Bello del Gruppo – Change 2004

Spesso ci si pone la domanda se ci possano essere conflitti fra gli scopi del counsellor (di dare un senso di empowerment ai clienti) ed i valori, priorità e credenze dell'azienda.

A mio parere, se un counsellor mantiene una visione sistemica ed è consapevole dei suoi propri assunti culturali, pregiudizi e valori, riesce a lavorare dentro la cornice aziendale con una buona comprensione del contesto che certamente riduce le possibilità di un eventuale conflitto di interesse.

4.2 FARE CONOSCERE I VANTAGGI DEL COUNSELLING AZIENDALE

Nonostante la figura del counselling aziendale e del counselling in generale sia in forte crescita, rimane ancora un'attività non del tutto conosciuta dalla persona media. Secondo la mia esperienza la parola "counselling" ha già qualche risonanza per chi lavora nelle risorse umane ma per la maggior parte dei lavoratori dipendenti è una parola inglese che viene associata con la parola "consulenza" e significa quindi esperto che dà consulenza in materie tecniche o gestionali.

Il counselling come concetto rimane piuttosto estraneo alla maggior parte delle persone con cui ho parlato, viene sempre visto in associazione a qualcosa che si riferisce a patologie o esaurimenti psico – fisici.

Quando viene spiegato che il counselling è una disciplina che tratta disagi nella normalità con lo scopo di dare sostegno nei momenti difficili o critici della vita che possono succedere a tutti, le persone dimostrano curiosità, sono interessate e sembrano accettare questo concetto in maniera positiva.

4.1 UNA PRESENTAZIONE FORMALE DEL COUNSELLING AZIENDALE

Il primo punto importante nell'offerta di servizi di counselling ad un'azienda è quello di non dare per scontato che le persone sappiano che cosa sia il counselling.

In un colloquio o presentazione più formale, andrebbe spiegato in maniera chiara e semplice (chiaramente modificando il modo di spiegarlo se le persone hanno già qualche conoscenza di questa attività) lo scopo e la durata di un ciclo di incontri di counselling.

Nel caso di un'azienda, bisogna far presente i vantaggi per l'azienda stessa e per l'individuo in quanto rimane sempre un servizio oneroso e questa spesa deve essere giustificata mettendo in luce i vantaggi e i miglioramenti concreti per l'organizzazione.

In una presentazione in azienda comincerei riferendomi alla tendenza crescente del concetto di una cultura aziendale di sostegno e valorizzazione del dipendente che innesca un circolo di maggiore gratificazione da parte del dipendente stesso, portando poi a produrre un maggiore impegno e motivazione con il conseguente miglioramento della performance aziendale.(vedi primo capitolo).

In seguito, parlerei del concetto di WORK/LIFE BALANCE e di come la realtà lavorativa stia diventando più problematica e difficile nell'armonizzazione dell'orario di lavoro e del tempo dedicato alla famiglia; l'incremento dello stress a causa di un elevato carico di lavoro ed un orario di lavoro sempre più lungo per chi vuole fare carriera (la maggior parte dei miei studenti/lavoratori sono presenti in azienda dalle 9.00 alle 20.00 e portano il lavoro anche a casa durante il weekend); Darei degli esempi dei tipi di intervento che esistono in alcuni programmi di WORK/LIFE

BALANCE ed introdurrei a questo punto il progetto di counselling come sostegno per l'individuo che si trovasse in momenti di difficoltà sia nell'ambiente di lavoro che nella vita privata. Discuterei del fatto che i problemi delle persone spesso incidono sulle prestazioni lavorative ed in seguito sulla produttività aziendale. (Secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti nel 1983 ¹ circa il 18% dei dipendenti sono affetti da problemi personali che possono portare ad una riduzione del 25% della produttività)

Includerei nella mia presentazione fatti concreti basati sulla ricerca effettuata. In particolare farei presente una relazione commissionata nel 2001 da parte della "British Association for Counselling and Psychotherapy"² con lo scopo di analizzare i risultati degli interventi di counselling sul posto di lavoro. Conclusioni significative comprendono una riduzione del livello di stress ed ansia nel 60 – 75% dei clienti che hanno partecipato ad incontri di counselling ed una riduzione di giorni persi per malattia del 25%.

