

IL COUNSELING AZIENDALE: UN'ESPERIENZA CON L'ARTE TERAPIA di Arianna Refe e Antonella Fabbro

*“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”
“Camminatore, non c'è un sentiero, il sentiero è fatto camminando”
A. Machado*

Il counseling aziendale vuole offrire attraverso interventi individuali o di gruppo, l'opportunità di esplorare e scoprire i propri schemi di pensiero e di azione affinché, aumentando il livello di consapevolezza, si possa fare un uso migliore delle proprie risorse. E' un processo di accompagnamento alla persona, un processo tale per cui la persona ritrovi in sé le capacità e si alleni ad una prefigurazione del futuro mettendo in atto nuovi comportamenti aderenti agli obiettivi personali e aziendali. E' un intervento formativo finalizzato allo sviluppo delle competenze emotive necessarie ad esercitare in modo efficace un ruolo specifico all'interno dell'organizzazione aziendale e che trascende dagli ordinari processi del pensiero logico – lineare.

Il counseling propone una lettura olistica della persona che è vista non solo con un cervello, ma anche con un corpo, un cuore e una coscienza. Promuovere l'integrazione tra tutti questi livelli significa ampliare il bacino di risorse personali a cui attingere. Un clima disteso in azienda che permetta la gestione dei conflitti più o meno espliciti, aumenta la collaborazione e di conseguenza, contribuisce all'aumento delle motivazioni dei collaboratori e della produttività. In prima battuta si opera sulla costruzione di un *team building*, che letteralmente significa “costruzione di un gruppo”, che non è un semplice aggregato di individui anonimi, ma è l'insieme di organismi vivi che contribuiscono al progresso, talvolta purtroppo anche al regresso, di intere organizzazioni.

In altre parole, ci si riferisce all'insieme di attività formative che consentono di creare o incrementare il senso di unità e di appartenenza. Un gruppo che condivide attività ludiche o esperienziali si rafforza e sviluppa lo spirito di squadra, a prescindere se stia attraversando una crisi o un periodo non particolarmente difficile.

Un'azienda composta da risorse umane coese risconterà benefici sulle proprie attività lavorative, allineando la visione di tutti i dipendenti verso un unico obiettivo aziendale.

Le attività di *team building* e di *team working*, amalgamando le competenze di tutti i componenti della squadra, possono facilitare la comunicazione, stimolare la creatività, far emergere la leadership, educare alla delega ed al lavoro per obiettivi, sviluppare l'empatia e l'ascolto, veicolare *vision*, *mission* e valori aziendali, valutare il potenziale e le attitudini, avvicinare management e personale operativo.

Se il gruppo di lavoro è una squadra, la struttura organizzativa non verrà più vista come la somma dei singoli, ma come una “unità”. All'interno di una “unità” è necessario che non si considerino più gli obiettivi dei singoli, così il gruppo potrà ottenere i risultati prefissati.

Le iniziative necessarie per creare un *team* vincente altro non sono che i capisaldi del counseling:

- ascolto attivo
- comunicazione efficace
- conoscenza e fiducia dell'altro
- senso di appartenenza
- obiettivi e focus

Ascolto attivo

E' la capacità di saper ascoltare con un elevato grado di attenzione e di partecipazione comunicativa.

Spesso esiste un divario tra le competenze comunicative richieste dall'organizzazione aziendale e quelle possedute dai dipendenti, a danno dell'organizzazione stessa.

Saper comunicare significa in primis saper ascoltare: non solo ciò che l'altro dice, ma come lo dice, cosa intende e quale impatto avrà ciò che dice su chi ascolta.

