

LINEAMENTI DI *COUNSELING* AZIENDALE

Francesca Albano

1. IL *COUNSELING* COME STRATEGIA DI AIUTO

La parola *counseling* etimologicamente deriva dal termine latino *consilium*, giudizio, consultazione, sostantivo del verbo *consulere* il cui significato è aver cura di qualcuno, venire in aiuto di qualcuno. Con il termine “counseling” si intende una relazione interpersonale, di tipo consulenziale, in cui un individuo che ha un problema, ma non possiede le conoscenze o le capacità per risolverlo, si rivolge alla figura del consulente, o *counselor*, in grado di aiutarlo a trovare una soluzione grazie alle proprie competenze professionali.

Il *counseling* rappresenta il punto di confluenza degli studi avviati dalle psicologie sociale, clinica e dello sviluppo: esso è l’approdo della ricerca psicologica condotta in particolare nell’area della comunicazione ed una strategia di aiuto psicologico applicato, di natura preventiva.

Tale processo d’aiuto, sotto forma di intervento breve circoscritto nel tempo, è teso ad incrementare le risorse interiori di soggetti in situazione di crisi e ad offrire la possibilità di acquisire gli strumenti necessari per superare, attraverso un ciclo di colloqui, ansie e disagi di natura emozionale e relazionale.

Gli obiettivi di tale metodologia, finalizzata all’orientamento della persona, sono l’incremento del livello di consapevolezza individuale, la trasmissione di una maggiore autonomia decisionale e il raggiungimento di un maggior grado di benessere. Essa, dunque, accresce l’*empowerment* del soggetto attraverso la trasmissione di un aumento di ‘potere’ interiore, traducibile questo in una maggiore motivazione e sentimento di competenza personale (Pombeni, 1996).

In epoca moderna il *counseling* si sviluppa grazie al contributo di Carl R. Rogers, una delle voci più originali della psicologia clinica americana del ‘900: dalla feconda esperienza condotta tra il 1945 e il 1957 in un centro di consulenza per studenti, egli elaborerà una nuova teoria e tecnica terapeutica, il *counseling* e la psicoterapia di consultazione, diametralmente opposta alla psicoanalisi freudiana e alla psicoterapia psicoanalitica, sia nei presupposti teorici e della teoria della tecnica, che per metodologia e finalità. Rogers nel 1951 definirà la sua intuizione “terapia centrata sul cliente o terapia non direttiva”.

Per Rogers aderire al movimento della *Psicologia umanistica* implicò la valorizzazione e il rispetto della persona umana nella sua libertà, responsabilità e storicità (Mucchielli, 1983). Non a caso la sua impostazione “non direttiva” fu animata da una profonda filosofia positiva, che riconosce al cliente tutte le potenzialità necessarie per risolvere i propri problemi dopo averne maturato piena consapevolezza, e concepisce l’individuo come soggetto attivo e potenzialmente capace di autogestirsi nella risoluzione dei propri conflitti.

L’innovazione introdotta dal contributo umanistico di Rogers consiste in un ribaltamento dell’impostazione tradizionale, in uno spostamento di enfasi dal ruolo dell’esperto al ruolo della persona portatrice del problema. In passato tutta l’attenzione e la responsabilità, all’interno del rapporto di consultazione, erano *centrate* sull’esperto e di conseguenza sul problema, sul solo “caso clinico” in astratto, del quale si trascurava la relazione con il cliente, relegato ad uno stato di attesa e ricezione passiva.

La relazione che s'instaura fra operatore e cliente non priverà mai il secondo della sua libertà e della responsabilità nella soluzione dei propri conflitti. Lo stesso modo di concepire l'aiuto è rivoluzionato: rispetto al passato esso si impone come uno *strumento di libertà* (Giordani, 1977), implicando una partecipazione attiva da parte del cliente (Pombeni, 1996).

Il *counselor* deve attribuire al cliente fiducia nelle sue capacità piuttosto che offrire soluzioni da eseguire: il suo contributo facilitante porta il soggetto ad autocomprendersi e a trovare dentro se stesso le risposte auspiccate ai propri disagi, esplorando esperienze, emozioni e comportamenti più sani.

Due importanti istituzioni europee in materia di *counseling* sono la *British Association for Counseling* (B.A.C.), nata in Gran Bretagna nel 1976, e la *European Association for Counseling* (E.A.C.), che rappresenta una trasformazione evolutiva della prima.

2. IL COUNSELOR: L'OPERATORE DI AIUTO E LE SUE COMPETENZE COMUNICATIVE

Il *counselor*, l'operatore o professionista di aiuto, si connota innanzitutto come esperto della comunicazione ma anche come facilitatore del percorso di auto-consapevolezza e responsabilizzazione dell'interlocutore (Di Fabio, 1999).

Nella comunicazione, intesa come relazione fra due entità, terapeuta-paziente, l'ethos dominante del *counselor* è «agevolare piuttosto che offrire consigli» (Feltham e Dryden, 1993). L'imperativo deontologico dev'essere la non manipolazione delle parole e dei sentimenti del cliente.

Infatti, secondo l'intuizione di Rogers, «se una persona si trova in difficoltà il miglior modo per venirle in aiuto non è quello di dirle cosa fare, quanto piuttosto quello di aiutarla a comprendere la sua situazione e a gestire il problema» (Folgheraiter, 1983).

Un ulteriore aspetto innovativo della psicologia umanistica rogersiana fu lo spostamento d'enfasi dalle abilità tecnico-procedurali alle qualità umane dell'operatore di aiuto, vale a dire dal 'saper fare' al suo 'saper essere' all'interno della relazione di consultazione: le sue competenze tecniche devono attecchire su doti quali sensibilità, accettazione genuina e non giudicante, flessibilità, pazienza, profondità e coerenza. Tutte qualità umane da sottoporre costantemente ad una meticolosa opera di *labor limae*, secondo il suggerimento dello stesso Rogers.

Attraverso un adeguato *training* (addestramento) di formazione personale, fonte di un progressivo ispessimento personale e professionale, l'operatore acquisisce fondamentali competenze teorico-pratiche, sia comunicative che relazionali, e abilità tecniche.

Al *counselor* è richiesta, oltre a ciò, sia la conoscenza delle dinamiche psicologiche che la consapevolezza e la padronanza delle proprie reazioni. Le abilità tecniche gli consentiranno, invece, la padronanza della metodologia d'intervento e la gestione di un colloquio efficace, attraverso la modalità comunicativa della "non direttività"¹, espressione con la quale si intende una particolare tipologia di interazione che il *counselor* intraprende col proprio interlocutore avvalendosi del colloquio. Quest'ultimo, inteso come strumento di relazione fra operatore e cliente, pone il *counseling* in un'ottica preventiva tesa al raggiungimento di due obiettivi in particolare, comunicazione efficace e dinamica interpersonale facilitante.

¹ La *non direttività* è un concetto che spesso è erroneamente inteso come "non-interventismo", come un mero *laissez faire*. In realtà Rogers preferisce parlare di colloquio *centrato sul cliente* o *centrato sulla persona* piuttosto che di colloquio 'non direttivo'.

Le abilità comunicative di *counseling* richiedono tre requisiti: condizioni di base, abilità di base e microabilità (Feltham e Dryden, 1993).

Le *condizioni di base*, abilità necessarie a rendere efficace un intervento di *counseling*, sono l'empatia, il calore umano, l'ottimismo, la congruenza, l'accettazione positiva incondizionata e atteggiamenti non verbali rassicuranti.

Il secondo requisito che l'operatore di aiuto deve possedere sono le *abilità di base*, abilità relazionali quali:

- la capacità di comunicare la propria empatia.
- la capacità di riflettere le proprie emozioni e i contenuti dell'altro.
- un livello elevato di consapevolezza del linguaggio corporeo e della prossemica propria ed altrui (comunicazione non verbale).
- un'elevata capacità di osservazione psicologica e delle reazioni dell'altro, che esige da parte dell'operatore un atteggiamento di eterocentrismo, inteso come penetrazione nel vissuto dell'altro e adozione del suo punto di vista psicologico.
- una buona capacità di auto-osservazione, indispensabile, secondo Mucchielli, ad evitare che il *counselor* proietti sull'altro il proprio sistema valoriale e le proprie convinzioni.