I BENEFICI PER L'AZIENDA

Parlerei dei possibili vantaggi che un progetto di counselling può portare all'azienda elencando esempi del tipo:

- Un miglioramento della produttività ed efficienza nel posto di lavoro
- Riduzione delle assenze per malattia
- Riduzione di infortuni/incidenti
- Riduzione del turnover del personale
- Miglioramento delle relazioni lavorative
- Sostegno al personale in periodo di ristrutturazioni e cambiamenti
- Riabilitazione a seguito di una malattia a lungo termine
- Sostegno per l'ufficio Risorse Umane
- Feedback per identificare ed affrontare problematiche in azienda
- Potenziamento della politica welfare (spiegherò questo punto dettagliatamente più avanti)

I BENEFICI PER I DIPENDENTI

Fra i benefici che possono trarre i dipendenti includerei i seguenti:

- Un servizio gratuito ed accessibile
- Un luogo privato e protetto dove parlare di problemi ed opportunità
- Un senso di empowerment per contribuire al proprio benessere
- Una opportunità per la crescita personale
- Un senso di essere sostenuto e valorizzato da parte dell'azienda

¹ Masi e Teems 1983 – Employee Counseling Services Evaluation System. – Department of Health and Human Services USA

² Counselling in the Workplace: The facts (McLeod 2001)

Una volta finita la discussione di questi argomenti, sarebbe opportuno entrare in dettagli più pratici per quanto riguarda un'eventuale implementazione di un progetto di counselling in azienda.

L'AVVIO DI UN PROGETTO DI COUNSELLING

Spiegherei che ogni progetto sarà fatto su misura per l'azienda ma che esistono delle premesse comuni per un'implementazione di un progetto di counselling, quali:

- La fiducia e sostegno del top management
- La presentazione del progetto ai dirigenti e gruppi chiave dell'organizzazione
- La promozione efficace e continua del servizio di counselling al personale tramite depliant, posters, intranet, articoli, seminari di induzione, presentazioni, incontri in reparto ecc.
- L'identificazione delle tipologie di esigenze di counselling per l'azienda.
- Una comprensione ed accettazione della riservatezza del contenuto degli incontri
- La nomina di una persona di riferimento dell' Ufficio Risorse Umane

Altre considerazioni che possono variare da azienda a azienda :

- Linee guida per l'uso del servizio : l'auto invio o l'invio da parte dell'azienda
- Il luogo per gli incontri di counselling:
Eventuale disponibilità di una stanza in sede.
Fuori sede presso gli uffici del counsellor,
Presso la sede di Associazioni
- Il numero di incontri autorizzati per un ciclo di counselling e chi può partecipare (**il servizio di counselling potrebbe riguardare anche i familiari dei dipendenti**)
- Le informazioni che l'azienda può ricevere dal counsellor: numero di utenti, dati generici, temi generali
- La valutazione e controllo della qualità del servizio

Riassumendo, chi va a presentare un progetto di counselling presso un'azienda deve dimostrare qualcosa in più della sola competenza nel campo del counselling.

Il counsellor deve dimostrare anche una comprensione delle esigenze dell'organizzazione a scopo di lucro che oltre che potenziare una politica di welfare e valorizzare i dipendenti, vuole anche salvaguardare ed incrementare la sua produttività, essere in linea con le politiche di Corporate Social Responsibility (vedi primo capitolo), e migliorare l'immagine di se stessa davanti agli impiegati e alla società in generale. Inoltre il counsellor deve cercare di capire la cultura dell'azienda e i limiti o le opportunità a livello organizzativo.

Tutto sommato, trovo che un counsellor sistemico con la sua attenzione al contesto ed alle interazioni relazionali dei sistemi e sottosistemi sia molto preparato a lavorare bene.

CONCLUSIONE

Servizi di counselling per i lavoratori, sostenuti dal datore di lavoro, sono in essere nei paesi di cultura Anglo Sassone dagli anni settanta. In Gran Bretagna nel 2001, 1137 aziende fornivano un servizio di counselling attraverso Employee Assistance Programmes (EAP) per un totale di 2,26 milioni di persone. Queste EAP sono un sistema di piani di assistenza con lo scopo di sostenere il lavoratore e la sua famiglia per problemi personali che possono avere un impatto negativo sulle prestazioni lavorative, la salute ed il well being. Si articolano in una combinazione di consigli pratici e counselling psicologico spesso collegati a piani di assicurazione e previdenza. Possono essere organizzate secondo un modello interno (comune nei grandi gruppi multinazionale che “privilegiano il collegamento con le strategie e politiche aziendali”), esterno (ci si rivolge ad agenzie esterne) o con un sistema di contratti con singoli professionisti su esigenze specifiche. Con la crescente internazionalizzazione ed armonizzazione delle pratiche e delle politiche dei metodi di lavoro, sia a livello istituzionale che aziendale, credo che programmi di assistenza sociale di sostegno intrapresi dai datori di lavoro, entreranno a fare parte della realtà Italiana molto presto. Come discusso precedentemente esiste già un’apertura ad una politica di sostegno e cura del dipendente che viene rafforzata dall’ impegno delle aziende a sostenere una politica di Corporate Social Responsibility, in linea con raccomandazioni del Patto Europeo per la salute ed il benessere mondiale per quanto riguarda la salute mentale sul posto di lavoro. Questa apertura non è ancora stata tradotta in azioni concrete come l’introduzione del counselling sul posto di lavoro, ma c’è indubbiamente una sensibilizzazione maggiore sui temi collegati ed il termine “welfare aziendale “ comincia ad essere utilizzato.

