

LA PERSONA AL CENTRO

Il counseling in azienda

di Tatiana Arini

Il counseling è molto praticato da tempo nei paesi di cultura anglosassone – Gran Bretagna e Stati Uniti, ma anche in molti paesi europei, come l’Austria – come un affiancamento alla persona verso una riconquista del benessere; in Francia, ad esempio, invece, è molto più vicino alla psichiatria.

Nel mondo il counseling risulta normato formalmente in pochissime situazioni: l’Australia, ad esempio, e negli Stati Uniti, ma Stato per Stato.

Lo scenario

“Nel nostro Paese, dove era già presente in qualche forma, subito a ridosso della costituzione dell’Ordine degli Psicologi nel 1989, nel ’93, venne costituita SICo – Società italiana di counseling – per garantire un quadro in cui etica e efficacia divenissero anche concretamente norme e regolamentazione della professione. Venivano e sono accreditate professionisti e scuole che rispettano i criteri richiesti. Da allora, nel tempo, soprattutto negli ultimi anni, sono sorte altre associazioni professionali che hanno dato vita a uno scenario alquanto composito e in parte disomogeneo che richiede, ormai, la collaborazione e il coinvolgimento di istituzioni e parti sociali. SICo dunque, oltre a normare la qualità delle scuole, mira anche a verificarne l’efficacia” ci racconta Maria Cristina Koch, referente regionale della Lombardia di SICo.

Le metodologie che possono essere utilizzate nel counseling sono varie. “Nella scuola che ho fondato, Sistema Counseling, per esempio, si affiancano tre metodologie differenti – spiega Koch – e l’allievo ogni anno ne studia una, per poi creare una formula tutta sua. Occorre un punto di vista da cui partire per ragionare e anche per praticare il counseling, ma occorre ricordare che è solo un punto di vista: ogni teoria va poi adeguata alla persona con cui si lavora. Certo è che più il counselor avrà esperienza di diverse metodologie, di più idee, più avrà da offrire; ma ciò che è fondamentale è la sua capacità di liberarsi dalle proprie convinzioni e dimenticare ciò che sa, per apprendere ogni volta con stupore e curiosità come la persona si rappresenta il mondo”.



Maria Cristina Koch

Counseling, coaching, psicoterapia

Mestiere molto attuale, il counseling si propone come un affiancamento alla persona per accompagnarla verso una condizione di pienezza della sua cittadinanza. “Ecco perché nel corso degli anni il counseling si è allontanato sempre più dalla psicologia – dice Koch – fermo restando che questa, che appartiene al nostro patrimonio culturale così come l’arte, la letteratura e la filosofia, offre spunti di lavoro utili e interessanti. Molti counselor nascono in ambito psicologico, ma ormai molti altri vengono dal mondo umanistico, filosofico, della comunicazione e dell’organizzazione”.

Il counseling è stato in qualche modo affiancato alla terapia e al coaching. Koch individua in primo luogo nelle modalità degli interventi le differenze tra terapia, coaching e counseling. La terapia – che richiede lunghi percorsi – parte dal presupposto che la persona abbia subito un danno, una mancanza, una lesione, un disagio psichico; il forte rapporto umano che instaura con il terapeuta è orientato a risarcire e recuperare il danno per riportare la persona in una situazione di agio. Analogamente, anche il coaching si struttura come un percorso, poiché necessita di conoscere la persona da allenare affinché lavori sempre meglio – ma è più vicino all’ambito della formazione che della clinica.



Essere protagonisti della propria vita

“Il counseling invece –spiega Koch– non è un percorso di cui la persona deve rendere conto se non a se stessa. Il counselor non conosce la persona, e in questo sta la sua forza: non ha idee preconcepite ma ne ha a disposizione. Il counselor lavora per calarsi ogni volta nel contesto con occhi nuovi e ignoranti: durante gli incontri chiede il permesso di entrare nel mondo dell’altro tramite domande sulla ‘questione’ che la persona si pone, focalizzandosi sulla realtà per come la persona la vede e sul mondo per come se lo costruisce: il suo modo di raccontarlo –la sua narrazione– è ciò che interessa al counselor, che in questo modo, usando ciò che ha imparato, può aiutarla a tracciare il quadro della situazione e a stabilire e riconoscere le priorità. Cercando le sue risposte, la persona ne sa di più su se stessa e individua cosa è indispensabile per lei”.