Le *microabilità*, terzo requisito-chiave di un *counselor* competente, sono tutte quelle abilità di comunicazione essenziali alla costruzione di una relazione di aiuto: prestare attenzione, mantenere il contatto visivo, usare un tono di voce appropriato.

3. LA RELAZIONE DI AIUTO

Si tratta di una particolare tipologia di relazione volta ad appagare bisogni umani vitali: Rogers la definisce come «una relazione in cui almeno uno dei protagonisti ha lo scopo di promuovere nell'altro la crescita, lo sviluppo, la maturità e il raggiungimento di un modo di agire più adeguato ed integrato». L'obiettivo primario di essa consiste nella promozione dello sviluppo personale e nel funzionamento maturo delle potenzialità individuali (Di Fabio, 1999).

Per Mucchielli (1983) la relazione di aiuto «è una forma di intercomunicazione in cui si crea un ponte fra chi assiste e chi è assistito, e che fa sì che queste due personalità diventino un Noi»: ciò «produce una sensazione di solidarietà affettiva» (Folgheraiter, 1983).

Gli elementi fondamentali per costruire una relazione di aiuto, o *colloquio centrato sul cliente*, possono essere designati da alcune parole-chiave (Rogers, 1951):

- *Contatto psicologico*. Il contesto di riferimento di una relazione di aiuto presuppone necessariamente una relazione interindividuale o «contatto personale», da intendersi come strumento privilegiato del colloquio (Mucchielli, 1983).
- *Congruenza*. Con questo termine si intende quella condizione che consente al soggetto di essere liberamente e profondamente se stesso nella relazione e nel corso del colloquio.
- *Comprensione empatica*. È la capacità di sentire e comprendere il mondo soggettivo dell'altra persona «come se» fosse il nostro. È una dote che esige da parte dell'operatore «l'immersione nella soggettività del cliente» (Mucchielli, 1983), e che richiede un decentramento da se stessi tale da portare ad addentrarsi nell'universo dell'altro.
- *Accettazione positiva incondizionata*. Modalità relazionale per cui la persona che si ha di fronte è apprezzata in quanto individuo unico, con le sue esperienze e i suoi modi personali di sentire. Si tratta di un sentimento spontaneo che implica l'assenza di qualsiasi tipo di giudizio, riserva, critica o colpevolizzazione. Esso veicola un sincero interesse e un autentico rispetto per l'altro.

4. L'ASCOLTO ATTIVO COME METODOLOGIA-BASE DEL COUNSELING

L'ascolto attivo rappresenta la metodologia principale usata nell'ambito del *counseling*, e costituisce la chiave del colloquio e della relazione di aiuto.

Si tratta di una particolare abilità caratterizzata dall'apertura verso la fonte comunicativa e dall'attenzione centrata sui messaggi dell'emittente (Di Fabio, 1999).

Un buon operatore di aiuto dev'essere un abile ascoltatore (Meier, 1994), tuttavia la capacità di ascolto comprensivo, empatico e non direttivo, non può esser disgiunta dalla capacità di condurre un'osservazione competente ed attenta: saper ascoltare significa anche saper osservare.

Essere centrati sul cliente praticando l'ascolto attivo è una coordinata di grande valore metodologico che invita il *counselor* a rendere reattivo tutto il corpo: l'operatore sarà capace di ascoltare col senso dell'udito ma anche con quello della vista (Di Fabio, 1999), di neutralizzare i condizionamenti, i valori personali e gli stereotipi sociali, a cui egli è legato, per accedere al sistema valoriale dell'altro, cogliendo la comunicazione non verbale dell'interlocutore. Il *counselor*, dunque, presterà attenzione alle emozioni del cliente, alla modalità comunicativa con cui egli si esprime (tono di voce, espressioni del viso, sguardo, gesti), a quello che egli dice e non dice. La tecnica dell'ascolto attivo consente di instaurare fra *counselor* e cliente, fin dal primo incontro, un clima di fiducia, accettazione e reale comprensione dell'altro. Essa, dunque, richiede da parte del *counselor* partecipazione e interesse, verbale e non.

Alla base di tale metodologia vi è una particolare modalità comunicativa di relazione che va sotto il nome di *tecnica della riformulazione*: essa consiste nel «ri-dire e ri-offrire all'emittente la sua comunicazione, utilizzando o le sue stesse parole o altre che siano comunque pertinenti» (Di Fabio, 1999).

La tecnica dell'ascolto attivo da una parte consente al cliente un chiarimento progressivo del contenuto e del significato della sua comunicazione; dall'altra permette al *counselor* di ridurre al minimo il rischio di interpretazioni soggettive. La sua funzione-chiave, all'interno di un'interazione comunicativa, è garantire all'ascoltatore una ricezione corretta del messaggio inviato dal proprio interlocutore.

Un'altra tecnica di ascolto è quella del far domande. Relativamente ad essa Rogers ritiene più opportuno l'utilizzo da parte del *counselor* di domande semantiche del tipo «Cosa significa per lei?» (Mucchielli, 1983).

5. L'ANIMA DEL COUNSELING: LA COMUNICAZIONE NON DIRETTIVA

L'impostazione o metodologia non direttiva riflette l'indicazione kierkegaardiana secondo cui sarebbe opportuno *essere ciò che realmente si è*, nel rapporto con se stessi e con gli altri.

Gli atteggiamenti-chiave di una relazione di aiuto, che si avvalga di una comunicazione non direttiva, sono in particolare 4: *accettazione, comprensione empatica, congruenza e consapevolezza di sé*.

La modalità dell'*accettazione*, che il *counselor* deve sentire in modo viscerale (Di Fabio, 1999), riflette la capacità di accogliere e ricevere i sentimenti dell'altro evitando di assumere riguardo ad essi modalità interpretative e valutative: esse, infatti, aumentano la difficoltà del cliente ad esprimersi in modo genuino ed autentico (Rogers, 1942). Tale modalità, dunque, impone all'operatore il rispetto dell'alterità e dell'unicità del cliente: perciò è essenziale praticare la capacità di ascolto non solo del contenuto intellettuale della sua comunicazione (primo livello), ma anche del significato profondo di essa (secondo livello), cogliendo i segnali non verbali e le espressioni emotive in essa contenuti.

La seconda modalità della comunicazione non direttiva è la *comprensione empatica*. May (1991) la descrive come un sentimento forte e profondo, simile alla sofferenza e all'identificazione e tale da far sentire le emozioni dell'altro come se fossero le proprie.

Un ulteriore aspetto della comprensione empatica avalutativa è il possesso, da parte dell'ascoltatore/facilitatore, di competenze di *decentramento cognitivo*, espressione con cui s'intende la capacità del soggetto di uscire dal proprio schema di riferimento esistenziale e valoriale per muoversi all'interno di quello dell'altro (Di Fabio, 1999).

Il terzo requisito della comunicazione non direttiva è la *congruenza*, modalità di apertura all'ascolto consapevole di sé ancor prima che degli altri: per comunicare congruentemente ed efficacemente è necessario che il *counselor* abbia una percezione corretta dei propri sentimenti verso il cliente. La mancanza di consapevolezza del proprio mondo interiore lo condurrebbe infatti ad una comunicazione contraddittoria ed ambigua tra piano verbale e non verbale.

L'incongruenza², o dissociazione, manifestata dal soggetto, funge, quindi, da ostacolo comunicativo.

Il quarto requisito che il facilitatore deve dimostrare di possedere in una relazione di aiuto, fondata sulla comunicazione non direttiva, è la *consapevolezza di sé* in relazione al piano corporeo, affettivo-emozionale e comportamentale: tale requisito è alla base dell'efficacia operativa dell'intervento di *counseling*.

6. I RISVOLTI APPLICATIVI DEL COUNSELING: LA CONSULENZA ORIENTATIVA

Il *counseling* di orientamento al lavoro è una metodologia di intervento tesa alla progettualità sia dell'esperienza formativo-lavorativa personale che del perfezionamento professionale di essa (Consolini-Pombeni, 1999). All'interno delle professioni di aiuto (*helping professions*) essa si propone di facilitare il processo di assunzione diretta di responsabilità, da parte del soggetto, rispetto ad alcuni momenti-chiave del proprio percorso formativo e lavorativo.