IL WELFARE AZIENDALE

Mentre facevo delle ricerche per la mia tesi, ho scoperto che alcune grandi aziende in Italia hanno già implementato progetti che vanno sotto il nome di “welfare aziendale”, un nuovo termine, molto discusso negli ultimi due anni.

Questo termine può essere compreso da due diversi punti di vista :

1. Uno ha un focus prettamente basato sul sostegno del reddito del lavoratore , dove l’azienda con la sottoscrizione da parte delle organizzazioni sindacali di categoria, offre un sistema di incentivazioni a benefici non monetari ma in forma di servizi e beni utili che si traducono in un maggior risparmio a fine mese per il lavoratore.

Un esempio, molto noto, è l’azienda LUXOTTICA che ha firmato un accordo per offrire ai suoi 7.800 dipendenti benefits con un investimento pari ad 2.700.000 annui tra i quali:

Beni di uso primario

Medicina preventiva e diagnostica

Cure odontoiatriche, pediatriche e specialistiche

Trasporti

Assistenza sociale di sostegno

Formazione

L’acquisto dei libri scolastici per i figli dei lavoratori

Orientamento professionale

Il ragionamento principale da parte dell'azienda per l'introduzione di questo progetto è quello di ridurre il divario tra il costo aziendale ed il reale potere di acquisto trasferito al dipendente. 100 euro di costo aziendale corrispondono ad un importo netto di 50 euro per il dipendente; con l'offerta di beni e servizi il potere d'acquisto per il dipendente sarà pari ad almeno 100 euro. Qualunque sia la motivazione, ho notato che l'assistenza sociale di sostegno fa parte dei servizi offerti.

2. L'altro aspetto di welfare aziendale si focalizza sull'impegno dell'azienda nel migliorare il rapporto tra tempo passato al lavoro e tempo libero per contribuire al benessere complessivo del lavoratore potenziando la politica di Corporate Social Responsibility.

Alcune aziende usano slogan del genere "Life Care" "Welcome Welfare" or "People Caring" (è interessante il fatto che tendano ad usare parole inglesi evidenziando in questo modo l'origine Anglo Sassone dei progetti). Un'azienda che offre servizi di counselling in questo ambito è L'ATM dove c'è scritto nel suo sito web:

"La nostra azienda realizza politiche sociali rivolte ai dipendenti, tramite un sistema di Servizi Sociali interni"

Più precisamente per quando riguarda il counselling:

"offriamo consulenza gratuita su problematiche familiari, abitative, lavorative. Il lavoratore viene orientato all'interno di una breve percorso di sostegno, a sviluppare proprie potenzialità per affrontare problematiche relativa alla sfera privata e familiare, sociosanitaria e lavorativa"

L'azienda di medicinali e prodotti farmaceutici BRACCO offre tra gli altri servizi il "Life Counselling per la tutela del benessere psicologico". Nel 2009 a Bracco è stato assegnato il premio Famiglia Lavoro dalla Regione Lombardia che rinforza quanto scritto nel primo capitolo per quando riguarda l'interessamento crescente del governo e delle istituzioni in questo ambito.

Secondo la mia ricerca, queste iniziative vengono adottate solo da alcune aziende di grandi dimensioni o multinazionali, esse sono ancora relativamente poche ed il counselling non è sempre una componente del progetto.

Questi suddetti esempi di counselling "downstream" si estendono ad un numero più elevato di lavoratori e delle loro famiglie, e si trovano sotto il paradigma di welfare aziendale. Il counselling che viene definito "upstream" vedi primo capitolo (per promuovere uno sviluppo delle risorse o per facilitare processi di cambiamento) coinvolge un numero limitato di persone, e viene considerato invece più sotto l'ombrello della formazione o della consulenza. Per un'eventuale presentazione di un progetto di counselling "downstream" sarebbe opportuno tenere in mente questa distinzione, offrendo un approccio più basato sul concetto di "welfare aziendale"

RIFLESSIONI FINALI

Credo fermamente che il concetto che un'azienda si prenda responsabilità e adotti iniziative di assistenza al disagio delle persone che lavorano per essa si diffonderà sempre di più.