Orientandosi verso il desiderio della persona, il counselor facilita la messa a fuoco degli sviluppi più utili per raggiungere l’obiettivo –realizzare un desiderio, un progetto...– e mettere fin da subito in atto una pur minima sperimentazione. Il punto è fornire alla persona gli elementi per scegliere, aiutandola a governare la sua vita e diventarne protagonista nella sua pienezza di cittadino di questo millennio, in cui il focus, anche attraverso i network, gruppi, si concentra sulle persone, chiamate continuamente a prendere decisioni autorevoli sulla loro vita.

E nelle nostre aziende, che ruolo può avere uno strumento come il counseling? L’azienda è fatta di persone: quanto più le persone stanno bene, tanto più l’azienda funziona al meglio. Dopo una prima versione filopsicologica in cui veniva richiesto dal management per risollevare chi si trovava in difficoltà, il counseling aziendale sta diventando un premio per chi eccelle nel lavoro. È solitamente il management che lo propone e, anche in questo caso, l’obiettivo per la persona è fermarsi un momento a valutare cosa vuole per sé. Affinché l’intero contesto se ne avvantaggi.

Il counselor come facilitatore

È la fondatrice di Pensare Strategico, Jocelyne Hatzenberg, a tracciare un quadro dei casi in cui può essere utile un intervento di counseling aziendale: situazioni in cui manager e imprenditori devono confrontarsi con questioni relative alla gestione e alla valorizzazione delle risorse umane, al cambiamento di mentalità e al miglioramento delle competenze trasversali; alla creazione di un clima favorevole al benessere lavorativo e al miglioramento della produttività; alla presa di decisioni strategiche per il futuro; alla risoluzione di problematiche complesse radicate nella cultura aziendale.



Jocelyne Hatzenberg

Un intervento di counseling può coinvolgere dirigenti, particolari gruppi di lavoratori o singoli individui.

La finalità è di favorire la chiarificazione delle situazioni e la scoperta di nuovi punti di vista che possono portare a soluzioni innovative, tagliate su misura per le esigenze dell’organizzazione.

In un intervento di counseling (sia individuale che in gruppo), il counselor, tramite opportune domande, aiuta le persone a ridefinire il quadro del loro problema, a scoprire eventuali credenze o convinzioni sbagliate che condizionano i loro comportamenti, a ripensare il significato e le conseguenze delle loro azioni, a comprendere le ragioni altrui.

In questo processo di indagine e riflessione, il counselor si pone come una ‘guida’, un facilitatore affinché le persone coinvolte possano re-imparare a pensare in modo autonomo –e non per luoghi comuni–, più ‘distaccato’, cosa che spesso la fretta e le urgenze quotidiane impediscono di fare.

Trovare la propria soluzione

Il counselor quindi non è un consulente ‘tecnico’ che fornisce soluzioni standardizzate uguali per tutti, ma fornisce un concreto sostegno nel trovare vie di miglioramento adatte alle particolari situazioni. Non è neanche un coach che ‘addestra’ le persone e dice loro cosa fare e come comportarsi.

Nel counseling sono le persone coinvolte che trovano da sé le soluzioni che meglio si adattano alla loro situazione, ed è il segreto che porta a un concreto cambiamento di mentalità.

Le problematiche che un counselor aziendale può affrontare possono riguardare: la gestione dei conflitti relazionali, delle personalità difficili, del cambiamento e delle crisi; la motivazione al lavoro in tempi di recessione; le difficoltà nell’esercizio della leadership o del lavoro in gruppo; le questioni etiche e di responsabilità sociale dell’azienda.

Una persona ricorre al counseling individuale per due motivi principali: perché ha delle problematiche personali che desidera risolvere (e da sola sente di non farcela) oppure perché desidera intraprendere un percorso di crescita personale.

Nel primo caso il counselor aiuterà la persona a chiarire il suo problema e a rendersi conto dei propri atteggiamenti o ‘schemi sbagliati’ che complicano e rafforzano la situazione. Spesso questa indagine porta alla scoperta di nuovi modi di vedere le cose che favoriscono nella persona l’individuazione di possibili soluzioni.

Nel secondo caso, anche in assenza di precise problematiche, la finalità del percorso di counseling è la crescita personale, la ‘ricerca della saggezza’ attraverso una ‘trasformazione’ personale in modo da vivere piena, più vicina alle proprie autentiche aspirazioni.