Questa tipologia di *counseling* si configura come un intervento di aiuto volto all'ottimizzazione dello sviluppo personale e professionale del singolo, ma anche all'elaborazione di strategie di fronteggiamento dei molteplici fattori o compiti orientativi³: la scelta e la ricerca del lavoro o della prima occupazione; la decisione di modificare il proprio percorso di carriera; l'accettazione e l'elaborazione di vissuti di insuccesso; la ricollocazione sul mercato del lavoro.

Ogni intervento di *counseling* orientativo ha come obiettivo tanto la messa a disposizione del cliente di «una serie di metodologie e strumenti, attraverso i quali egli possa misurare se stesso in rapporto alle opportunità» (Sangiorgi, 1990), quanto l'offerta di un'"assistenza" a muoversi in un sistema di possibilità lavorative più ampio, complesso e articolato.

Un intervento di questo tipo risulta efficace qualora il destinatario di esso acquisisca la consapevolezza di possedere e disporre di un insieme di potenzialità, investibili nella ricerca di una strategia di controllo dell'evento orientativo (ibidem): il *counselor*, che funge da "specchio"

² In psicologia clinica, l'incongruenza tra segnali verbali e segnali non verbali in uno stesso emittente è definita *double bind*, o doppio legame. Fu Gregory Bateson ad ipotizzare nel 1956 l'effetto patogeno della contraddittorietà dei messaggi nelle interazioni madre-bambino.

³ Con l'espressione 'compito orientativo' s'intende un evento particolarmente significativo nella propria esperienza personale e professionale (Consolini-Pombeni, 1999).

(Consolini-Pombeni, 1999), agevolerà l'emersione di tale potenziale, da canalizzare successivamente verso l'obiettivo da conseguire.

La *consulenza orientativa*, metodologia ascrivibile al quadro del *career guidance (vocational and career)*, si rende utile e necessaria ogni qualvolta si rilevi nel soggetto un basso livello di *empowerment* di fronte ad un compito orientativo.

All'interno di un rapporto di *career counseling* occorre che l'operatore, o *career counselor*, valuti le caratteristiche del soggetto, le sue conoscenze, capacità e competenze, con lo scopo di rendergli più agevole il percorso di comprensione delle proprie valenze lavorative, utili nella scelta del percorso formativo/professionale più congruo, o nel cambiamento di attività, o ancora nella progettazione e lo sviluppo di carriera.

Nel *career counseling* acquista particolare rilievo il bilancio di competenze, una particolare tipologia di consulenza orientativa nata in Canada, e sviluppatasi in Francia, applicata al settore della gestione delle risorse umane e alle problematiche d'inserimento/reinserimento professionale (Pombeni, 1996): attraverso l'analisi e la valutazione della sfera attitudinale, motivazionale e personale del soggetto, il bilancio personale tende alla trasferibilità/spendibilità delle abilità individuali e professionali del singolo, acquisite e maturate durante il proprio percorso lavorativo (Consolini-Pombeni 1999).

7. IL COUNSELING AZIENDALE

Particolarmente diffuso negli U.S.A., il *counseling* applicato al contesto aziendale nasce sotto la spinta di esigenze di natura legislativa, economica e sociale: da un punto di vista legale, il datore di lavoro è responsabile del benessere fisico ed emotivo del proprio dipendente.

Perciò all'interno delle organizzazioni e delle aziende si è registrato un forte aumento della richiesta di servizi, interni ed esterni ad esse, tesi ad un miglioramento della qualità della vita degli impiegati, al raggiungimento del massimo rendimento produttivo e all'utilizzo del personale aziendale secondo modalità ottimali.

Alla base della pratica sempre più diffusa del *counseling* aziendale vi è un aumento dei fenomeni di stress che sono all'origine di uno svilimento delle prestazioni lavorative dei dipendenti delle aziende, e di notevoli danni economici a cui le stesse sono esposte. Grazie al contributo della psicologia del lavoro e dei servizi di *counseling* si può intervenire sui contesti aziendali ansiogeni e stressogeni e sui vissuti individuali dei dipendenti in stato di disagio, agendo preventivamente anche sul fenomeno del *burn out*⁴.

Di norma un intervento di *counseling* aziendale, recuperando la dimensione umana della persona a cui è rivolto, si pone a disposizione di quegli impiegati che presentano problematiche di natura personale e/o professionale, e tali da impedire loro di offrire il massimo di sé all'interno del proprio contesto lavorativo.

Indagini mostrano come gli interventi di *counseling* aziendale inducano in ambito lavorativo un decremento del 50% di fenomeni quali assenteismo, ritardi, incidenti e infortuni, indennità per malattia, cessazione del rapporto, ecc. (Reddy, 1987). Sono stati, inoltre, registrati non solo notevoli miglioramenti delle relazioni pubbliche, interne ed esterne all'azienda, e dell'immagine di quest'ultima, ma anche una riduzione dei conflitti interpersonali fra colleghi.

Reddy (1987) indica nel *manager-counselor* aziendale quella figura che, dotata di competenze relazionali specifiche, sia in grado di attivare le energie e le capacità del proprio

⁴ Il fenomeno del "burn out" è contraddistinto da un vissuto d'impotenza, demotivazione e perdita d'interesse per la propria professione. Talvolta è anche caratterizzato dall'attivazione di un disagio nell'interagire con colleghi e ambiente lavorativo.

dipendente, trasmettendo motivazione, impegno, convinzione, senso di adeguatezza e competenza personali.

Il *counseling* aziendale è teso alla realizzazione di 3 finalità in particolare:

1. *Benessere del collaboratore*: compito del *counselor* sarà motivare quest'ultimo ad un miglioramento della qualità del proprio lavoro e conseguente rendimento. Tale scopo può essere raggiunto solo nel caso in cui il cliente acquisisca la capacità di gestione diretta e responsabile dei propri problemi.

2. *Aumento della produttività* complessiva dell'azienda.

3. *Sviluppo della collaborazione tra colleghi*: lo scopo è l'acquisizione, da parte di essi, della capacità di lavorare in équipe.

8. IL COUNSELING NELLE ISTITUZIONI: SCUOLA E UNIVERSITA'

Le professioni che ritrovano la propria ragion d'essere e il proprio campo di esplicazione nei rapporti interpersonali presentano un duplice livello di realtà:

- quello *contenutistico*, che attiene specificamente al ruolo e alle competenze professionali in questione.

- quello *relazionale*, che si dispiega negli aspetti complessi, quasi impalpabili, dell'interazione comunicativa con l'altro, con lo scopo di rendere quest'ultima il più possibile efficace.

Il lavoro del docente, all'interno della struttura scolastica, è senza alcun dubbio ascrivibile alla categoria delle *professioni di aiuto*: all'interno della relazione educatore-educando e della dinamica del processo di insegnamento/apprendimento, l'insegnante ha il dovere di padroneggiare, con sensibilità e forza, le dinamiche e gli strumenti della comunicazione.

Il *counseling* scolastico, pertanto, si sostanzia di un'attenzione speciale alle problematiche psichiche del giovane allievo in stato di bisogno, perciò si offre al docente come strumento operativo nella delicatissima, e così carica di responsabilità educative, arte di insegnare. Le abilità di ascolto attivo ed empatico richieste al docente, di particolare utilità soprattutto in questa delicata fase di crescita, detta "crisi adolescenziale", sono dotate di un'essenziale valenza costruttiva, consistente nell'attivazione dell'autonomia e responsabilità individuale dell'allievo nelle dinamiche formative.

Secondo Maggiolini (1997) non bisognerebbe mai dimenticare che lo studente è il solo protagonista e destinatario del processo formativo.

Gli incontri di consultazione possono essere individuali o di gruppo: l'obiettivo di essi è sostenere l'adolescente nella comprensione di se stesso in rapporto al proprio mondo relazionale-affettivo, ma anche nella presa di consapevolezza dei propri interessi, capacità e potenzialità di auto-realizzazione.