I responsabili delle risorse umane cominciano ad assumere l'assioma dell'importanza di valorizzare e sostenere i loro beni più preziosi: le persone, al fine di ottimizzare la performance ed il profitto dell'azienda. Le parole di un responsabile di HR dell'Invitalia riflettono e riassumono questo atteggiamento sempre più diffuso:

“se ogni persona vive meglio le sue giornate sul posto di lavoro, il beneficio individuale diventa benessere collettivo e a guadagnare è l’intera azienda”²

A mio parere attualmente tante imprese stanno uscendo da un periodo di ristrutturazione aziendale e sono più propense ad investire sulle persone che sono rimaste al fine di aprire un nuovo capitolo nella storia dell’azienda e di migliorare il clima all’interno e l’immagine esterna. Questo fatto insieme a quanto descritto sopra fa sì che adesso sia il momento opportuno per presentare progetti di counselling aziendale.

Esistono tanti tipi di counselling, ma trovo che il counselling sistemico sia molto adatto alle esigenze di counselling aziendale per il numero breve di incontri, per la focalizzazione su sistemi, relazioni e patterns interattivi. E’ un metodo (o piuttosto un sistema di pensiero) che può trattare ogni tipo di disagio (non patologico) che potrebbe includere per citare esempi: difficoltà con le relazioni sul posto di lavoro, lutto, sostegno a ruoli familiari o mancanza di motivazione o direzione nella vita. Il counsellor che lavora in modo “downstream “ potrebbe trovarsi davanti ad una gamma ampia di disagi dei clienti comprendendo anche quelli dei parenti dei lavoratori.

Dalla mia esperienza, facendo lezioni di conversazione in lingua inglese presso grande aziende, ho toccato con mano il fatto che l’esigenza del counselling aziendale esista veramente. Ho intrapreso un percorso che mi ha insegnato a trasformare queste conversazioni (in cui le persone spesso mi raccontavano i loro disagi) in veri incontri di counselling. Adesso mi sento pronta ad ampliare le mie attività per proporre servizi di counselling in azienda.

Vorrei finire questa tesi con una citazione, che trovo molto appropriata, dello psicologo James Hillman ³

“Freud ha interpretato il significato della vita come “amare e lavorare”. A me sembra che abbiamo dimenticato metà di quello che ha detto e cioè il lavoro. Parliamo di quello che non va con l’amore da ottant’anni. Ma quello che va male al lavoro – è stato mai discusso?”

² Paolo Carcone – Rivista ECONOMY – HR Think Tank – ottobre 2008

³ Workplace Counselling – Michael Carroll. Sage Publications 1996

BIBLIOGRAFIA

Boscolo, Cecchin, Hoffman, Penn – Clinica Sistemica. Dialoghi a quattro sull'evoluzione del modello di Milano. 2004. Bollati Boringhieri .

Luigi Boscolo, Paolo Bertrando. La Terapia Sistemica di Milano

Bateson Gregory -Steps to an Ecology of Mind. 1972 Ballantine Books 1972

Bert Giorgio, Quadrino Silvana -L'Arte di Comunicare. Teoria e pratica del counselling sistemico. 2005 Istituto Change

Biggio Gianluca- Il Counselling Organizzativo 2007 Raffaello Cortina Editore

Paolo Carcone – Rivista ECONOMY – HR Think Tank – ottobre 2008

Michael Carroll -Workplace Counselling. Sage Publications 1996

Fran Hedges -An Introduction to Systemic Therapy with Individuals . A social Constructionist Approach 2005 . Palmgrave Macmillan.

McLeod 2001 – Counselling in the Workplace – The facts

Masi e Teems 1983 – Employee Counseling Services Evaluation System. – Department of Health and Human Services USA

Pirola S. –Counselling Sistemico . Ascoltare, domandare, coevolvere. 2006 Uninova Parma
Quadrino Silvana. – Il Bello del Gruppo – 2004 Change

Selvini Palazzoni, Boscolo, Cecchin, Prata. 1980. Ipotizzazione, Circolarità, Neutralità: Tre Direttive per la conduzione della seduta. 1980 Terapia Familiare

Marianella Sclavi . Arte di Ascoltare e mondi possibili. 2003 Mondadori

Karl Tomm 1988 Interventive Interviewing Parts 1 – 3 . Intending to Ask Circular, Strategic or Reflexive Questions. Family Process 1988

Watzlawick et al 1974 . Change. Principles of Problem Formation and Problem Resolution

Watzlawick et al 1967 Pragmatics of Human Communication: a study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. New York and London: W. W. Norton.

L. Wittgenstein. Philosophical Investigations Oxford: Basil Blackwell 1953