Un percorso di crescita

Un intervento di counseling individuale si svolge so-



Il counseling in medicina

Le potenzialità del counseling sono innumerevoli; potrebbe essere di grande aiuto soprattutto in periodi storici critici come quello attuale, in cui è facile essere travolti dagli eventi. Ecco perché se ne parla sempre più spesso come un possibile servizio al cittadino.

Anche in ambito sanitario, nel nostro Paese alcune realtà hanno avviato da qualche anno progetti piuttosto evoluti di sperimentazione in svariate branche della medicina quali ostetricia, psichiatria, neuroriabilitazione, oncologia. Bernardo Bonanni, Direttore della Divisione di Prevenzione e Genetica Oncologica dello IEO, ci ha parlato con entusiasmo dei ponti di collegamento tra il counseling e il mondo dell'oncologia.

Lo IEO, il rinomato Istituto europeo di oncologia di Milano, è una struttura abbastanza particolare –gli inglesi la chiamerebbero *comprehensive cancer center*– che si fa carico di tutto ciò che concerne il malato oncologico o il soggetto che può diventare un malato oncologico. “Nella divisione che dirigo –spiega Bonanni– oltre a occuparci di malati, mettiamo in atto misure per ridurre il rischio di ammalarsi di individui sani che hanno una predisposizione alla malattia superiore alla media. Ragionando tra medici specialistici di varie discipline sanitarie da un lato ed esperti di counseling dall'altro, abbiamo elaborato alcune idee che si sono concretizzate in un programma condiviso. Con Maria Cristina Koch, referente SICo (Società Italiana Counseling) – Lombardia, ad esempio, abbiamo cominciato a porre le basi per costruire un percorso che si sta rivelando molto interessante per il nostro lavoro”.



Bernardo Bonanni

Per lavorare meglio

Contemporaneamente all'interesse dell'Istituto europeo di oncologia, anche all'interno dell'Istituto cardiologico Monzino –gemellato con IEO– stavano nascendo esperienze promettenti; soprattutto il dipartimento di aritmologia aveva dimostrato particolare interesse al counseling per un certo tipo di popolazione a rischio e aveva cominciato a gettare le basi per un progetto pilota. “È stato spontaneo mettere insieme le nostre forze con quelle dei colleghi cardiologi del Monzino –racconta Bonanni– per dare il via ai primi passi conoscitivi. A marzo dell'anno scorso abbiamo programmato un convegno per approfondire le possibilità d'impiego del counseling in medicina in generale, e in oncologia e cardiologia in particolare –*Il counseling in medicina: un'altra innovazione per lavorare tutti meglio*, tenutosi a novembre presso IEO– che, pur essendo un evento fuori programma, nonché una scommessa, poiché trattava una tematica lontana e diversa da quelle solitamente proposte a livello educativo, ha avuto un successo strepitoso: dopo una decina di giorni infatti le richieste di registrazione superavano i posti disponibili. Di fronte a un'aula magna gremita, l'evento è stato molto denso di significati e ha dato voce a varie figure di counselor che hanno portato le loro esperienze. Sono emersi due grandi messaggi: ci sono grandissime potenzialità di aumentare le cosiddette *counseling skill* dei professionisti-medici, psicologi, infermieri, genetisti, ossia le figure sanitarie operanti in una struttura come la nostra e, con la dovuta modulazione rispetto ad altri settori, il counseling ha un futuro importante anche in campo medico”.

I due grandi vantaggi dell'impiego del counseling in ambito medico sono dunque uno diretto sull'utente e uno indiretto –ma fondamentale– sul miglioramento del lavoro dell'équipe multidisciplinare. “Il counseling sembra uno degli approcci e delle professionalità più utili per il nostro lavoro attuale poiché ci permette di acquisire maggiore consapevolezza e interpretare al meglio alcuni punti nodali del decision making, a cui possono essere dedicati così più tempo e attenzione nella risoluzione di situazioni complicate” aggiunge Bonanni.

litamente in cicli di 10/12 incontri in media, punto di partenza per proseguire poi autonomamente il proprio percorso di crescita e trasformazione.

Gli incontri individuali durano generalmente un'ora, con frequenza concordata di comune accordo.

Durante gli incontri la persona (il consultante) viene incoraggiata a esaminare le sue concrete esperienze personali e a trovare da sé le risorse e le possibili soluzioni per risolvere il suo problema o per favorire la sua crescita. Il counselor non dà consigli, non fornisce soluzioni, non impone nessuna opinione, ma valorizza le risorse della persona.