Il *counseling* applicato al contesto di classe è una metodologia che si avvale di tecniche dirette ad incrementare e ottimizzare la qualità della comunicazione fra gli studenti, e fra docenti e studenti (es: *role playing*). Sono proposte discussioni collettive su argomenti e temi di particolare interesse per l'adolescente (es: *circle time*): i ragazzi sono disposti in cerchio con lo scopo di affrontare una discussione, guidata dall'insegnante all'interno della classe. L'obiettivo è permettere ad ogni ragazzo di esprimersi senza sentirsi giudicato o criticato.

L'intervento di *counseling* psicologico applicato anche agli studenti universitari suggerisce opportune soluzioni a problematiche giovanili legate all'abbandono del corso di studi; ai disturbi del sonno, sempre più frequenti presso la popolazione studentesca; al cambiamento delle proprie abitudini comportamentali, emergente nella fase di inserimento nell'ambiente universitario; al disagio emozionale e a situazioni stressanti connesse alle richieste di impegno

maggiore che l'Università comporta (Malagoli-Togliatti, 1998). Il presupposto metodologico di base del *counseling* universitario è quello secondo cui il consulente lavora con la parte sana del cliente, aiutandolo ad aiutare se stesso, consentendogli, in altre parole, l'emersione della parte adulta di sé.

Gli interventi di orientamento scolastico ed universitario predispongono seminari e conferenze nelle Scuole medie Secondarie; lezioni di docenti su temi-oggetto di insegnamento curriculare, in grado di trasmettere al giovane un'idea della didattica universitaria; pubblicazione di guide; visite guidate nelle Università e incontri con studenti universitari.

La direttiva ministeriale n. 487/97 evidenzia chiaramente il ruolo assegnato all'istituzione scolastica nell'ambito delle strutture di orientamento (Sangiorgi, 1990): l'orientamento costituisce una componente strutturale dei processi formativi. Scuole ed Università si pongono perciò come le prime, principali agenzie di promozione, orientamento e formazione personale e professionale.

9. IL COUNSELING IN AMBITO MEDICO-SANITARIO

Il vocabolo "medico" etimologicamente deriva dal termine latino <<*medeor*>>, il cui significato è curare: la medicina è l'arte di prendersi cura della persona in stato di disagio, malessere o sofferenza. La professionalità del medico risiede perciò nella capacità di lavorare con le emozioni, le proprie e quelle del paziente, dosandone il corso, senza negarle o sprofondarvi dentro (Bert-Quadrino, 2002).

Il *counseling* in ambito medico-sanitario trova un'efficace applicazione ai soggetti con infezione da Virus dell'Immunodeficienza Umana (HIV) e Sindrome dell'Immunodeficienza Umana (AIDS): si tratta di pazienti che presentano specifiche problematiche di natura psichiatrica e psico-sociale.

I disturbi dell'adattamento, accompagnati dalla presenza di una sintomatologia depressiva, presentano, nei soggetti con infezione da HIV, caratteristiche quali sentimenti di perdita di speranza, senso di demoralizzazione e disturbi del sonno (Pergami-Gala, 1995). Il 90% di questi soggetti manifesta anche la presenza di *delirium*, disturbo mentale organico.

Il consulente psichiatrico che si occupi di pazienti sieropositivi e con AIDS conclamato deve seriamente valutare la possibilità che essi attivino comportamenti suicidari, un rischio da assumere scrupolosamente, con lo scopo di intraprendere un eventuale trattamento farmacologico.

Le ripercussioni psicologiche e sociali dell'AIDS sono tali da condurre il soggetto che ne è affetto a richiedere una consulenza psichiatrica: l'AIDS è una patologia infettiva che tende ad accentuare preesistenti sentimenti di inaccettabilità sociale in soggetti omosessuali e tossicodipendenti, tanto da rendere opportuno, talvolta necessario, l'intervento dello psichiatra. Il trattamento del disagio psichico di tali pazienti può avvalersi di un intervento psicoterapico, di una terapia farmacologica o di un approccio combinato.

Il *counseling* è una metodologia particolarmente efficace anche nel caso del trattamento psicologico del lutto, e il cui scopo è l'offerta di un sostegno esterno, in seguito ad una malattia terminale.

Il malato oncologico e il malato grave in genere, nella fase estrema della propria patologia, si aggirano in quella che Campione (1990) definisce la <<terra di nessuno>>, una situazione di vita siffatta da <<non produrre altra vita ma tale da spegnersi pur continuando ad essere sempre vita>>, sotto altra forma: una condizione in cui <<la speranza ci sta abbandonando ma il deserto non è ancora tale>> (ibidem). L'autore con il termine "deserto" intende riferirsi a quel sentimento di disperazione provato dal soggetto in seguito alla perdita di un affetto.

Un momento carico di drammaticità e non meno delicato è senza alcun dubbio l'addio: Campione suggerisce di vivere questo stadio come «un lasciarsi con un saluto che apre una speranza», con l'attesa di «rivedersi in una dimensione che va oltre la vita e che si esplica nel dirsi “ad-Dio” ». In questo modo, morente e familiare sono riusciti a dirsi addio, arrivederci: dirsi addio sarà possibile e accettabile solo se esiste in entrambi, già prima di tale momento, la speranza di un *quid* oltre la vita fisica.

Il *counseling* applicato alle malattie terminali si avvale di 3 tipologie di terapia/cura del lutto patologico:

1. la *psicoterapia focale a breve termine*, utile nei casi in cui l'elaborazione del lutto appaia inibita, soppressa, assente o distorta: si tratta di condurre il soggetto a parlare delle proprie relazioni con la persona appena persa, con lo scopo di fare emergere gli atteggiamenti di difesa da modificare, affinché il lutto proceda fisiologicamente.
2. la *re-grief therapy*, vale a dire la terapia del ri-lutto, trattamento psicoanalitico elaborato da Volkan (1981): esso si propone di far completare al paziente il proprio lutto, non ultimato a causa del consolidarsi nel corso del tempo di difese di natura patologica. Si tratta di una vera e propria terapia analitica con sedute dalla frequenza di 3-4 volte settimanali, soprattutto nelle fasi iniziali. Il terapeuta aiuterà il paziente ad allentare il legame con la persona scomparsa.
3. le *terapie comportamentali*: esse consistono nel confronto forzato fra paziente e fatti/sentimenti/conseguenze emergenti in relazione al lutto. Lo scopo è affrontare e superare il rifiuto o la risposta fobica di evitamento opposta dal soggetto all'evento di perdita.

10. IL COUNSELING PER LA MEDIAZIONE FAMILIARE

Nata negli U.S.A. e in Canada, e diffusasi in seguito nel resto d'Europa, la mediazione familiare è una metodologia d'intervento tesa alla regolazione delle controversie e della conflittualità nella separazione e nel divorzio, e finalizzata ad offrire un aiuto, oltre che una risposta, alle problematiche psico-sociali emergenti nel caso di dissociazione dei nuclei familiari.

La rottura della coppia genitoriale provoca nei figli un cambiamento improvviso dei loro punti di riferimento abituali (Ardone-Mazzoni, 1994): si può trattare di un disagio anche transitorio se i genitori fossero in grado di superare le tipiche ostilità della separazione, accettando una genitorialità che indubbiamente non si esaurisce con lo scioglimento dell'unione coniugale. Lo spirito che anima la pratica della mediazione familiare è teso ad offrire un aiuto ad entrambi i genitori nel leggere insieme con obiettività, senza distorsioni o negazioni di alcun tipo, la propria realtà personale, relazionale e affettiva.

Talvolta però il disaccordo fra genitori che si separano appare insuperabile. L'intervento dell'esperto, neutrale, è diretto sia alla riscoperta nei genitori di sentimenti ancora comuni, quali l'allevamento dei figli, che alla presa di coscienza di ciò che ancora li unisce, anziché accentuare ciò che ormai li divide. Il *counselor*-mediatore competente lavorerà pertanto sull'obiettivo della riorganizzazione del ruolo genitoriale.

La mediazione familiare rappresenta un campo d'intervento in cui si rende necessaria l'interconnessione e la cooperazione fra varie figure professionali, quali avvocati, giudici, assistenti sociali e insegnanti. Dal punto di vista del nostro sistema giuridico il divorzio costituisce una problematica di natura e competenza legale (Marlow, 1994). Se un'adeguata risposta ad essa è fornita dall'applicazione delle leggi in tale ambito, allora aiutare una coppia in crisi significa accertarsi che tali leggi vengano adeguatamente applicate: ciò comporta perciò la

necessità di rivolgersi a due avvocati, uno per parte, non senza provocare una conflittualità di interessi.