Il metodo del counseling è fondato principalmente sul dialogo ma può anche avvalersi di altri strumenti come la lettura di testi o la visione di filmati, la scrittura o altri esercizi destinati a stimolare la riflessione e la scoperta di nuove prospettive.

Perché il counseling

Maria Teresa Paladino, Professional Coach and Counselor dello Studio Paladino, usa una metafora per definire le situazioni in cui un percorso di counseling aziendale



Maria Teresa Paladino

può risultare molto indicato: “in tutte le situazioni in cui vi potreste trovare a guidare col freno a mano tirato. E questo può succedere con grande frequenza nelle situazioni di cambiamento: riorganizzazioni, fusioni, cambi di ruolo e/o funzione, sviluppo dei potenziali, outplacement, pensionamento. Il counseling è valido anche come strumento nel development center e nei percorsi di integrazione e/o follow-up delle attività di formazione. È di indicazione elettiva nelle situazioni ‘critiche’, per esempio nei problemi relazionali tra colleghi o tra livelli gerarchici, nel burn out, nel mobbing”.

Il counseling è un approccio che consente di attivare la consapevolezza e lo sviluppo del cliente, accompagnandolo nell'esplorazione delle aree problematiche e nella scoperta delle alternative di soluzione. Perciò rappresenta un valido sostegno in momenti di crisi e nelle fasi di cambiamento, e un aiuto a rimuovere i blocchi che impediscono di raggiungere le proprie mete.

Coaching o counseling?

Sia il counseling che il coaching sono percorsi di empowerment per eccellenza, ma



Il counselor nell'equipe multidisciplinare

Il counselor, inserito nel momento e nel punto giusto, potrebbe essere una figura professionale importante nella équipe multidisciplinare, "essendo la multidisciplinarietà la regola ferrea sia per curare le persone che hanno una malattia oncologica –spiega Bonanni– sia per valutare e gestire il rischio di persone che possono ammalarsi più facilmente di tumori.

Medico clinico, radiologo, ginecologo, psicologo, *genetic counselor*, biologo di laboratorio, tutti partecipano a un lavoro comune, interagiscono quotidianamente sugli stessi casi, discutono dei pazienti; in IEO ci incontriamo settimanalmente per discutere i singoli casi delle famiglie a rischio, dei soggetti inseriti in particolari studi di prevenzione, dei test genetici ecc. Cerchiamo di aiutare la persona fornendole tutti gli strumenti di cui ha bisogno con questo approccio multidisciplinare, ogni specialista medico per la sua parte, lo psicologo quando serve; la figura del counselor può diventare una parte importante di questo gruppo di lavoro, sia pure con un approccio non sanitario, ma che risponde ad altri punti di vista e differenti modalità".

Il counseling consiste in interventi brevi, mirati, differenti dagli interventi di psicologi e psicoterapeuti che hanno altri approcci, tempistiche e modalità. "Nel nostro settore –continua Bonanni– il counseling può essere rivolto a soggetti indirizzati da altri medici per una valutazione del rischio familiare genetico tramite una o più sedute di consulenza di oncogenetica. Dopo il risultato del test genetico comincia la fase più difficile dal punto di vista decisionale: se un soggetto è a rischio maggiore rispetto alla popolazione media, è necessario discutere un programma di prevenzione più sofisticato e anticipato, che può includere, tra le proposte, esami più intensivi e interventi di riduzione del rischio come farmaci preventivi e chirurgia profilattica (ad esempio l'asportazione di un organo ad altissimo rischio). Sono tematiche di enorme impatto sul decision making, in cui intervengono in gran parte il medico e il genetic counselor; in alcuni casi, può manifestarsi l'esigenza di un supporto psicologico; grande spazio ci può essere anche per il counselor, con cui la persona può parlare esaurientemente della questione –che si configura come un problema decisionale in un punto nodale della vita– in uno spazio temporale e fisico diverso rispetto alla visita medica". Il counseling si rivela dunque un'opportunità particolarmente utile per decidere consapevolmente quale strada intraprendere e potrebbe diventare un servizio clinico molto importante per l'utente.