Il mediatore è colui in grado di condurre le parti ad un accordo soddisfacente per entrambe: attraverso la legge la mediazione mira a ripristinare, risanandola, la comunicazione fra le parti interessate, con il fine di ristabilire un nuovo equilibrio all'interno delle dinamiche intrafamiliari a separazione avvenuta.

L'obiettivo finale della mediazione familiare può dirsi realizzato qualora padre e madre, nell'interesse dei propri figli, si riappropriano, da separati, della comune responsabilità genitoriale.

La «terapia del divorzio» o del *post-divorce* (Cigoli, 1998) persegue le seguenti finalità (ibidem):

- ricercare elementi utili alla costruzione dell'incastro di coppia coniugale, e definire la natura degli impedimenti che ostacolano gli ex coniugi a procedere serenamente al di là della fine del proprio rapporto;
- valutare cosa richieda ciascuna parte alla giustizia.

11. UNA NUOVA REALTÀ': IL *COUNSELING* NELLE ORGANIZZAZIONI

Negli ultimi anni si è affermato con forza un concetto secondo cui la capacità produttiva di un'organizzazione è direttamente proporzionale al benessere degli individui presenti al suo interno: il benessere va promosso e tutelato per aumentare l'efficienza e l'utile economico del sistema organizzativo.

Di ciò si occupa il *counseling* nelle organizzazioni, da intendersi come una particolare tipologia di relazione d'aiuto tesa a favorire, in tempi brevi, lo sviluppo psico-emotivo della persona; a promuovere un dialogo tra i settori interni dell'organizzazione e, infine, ad agevolare la relazione interpersonale, con l'obiettivo prioritario di valorizzare gli individui, o risorse umane, in contesti produttivi.

Con il termine "organizzazione" si intende un *sistema*⁵ *aperto* complesso in cui più persone che lavorano fianco a fianco sono impegnate nel raggiungimento di una finalità comune. Talvolta però i sistemi organizzativi costituiscono delle vere e proprie "élite del potere" (Spaltro-Piscicelli, 1992), delle barriere che ostacolano, inibendola, una sana crescita personale dell'individuo.

In quanto sistemi aperti, le organizzazioni lavorative devono rispondere, ai fini della propria sopravvivenza, sia ai mutamenti dell'ambiente esterno, o interno, attraverso processi di adattamento e conseguente cambiamento interno, che all'esigenza di realizzare continue relazioni con l'esterno. La capacità adattativa e di modificazione permette al sistema la sua evoluzione e conservazione.

La caratteristica primaria di un sistema aperto è l'entropia negativa (dal greco: $\Upsilon\acute{\iota}\omicron\tilde{\nu}\acute{\upsilon}?\acute{\alpha}\acute{\epsilon}\acute{\iota}$, guardare dentro): il secondo principio della termodinamica sostiene che la naturale sorte di un sistema consiste nel raggiungimento di un equilibrio, in seguito al quale esso si esaurisce. Il fenomeno della degradazione dell'energia comporta in un primo momento perdita della stessa, dopo successive trasformazioni, ed in seguito una sua conseguente inutilizzabilità: questo è il

⁵ Per "sistema" si deve intendere un complesso di elementi interagenti, vale a dire un insieme di parti interrelate: la relazione esistente fra esse è di reciprocità ed interdipendenza, ciò implica che esse cooperino in funzione del raggiungimento di un obiettivo globale posto dal sistema.

fenomeno dell'entropia positiva. Essa genera nel sistema una progressiva disorganizzazione e degradazione di esso.

Nei sistemi aperti si verificano continue importazioni di energia tali da creare delle vere e proprie scorte, base per *un'entropia negativa*: ciò si verifica grazie ad una selezione degli stimoli e segnali provenienti dall'esterno, con lo scopo di conservare l'equilibrio interno al sistema in virtù del principio omeostatico.

La pratica di consultazione nelle organizzazioni può coinvolgere figure professionali quali lo psicologo interno o esterno all'azienda, il direttore del personale e il *counselor* aziendale, qualora quest'ultimo sia presente all'interno di essa. I benefici ottenibili sono:

- *benessere del collaboratore e crescita della motivazione* all'efficacia⁶ e all'efficienza⁷ nel lavoro;
- *diminuzione dell'assenteismo* e conseguente *aumento della produttività*;
- *sviluppo della collaborazione tra colleghi* attraverso il lavoro in équipe, per raggiungere in tempi ottimali gli scopi programmati.

Un *counselor*, interno o esterno al sistema organizzativo, ha il compito di favorire lo sviluppo e l'utilizzazione ottimale delle potenzialità insite nei dipendenti dello stesso, e di migliorare le relazioni interpersonali fra colleghi delle unità lavorative: all'interno di esse il suo intervento si propone di facilitare il dialogo fra struttura e dipendente.

12. IL COUNSELING NELLA REALTÀ PUGLIESE: UNA METODOLOGIA POCO CONOSCIUTA

Abbiamo ritenuto opportuno ultimare il nostro lavoro effettuando una ricerca sul campo, che comportasse l'analisi di casi di *counseling* applicato in contesto aziendale: essa in origine contemplava la presa in esame di 2 aziende pugliesi di indubbia popolarità internazionale, di rilievo da un punto di vista produttivo ed economico, e presumibilmente all'avanguardia da un punto di vista gestionale-organizzativo. Le due aziende in questione sono Divani&Divani del Gruppo Natuzzi, la cui sede è in Sant'Eramo in Colle, provincia di Bari, e il Pastificio Divella, i cui stabilimenti sono a Rutigliano, sempre nel barese.

Il nostro progetto, teso a dimostrare l'efficacia e i benefici dell'attività di *counseling* in contesti aziendali di indiscusso prestigio, e che fosse rappresentata da figure professionali quali lo psicologo, il direttore del personale e il *counselor*, ha incontrato evidenti riluttanze da parte di entrambi le aziende baresi, nonostante un'apparente disponibilità mostrata in principio nei confronti della nostra proposta. In seguito ad una lunga serie di contatti non risolutivi, tantomeno incoraggianti, con lo psicologo e il direttore del personale delle due aziende, il nostro progetto non ha trovato alcuna possibilità di realizzazione nel circuito di questi due sistemi aziendali: in entrambi la realtà del *counseling* non solo sembra essere non adeguatamente conosciuta, ma neanche praticata: da un colloquio telefonico avuto con lo psicologo del Gruppo Natuzzi è emerso un atteggiamento di riserva e prevenzione nei confronti delle attività di *counseling* aziendale, con riferimento all'inesistenza in territorio italiano di tale metodologia applicata in particolare a contesti organizzativi.

⁶ L'efficacia è il grado in cui l'organizzazione realizza i suoi fini (Petruccelli, 1999).

⁷ L'efficienza è il rapporto tra il risultato ottenuto e i mezzi che si è reso necessario impiegare per il conseguimento di esso (Petruccelli, 1999).

Potremmo tentare di dare una spiegazione all'inconveniente di fronte al quale ci siamo trovati avvalendoci del 2° principio fisico della termodinamica, in virtù del quale ogni sistema, se isolato, è destinato a degradarsi. La sua evoluzione tende cioè verso una dissipazione dell'energia interna al sistema stesso: tutti i sistemi chiusi vanno, dunque, incontro ad uno stato di entropia positiva.

Un'organizzazione è per definizione un sistema aperto complesso: se riceve energia dall'esterno è in grado di sostituire e trasformare quella già utilizzata. E ciò comporterebbe utilizzo e circolazione di entropia negativa, indice di organizzazione ed evoluzione, a differenza dell'entropia positiva che invece costituisce un segnale di disordine, semplicità ed involuzione in seno al sistema organizzativo stesso.

I sistemi organizzativi che siano effettivamente aperti prevedono dunque un fisiologico adattamento/accomodamento, oltre che una naturale apertura, agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno.

Il *counseling*, dunque, rappresenta una realtà tanto nuova ed innovativa, quanto sconosciuta e sottoutilizzata in Puglia. E l'innovazione può essere spesso "accolta" con sospetto e sfiducia, trovando ostacoli di attecchimento in organizzazioni anche rinomate e prestigiose a livello internazionale, come nel caso di Divani&Divani e Divella, nel tentativo di difendere uno *status* consolidato nel tempo o talvolta a causa di un diffuso immobilismo gestionale.

La stessa psicologia è spesso usata, anche all'interno dei grossi sistemi aziendali, per finalità quali l'amministrazione, la direzione e selezione del personale, proponendosi sempre più nella sua identità di «serva del potere» (Spaltro, 1974), dipendente e vincolata ad esso.

13. IL COUNSELING IN UN PICCOLO CONTESTO ORGANIZZATIVO PUGLIESE

La nostra ricerca sul campo contempla l'analisi di un piccolo contesto aziendale nel quale la metodologia del *counseling* è praticata a livello organizzativo. Gli strumenti di cui ci siamo avvalsi a tale scopo sono stati 2: un'intervista col direttore aziendale della cooperativa "S. Allende a r.l." di Martina Franca, nella provincia di Taranto, seguita dalla somministrazione di un questionario ai dipendenti dell'azienda. La società cooperativa è la sede amministrativa che presiede al coordinamento e alla gestione di 3 supermercati: il numero complessivo di dipendenti, in continua crescita negli anni, che attualmente lavora nelle 3 strutture è di 26 impiegati, distribuiti fra esse.

Il caso aziendale a cui facciamo riferimento nella nostra documentazione costituisce un esempio lampante di un sistema organizzativo aperto, da un punto di vista gestionale, e in continua evoluzione interna: un caso cioè di entropia negativa, rappresentata sia da una spiccata volontà di cooperazione al nostro progetto, che dalla tendenza alla realizzazione di costruttivi e fertili scambi con l'esterno.

La cooperativa di Martina si è presentata, dunque, non solo come un'organizzazione flessibile e all'avanguardia, ma ha anche mostrato di possedere una chiara impostazione morfogenetica di base: con il termine "morfogenesi" s'intende quel processo che comprende tutte quelle operazioni volte ad un mutamento del sistema. Con chiaro riferimento, nel caso aziendale specifico, all'apertura culturale mostrata anche nei confronti di una tematica e di una metodologia così recente ed innovativa quale è la pratica del *counseling* applicato a contesti organizzativi.

Il direttore dell'azienda, a cui abbiamo rivolto l'intervista, sostiene di aver avvertito l'esigenza di arricchire la propria formazione personale e professionale iscrivendosi ad una Scuola Superiore di *Counseling*, nella quale poter perfezionare le proprie capacità relazionali e

comunicative, con lo scopo di rispondere alle esigenze personali e lavorative dei propri dipendenti in maniera più competente.

La sua figura professionale ed umana incarna l'idea di una leadership di tipo psicologico, corrispondente cioè ad una gestione del personale orientata ad una forte valorizzazione della risorsa-uomo. In qualità di leader socio-emotivo il direttore aziendale si pone come garante del collegamento con i dipendenti e i loro bisogni.

L'approccio psicologico alla loro interiorità, da lui praticato, è definibile nei termini di *counseling non-direttivo e centrato sulla persona*: nella relazione professionale e personale con il singolo impiegato, sono messi in pratica tanto l'ascolto attivo quanto una comunicazione di tipo empatico, rappresentati dalla presenza di un atteggiamento non giudicante, tale da incoraggiare nel soggetto in stato di bisogno un'apertura comunicativa.

L'80 % dei dipendenti si rivolge regolarmente e spontaneamente al proprio direttore aziendale, prescelto come leader socio-emotivo nel caso si manifesti la volontà di discutere di disagi emergenti nel proprio contesto lavorativo: ciò trova spiegazione nelle sue capacità di incoraggiare al massimo i membri del proprio gruppo di lavoro; nell'essere in grado di fornire sostegno psicologico; nell'offerta di consigli e possibili soluzioni a determinate problematiche; nel promuovere un'interazione più soddisfacente fra colleghi, programmando periodici incontri di gruppo tesi al raggiungimento di una migliore socializzazione fra i membri dell'équipe di lavoro; nel definire gli obiettivi lavorativi verso cui dirigere il gruppo.

La piena attuazione, da parte del direttore aziendale, delle modalità relazionali e organizzative sopraindicate ha comportato la verifica, da parte di quest'ultimo, nell'80% dei propri dipendenti, di risultati quali:

- un più forte impegno lavorativo
- un maggiore affiatamento e collaborazione fra colleghi
- una maggiore serenità e benessere psicologico individuale in contesto lavorativo
- un'espansione ed un aumento della produttività.

I soggetti hanno manifestato un coinvolgimento più sentito nei confronti della gestione aziendale, sentendosi parte attiva di un progetto comune e strumenti per il raggiungimento di un unico obiettivo organizzativo e produttivo.

14. LA SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO AI DIPENDENTI DELL'AZIENDA: I RISULTATI

La nostra ricerca, oltre all'intervista fatta al direttore aziendale-*counselor*, si avvale di un ulteriore approfondimento: la somministrazione di un questionario anonimo e a risposta aperta, libera, a 21 dipendenti dell'azienda che hanno mostrato favore nei confronti del nostro progetto; 5 di loro non sono stati coinvolti nella ricerca a causa di problematiche legate al proprio stato di salute.

Le domande di cui si compone il questionario sono le seguenti:

1. *Che ruolo occupa all'interno dell'azienda?*
2. *Ha avuto disagi di natura personale o lavorativa che hanno reso opportuno l'intervento del direttore aziendale? Se sì, saprebbe definirli?*
3. *Se sì, quante volte si è rivolto al direttore aziendale?*
4. *Se avesse in futuro un problema personale a quale di queste figure si rivolgerebbe: direttore aziendale, psicologo o counselor dell'azienda? Saprebbe motivare questa scelta?*

5. *Se avesse in futuro un problema professionale a quale di queste figure si rivolgerebbe: direttore aziendale, psicologo o counselor dell'azienda? Saprebbe motivare questa scelta?*

6. *Un eventuale vissuto di insoddisfazione, demotivazione e frustrazione sul lavoro a chi lo parteciperebbe: ad un collega, allo psicologo, al direttore aziendale o al counselor? E perché?*

7. *Nel caso si sia rivolto al direttore aziendale quali pensa siano stati i benefici del suo intervento in termini sia psicologici, che di rendimento lavorativo, che relazionali con i colleghi?*

8. *È soddisfatto del ruolo da lei rivestito all'interno dell'azienda in cui lavora? E perché?*

9. *Quali emozioni associa al ricordo del colloquio per la selezione del personale?*

10. *Da chi è partita la richiesta di un intervento del direttore aziendale in relazione a problematiche emerse sul posto di lavoro?*

11. *Difficoltà di adattamento all'ambiente dell'azienda hanno influito negativamente sul suo rendimento? Se sì, perché?*

12. *Si sente adeguato al ruolo da lei rivestito all'interno dell'azienda?*

13. *Ritiene ci siano contraddizioni fra le sue personali attitudini e il ruolo da lei svolto in azienda?*

Alla domanda se avessero mai avuto disagi di natura personale o lavorativa 12 impiegati su 21 hanno risposto di sì, precisando come la necessità di rivolgersi al direttore aziendale sia emersa ripetute volte, in relazione a problematiche sia personali che professionali derivanti talvolta dal tipo di incarico aziendale svolto.

I restanti 9 impiegati sostengono di non aver mai avuto bisogno di rivolgersi al proprio direttore aziendale in tal senso.

Chiedendo a quale di queste figure fra direttore aziendale e psicologo si rivolgerebbero, nel caso avessero in futuro un problema personale, 2 dipendenti hanno risposto allo psicologo, motivando tale scelta in relazione alle maggiori competenze possedute da uno specialista di questo tipo; 1 dipendente risponde che la scelta di rivolgersi ad una di queste figure dipenderebbe dal tipo di problematica da affrontare; 16 dipendenti su 21 si rivolgerebbero al direttore aziendale-*counselor* per disponibilità al dialogo, capacità di comprensione umana, per stima e rispetto sentiti dai dipendenti nei suoi confronti; 1 dei dipendenti che sostiene di non aver mai avuto grossi disagi ritiene di potersi rivolgere, nel caso di bisogno, al proprio direttore aziendale, per l'apertura da lui mostrata in contesto lavorativo; 1 dipendente afferma che nel caso in cui avesse in futuro un serio problema, tale da richiedere il contributo di una persona affidabile, si rivolgerebbe ad una figura vicina a sé in quel particolare momento.