Le prime sperimentazioni

È già in corso nelle scuole più serie la preparazione di ottimi professionisti esperti di counseling per offrire servizi a disposizione delle persone, sia malati sia individui sani ad alto rischio, in ambito ospedaliero o ambulatoriale di prevenzione. "Il counseling può inserirsi con successo nella filiera di prestazioni offerte da strutture come la nostra: si tratta di tematiche molto complesse anche dal punto di vista psicologico, attitudinale, che comportano scelte e decisioni importanti. Per cominciare a validare il counseling abbiamo quindi avviato un progetto pilota che riguarda in particolare due popolazioni – in totale una ventina di persone: soggetti che vengono a fare consulenza per capire qual è il rischio di predisposizione familiare e genetica ad ammalarsi e pazienti che, dopo la malattia tumorale, vogliono preservare la fertilità. È un tema di grandissima attualità e collima fortemente con la genetica di cui ci occupiamo: soggetti con una predisposizione genetica ai tumori della mammella e dell'ovaio hanno spesso un elevato grado di ipofertilità o infertilità. Una buona gestione di entrambi i rischi –sviluppare il cancro ed essere infertili– coinvolge il counseling con varie finalità. All'interno del progetto pilota il servizio (gratuito) è risultato molto gradito: le persone fanno volentieri il colloquio con il counselor.

Se il progetto pilota porterà le conferme che ci aspettiamo, potremo inserire il counseling come servizio clinico nel settore oncologico. A beneficiarne, i pazienti che hanno già avuto la malattia e soggetti sani ad alto rischio.

La prossima iniziativa in programma sarà allargare l'ambito di interesse tramite un altro evento che si terrà nel prossimo autunno e coinvolgerà interlocutori di rilievo a livello regionale, dell'Aif (Associazione Italiana Formatori), imprenditori ecc. Le idee per portare servizi di counseling sul territorio sono tante: nei consultori, negli ambulatori di oncologia o di prevenzione oncologica..." conclude Bonanni.

sono specializzati su diversi aspetti delle fasi del processo di cambiamento. Il counselor ha in più la necessaria preparazione per accogliere le emozioni del cliente, anche forti, e per aiutarlo ad elaborarle. Il counseling prepara così il terreno alla fase successiva di coaching vero e proprio, dato che aiuta il soggetto a rimuovere i vincoli razionali e i blocchi emotivi, facilitandone così la capacità di generare soluzioni, a creare più alternative, anche quelle che dapprima non vedeva. L'approccio di coaching interviene maggiormente nella fase di focalizzazione dell'obiettivo desiderato e di elaborazione dei passi da mettere in atto per raggiungerlo. "Immaginate un vostro recente cambiamento che ha avuto un esito per voi positivo: dapprima potreste aver vissuto una situazione di insoddisfazione, di noia, oppure di senso d'urgenza, di confusione, magari anche di paura. Siete in qualche modo riusciti a calmarvi e a concentrarvi sul da farsi. Poi, una volta focalizzata la via d'uscita, vi siete sentiti sollevati e pieni di energia, e vi siete lanciati nel fare. E avete ottenuto il cambiamento desiderato, sia che fosse un desiderio, sia che si trattasse di sfuggire a una situazione spiacevole. Durante tutte queste fasi, l'approccio di chi vi avrebbe potuto accompagnare sarebbe cambiato, adeguandosi alla vostra contingente

esigenza di supporto, favorendo e accelerando in modo positivo tutto il processo" spiega Paladino.

In una parola, flessibilità

"Il percorso di counselling che propongo risponde a una parola: flessibilità, sotto tutti gli aspetti, perché ogni persona ha le sue peculiarità e le sue esigenze e sono io a seguirla per aiutarla ad andare dove vuole andare. La mia formazione mi permette di indossare durante le sessioni almeno 'tre cappelli' in modo fluido: il Counselor, il Coach, il Formatore. A seconda di ciò che sento utile per l'esigenza che emerge nel cliente in quel momento, utilizzo approcci e strumenti diversi. Trovo spesso anche molto efficace utilizzare il linguaggio dell'analisi transazionale per condividere con il cliente una lettura di ciò che egli racconta essergli successo; ciò crea una struttura semplice di ragionamento alla quale egli può fare riferimento per comprendere le situazioni che vive e pianificare alternative di azione più efficaci. La flessibilità sta anche nella quantità di sessioni, nella loro distribuzione temporale e nella modalità di erogazione. Quando mi chiedono «Lei che orari fa?» rispondo «quelli che fanno comodo a lei... basta che non mi chieda le 3:00 di notte!» conclude Paladino".