Abbiamo chiesto agli impiegati a quale delle seguenti figure si rivolgerebbero nel caso in cui presentassero un problema professionale e lavorativo: direttore aziendale, psicologo o *counselor* dell'azienda. Tre dipendenti, che già in passato si sono rivolti al direttore aziendale, non rispondono alla domanda; 18 vi si rivolgerebbero per l'adeguata comprensione del problema, per fiducia ed esperienza mostrate da tale figura in ambito professionale.

Abbiamo anche chiesto a chi parteciperebbero o hanno già partecipato, fra le seguenti figure, un vissuto di insoddisfazione, demotivazione e frustrazione sul lavoro: un collega, lo psicologo, il direttore aziendale. Due dipendenti non hanno risposto; 10 di loro si rivolgerebbero, e si sono già rivolti, al direttore aziendale-*counselor*, per affidabilità e competenze in suo possesso, rivelatesi utili alla risoluzione di uno stato d'animo di demotivazione e sconforto sul lavoro (molti di loro sostengono di aver tratto beneficio da una consultazione con il proprio direttore aziendale in termini di maggior serenità psicologica e di

conseguenza di rendimento lavorativo); 8 dipendenti si rivolgerebbero, o dicono di essersi già rivolti, ad un collega, spinti dal desiderio di rafforzare il sentimento di cooperazione fra compagni di lavoro, ma anche per l'immediatezza del sostegno: 3 dipendenti fra questi sostengono di essersi rivolti in passato al direttore dell'azienda senza però aver tratto dalla consultazione alcun beneficio.

Un solo dipendente si rivolgerebbe allo psicologo per specifica competenza professionale.

Abbiamo poi chiesto agli impiegati di definire la propria soddisfazione personale in relazione all'incarico rivestito in azienda: 4 di loro sostengono di non essere sufficientemente gratificati sul lavoro, attribuendo tale stato d'animo alla volontà di dimostrare le proprie capacità professionali individuali, che non troverebbero, dal loro punto di vista, possibilità d'espressione e valorizzazione ottimale in contesto aziendale; 17 di loro dicono di essere soddisfatti del proprio ruolo, facendo derivare tale stato d'animo da un clima aziendale sereno e dalla buona motivazione individuale da cui dicono sia dipeso un maggior rendimento produttivo.

Abbiamo chiesto inoltre ai dipendenti di definire la natura delle emozioni associate al ricordo del colloquio per la selezione del personale: 5 di loro definiscono i propri sentimenti in termini di curiosità e grande soddisfazione, ma anche di entusiasmo legato al fatto di avere un'occupazione e di sentirsi parte di un contesto aziendale; 6 dipendenti non rispondono; 3 di loro sostengono di non aver provato alcuna emozione in relazione a tale circostanza; 3 ricordano di aver avvertito ansia, insicurezza e timore di essere inadeguati all'incarico loro proposto; 3 dipendenti si dicono contenti di aver conosciuto, in occasione del colloquio di selezione, il direttore aziendale, mostratosi disponibile nei loro confronti. Un solo dipendente sostiene di aver avvertito un sentimento definibile in un primo momento in termini di grande illusione, e in un secondo di delusione.

Alla domanda da chi fosse partita la richiesta di un intervento del direttore aziendale in relazione a problematiche emerse sul posto di lavoro, 8 dipendenti sostengono essere partita il più delle volte da una iniziativa del tutto personale; 5 di loro dicono dal responsabile del proprio reparto; 1 dipendente sostiene dal direttore dell'azienda; 3 non sanno rispondere, 4 non rispondono affatto al quesito.

Abbiamo chiesto ai dipendenti se ritenessero di aver avuto difficoltà di adattamento all'ambiente aziendale, e tali da influire negativamente sul proprio rendimento: 13 sostengono di no; 3 non rispondono; 5, infine, dicono di aver avuto disagi solo iniziali e di piccola entità, che hanno però influito sia sul rendimento che sul benessere psicologico individuali, derivanti soprattutto dalla scarsa collaborazione manifestata nei loro confronti dai dipendenti già impiegati in azienda.

Alla domanda: *si sente adeguato al ruolo da lei rivestito all'interno dell'azienda?* Sono 2 i dipendenti a rispondere negativamente; 19 di loro si dicono idonei, in relazione al momento lavorativo presente.

Abbiamo chiesto loro, infine, se ritengono esistano contraddizioni fra le proprie attitudini e il ruolo svolto in azienda: 19 di loro rispondono negativamente; 1 non risponde affatto; 1 risponde affermativamente.

Riassunto

Il counseling rappresenta una strategia di aiuto psicologico applicato, un intervento di natura preventiva e limitato nel tempo, teso all'orientamento della persona in stato di crisi emozionale e relazionale. Gli obiettivi di tale metodologia comunicativa sono l'incremento del livello di consapevolezza individuale, la trasmissione di una maggiore

autonomia decisionale, il raggiungimento di un maggior grado di benessere e la riduzione al minimo della conflittualità dovuta ad inclinazioni profonde e bisogni affettivi.

Con il termine "counseling" (dal latino consulere, il cui significato è aver cura di qualcuno) si intende una relazione interpersonale, di tipo consulenziale, in cui un individuo che ha un problema, ma non possiede le conoscenze o le capacità per risolverlo, si rivolge alla figura del consulente, o counselor, in grado di aiutarlo a trovare una soluzione avvalendosi delle proprie competenze tecnico-professionali.

In epoca moderna la consulenza orientativa si sviluppa grazie al contributo di Carl R. Rogers, psicologo clinico americano contemporaneo che definirà la sua intuizione "terapia centrata sul cliente o terapia non direttiva", una nuova tecnica terapeutica di consultazione.

L'attività di counseling trova applicazione in molteplici ambiti pratici e professionali: la consulenza di orientamento al lavoro, sotto forma di career counseling e bilancio di competenze professionali; il counseling applicato ai sistemi organizzativi e aziendali; la consulenza orientativa in istituzioni quali scuola ed università; il counseling medico-sanitario applicato a soggetti con infezione da HIV e AIDS, a malati terminali e nel trattamento psicologico del lutto; ed infine il counseling per la mediazione familiare.

Al fine di dimostrare l'efficacia e i benefici tangibili dell'attività di counseling applicata, in particolare, al contesto organizzativo-aziendale, la nostra documentazione si è avvalsa, infine, di una ricerca svolta all'interno di un piccolo circuito aziendale pugliese: attraverso un'intervista al direttore del personale ed un questionario somministrato ai dipendenti aziendali si è potuto constatare come il servizio di counseling sia in grado di garantire il raggiungimento di obiettivi quali un più forte impegno lavorativo, un maggiore affiatamento e collaborazione fra dipendenti, una maggiore serenità e benessere psicologico individuale in contesto lavorativo, un'espansione ed un aumento della produttività aziendale complessiva.

Sumario

El counseling representa una estrategia de ayuda psicológica aplicada, una intervención de naturaleza preventiva y limitada en el tiempo, dirigida al orientamiento de la persona en estado de crisis emocional y relacional. Los objetivos de esta metodología comunicativa son el fomento del nivel de auto-conocimiento individual, la transmisión de una mayor autonomía de decisión, el alcance de un mayor grado de bienestar y la reducción al mínimo del conflicto generado por las inclinaciones profundas y necesidades afectivas.

Con el término counseling (del latín consulere, cuyo significado es curar a alguien) se entiende una relación interpersonal, de tipo consular, en la cual el individuo que tiene un problema, pero que no posee el conocimiento o la capacidad para resolverlo, se delega a la figura del consejero o counselor, capaz de ayudarlo a encontrar una solución, valiéndose de la propia competencia técnico-profesional.

En la epoca moderna, la consulta orientativa se desarrolla gracias a la contribución de Carl R. Rogers, psicólogo clínico americano contemporáneo. Será el quien definirá su intuición como una "terapia centrada en el cliente", o "terapia no directiva", una nueva técnica terapéutica de consulta.

La actividad del counseling encuentra su aplicación en ámbitos prácticos y profesionales variados: la consulta de orientamiento laboral, bajo el nombre de career counseling; el counseling aplicado a los sistemas organizativos y empresariales; la consulta orientativa en instituciones como escuelas o universidades; el counseling

médico-sanitario, aplicado a personas infectadas por el HIV y SIDA, a enfermos terminales y al tratamiento psicológico del duelo, el counseling familiar.

Para demostrar la eficacia y los beneficios tangibles de la actividad del counseling aplicada, en particular; en el contexto organizativo empresarial, nuestra documentación se comprende, finalmente, de una búsqueda dentro de un pequeño círculo empresarial pugliese: por medio de una entrevista al director de personal y un cuestionario suministrado a una muestra de los empleados, se ha constatado como el servicio de counseling es capaz de garantizar el alcance de objetivos como un mayor empeño laboral, una mejor relación y una mayor colaboración entre los empleados, una mayor serenidad y bienestar psicológico individual en el ambiente laboral, un crecimiento de la producción empresarial bruta.

Indicazioni bibliografiche

1. ARDONE M. G. – MAZZONI S., *La mediazione familiare*, Giuffrè Editore, Milano, 1994
2. BENSON J. F., *Working more creatively with groups*, Tavistock Publications Ltd, London 1987 (trad. it. Gruppi. Organizzazione e conduzione per lo sviluppo personale in psicoterapia, Sovera Multimedia, Roma, 1993)
3. BERRA A. - PRESTIPINO T., *La sicurezza del lavoro, psicologia, prevenzione, organizzazione*, Franco angeli, Milano, 1996
4. BERT G. – QUADRINO S., *Parole di medici, parole di pazienti*, Il Pensiero Scientifico Editore, Roma, 2002
5. BROWN J. M., *Organizational dynamics*, 1987
6. CAMPIONE F., *Il deserto e la speranza*, Armando Editore, Roma, 1990
7. CASERTA F., *Il servizio di consulenza e collegamento nell'ospedale generale e il paziente geriatrico*, CIC, Roma, 1995
8. CASTELLI C. – ANCONA C., *Il bilancio delle competenze nell'orientamento e nella formazione continua*, Università Cattolica, Milano, 1998
9. CIGOLI V., *Psicologia della separazione e del divorzio*, Il Mulino, Bologna, 1998
10. CONSOLINI M. - POMBENI M. L., *La consulenza orientativa*, Franco Angeli, Milano, 1999
11. DI FABIO A., *Counseling*, Giunti, Firenze, 1999
12. ELIAS N., *La solitudine del morente*, Il Mulino, Bologna, 1986
13. FAVA G., *Guida all'eccellenza, efficienza ed efficacia nel sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1995
14. FELTHAM C. - DRYDEN W., *Dictionary of counselling*, Whurr Publishers Ltd, London, 1993 (trad. it. Dizionario di counseling, Sovera Multimedia, Roma, 1995)
15. FOLGHERAITER F., *Presentazione all'edizione italiana di R. Mucchielli, L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Les Editions ESF, 1983 (trad. it. Apprendere il counseling Erickson, Trento, 1987)
16. FRANTA H. - SALONIA G., *Comunicazione interpersonale*, Libreria Ateneo Salesiano, Roma, 1981
17. GERGEN K. J. - GERGEN M. M., *Social psychology*, Springer-Verlag, New York, 1986 (trad. It. Psicologia sociale, Il Mulino, Bologna)
18. GIORDANI B., *La relazione di aiuto secondo l'indirizzo di Carl Rogers*, La Scuola-Antonianum, Roma, 1977

19. HARE A. P., Handbook of small group of research, McMillian, London, Free Press, New York, 19762
20. HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B., The motivation of work, New York, Wiley, 1959
21. INVERNIZZI G. – BRESSI C. – GALA C., La psicologia medica nell'ospedale generale, CIC, Roma, 1995
22. JAQUES E., Lavoro, creatività e giustizia sociale, Boringhieri, Torino, 1978
23. JAQUES E., Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutiva e depressiva, in KLEIN M. – MONEY R., Nuove vie della psicoanalisi, Il Saggiatore, Milano, 1967
24. KATZ D. – KAHN R. L., La psicologia sociale delle organizzazioni, Etas Kompass, Milano, 1968
25. LINDEMAN E., Symptomatology and management of acute grief, American Journal of Psychiatry, 1944
26. MAGGIOLINI A., Counseling a scuola, Franco Angeli, Milano, 1997
27. MALAGOLI M., Individuazione e attaccamento nella separazione coniugale, Giuffrè Editore, Milano, 1994
28. MALAGOLI M. - TOGLIATTI M., Counseling psicologico all'Università, Franco Angeli, Milano, 1998
29. MARLOW L., L'immagine del divorzio nella mediazione, Giuffrè editore, Milano, 1994
30. MAY R., Power and innocence, Delta, Norton, New York, 1976
31. MAY R., The art of counseling, Gardner Press, New York, 1989 (trad. it. L'arte del counseling, Astrolabio, Roma, 1991)
32. MEIER S. T., Guida al counseling, Franco Angeli, Milano, 1994
33. MUCCHIELLI R., L'entretien de face à face dans la relation d'aide, Les Editions ESF, 1983 (trad. it. Apprendere il counseling Erickson, Trento, 1987)
34. MURGATROYD S., Counselling and helping, The British Psychological Society and Routledge (trad. it. Il counseling nella relazione di aiuto, Sovera Multimedia, Roma, 1995)
35. PERGAMI A. – GALA C. – INVERNIZZI G., La consulenza psichiatrica dei pazienti sieropositivi e AIDS nell'ospedale generale, CIC, Roma, 1995
36. PETRUCCELLI F., Appunti di psicologia del lavoro, Giuffrè Editore, Milano, 1999
37. PETTIGIANI M. G. - SICA S., La comunicazione interumana, Angeli, Milano, 1996
38. POMBENI M. L., Il colloquio di orientamento, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996
39. QUADRIO A. – BUZZI I. , Il ruolo dei figli nelle dinamiche conflittuali, Giuffrè Editore, Milano, 1994
40. REDDY M., The manager's guide to counselling at work, 1987 (trad. it. Il counseling aziendale, Sovera Multimedia, Roma, 1994)
41. RICE A. K., Learning for leadership, Tavistock, London, 1965
42. ROGERS C., Client-centered therapy, 1951 (trad. it. La terapia centrata sul cliente, Martinelli, Firenze, 1970)
43. ROGERS C., Counseling and psychotherapy, Houghton Mifflin Company, Boston, 1942 (trad. it. Psicoterapia di consultazione, Astrolabio, Roma, 1971)
44. SANGIORGI G., Orientare-Manuale per career counseling, ISEDI, 1990
45. SCOTT R. W., Le organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 1985
46. SELVATICI A. - D'ANGELO M. G., Il bilancio di competenze, Franco Angeli, Milano, 1999
47. SORDI C., La problematica della formazione, in CANONICI A., La formazione e lo sviluppo del personale, Enciclopedia di Direzione e Organizzazione aziendale, Franco Angeli, Milano, 1979

48. SPALTRO E., Il buon lavoro, psicologia del lavoro quotidiano, Edizioni Lavoro, Roma, 1996
49. SPALTRO E., Storia e metodi della psicologia del lavoro, ETAS LIBRI, Milano, 1974
50. SPALTRO E. – DE VITO PISCICELLI P., Psicologia per le organizzazioni, teoria e pratica del comportamento organizzativo, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1992
51. STELLA S., Lavoro interno e lavoro esterno: premesse ad una psicoanalisi del lavoro, Cst, Torino, 1983
52. TAVOLA T. – INGHILLERI D. – GALLEETTI F. – COLOMBO E., Servizio di consultazione-liaison e disturbi mentali organici nel paziente anziano, CIC, Roma, 1995
53. TRENTINI G., Manuale del colloquio e dell'intervista, UTET, Torino, 1980
54. TRENTINI G., Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1989
55. VON BERTALANFFY L., General System Theory: a new approach to unity science, in "Human Biology", 1951
56. ZAVALLONE R., Presentazione a B. Giordani, La relazione di aiuto, La Scuola-Agostinianum, 1977