Thomas Gordon afferma che per un buon ascolto sono necessari 4 elementi:

- **un ascolto passivo**, inteso come il momento di silenzio interiore, e possibilmente anche esteriore, di chi è in ascolto. Ascoltare in silenzio permette all'altro di esporre senza essere interrotto e di percepire l'attenzione che gli viene rivolta. Inoltre, permette a chi ascolta di entrare in contatto con le proprie emozioni e di distinguere ciò che gli appartiene da ciò che appartiene al suo interlocutore.
Comprendere quando un'emozione appartiene a se stessi, oppure all'altra persona ci consente di ricordare che le stesse esperienze non sempre suscitano uguali emozioni.
- **Messaggi di accoglimento**, che sono oltremodo necessari per sottolineare la presenza attiva di chi si pone in ascolto: riguardano sia i messaggi verbali (ad esempio "ti ascolto", "sto cercando di capire") che i messaggi non verbali (cenni del capo, sguardo, sorriso...)
- **Inviti calorosi** sono quel genere di messaggi verbali che incoraggiano colui che sta parlando ad approfondire quanto sta dicendo (ad es: "dimmi" "spiegami meglio").
Denotano interesse in chi ascolta, naturalmente, se sono privi di valutazioni e di giudizi riguardo a ciò che viene detto.
- **Ascolto attivo** è la capacità di chi ascolta e poi "riflette" il contenuto del messaggio dell'altro, restituendoglielo con parole diverse, verificando così se ciò che si è compreso è corretto. Questo tipo di ascolto permette di rimandare anche il contenuto emotivo, cioè i sentimenti espressi e percepiti.

Comunicazione efficace

E' un elemento fondamentale quanto l'ascolto. Affermare i propri punti di vista senza prevaricare né essere prevaricati, esprimere i propri punti di vista, le proprie opinioni ed emozioni con l'impegno implicito a risolvere positivamente i problemi, è quel che si definisce comunicazione assertiva. L'assertività è quel preciso punto di equilibrio fra uno stile comunicativo passivo ed uno aggressivo.

Questo genere di comunicazione si basa sulla funzionalità di cinque livelli:

1. capacità di **riconoscere** le proprie **emozioni**
2. capacità di **comunicare** le proprie **emozioni e sentimenti** senza vergognarsi
3. consapevolezza dei propri **diritti**, nel senso di avere rispetto per sé stessi e per gli altri: reciprocità
4. disponibilità ad **apprezzare gli altri** anche se hanno idee diverse dalle nostre
5. capacità di **autorealizzazione**, di decidere sui fini della propria vita possedendo una immagine positiva di sé stessi in un clima di fiducia e sicurezza personale.

Essere assertivi ci permette di arrivare ad avere una buona capacità di relazione e di risoluzione dei conflitti in quanto ci aiuta ad evitare di inviare messaggi ambivalenti. *Gordon* a questo proposito suggerisce una tecnica assertiva semplice ed efficace: "il messaggio io".

La tecnica del "messaggio io", o del confronto, si compone di tre elementi:

- descrizione del comportamento che crea il problema, senza esprimere un giudizio
- descrizione dell'effetto tangibile e concreto che il problema ha su chi parla
- descrizione degli effetti soggettivi del problema

La conoscenza e la fiducia nell'altro

Migliorare la capacità di espressione, di ascolto, comprensione, che sono considerati i requisiti più importanti tra le competenze basilari di una persona, permette una corretta ed ampia comprensione tra i colleghi. Queste caratteristiche facilitano la condivisione delle proprie idee e delle proprie conoscenze. Dunque, l'essere assertivi rende autentici e questa chiarezza si riflette in una buona convivenza e in un senso di fiducia nell'altro.

Il senso di appartenenza

Al fine di raggiungere un'ottima comunicazione e un ottimo ascolto, è fondamentale il sentirsi parte di qualcosa di grande, non solo come "ruolo" o come "numero" ma anche come persona. E' importante creare gruppi di lavoro i cui membri percepiscano un forte senso di appartenenza e di legame. Se gli individui si sono integrati, si percepiscono come elementi importanti, al fine di garantire il buon funzionamento della macchina: quindi sono riconosciuti.

Obiettivi e focus condivisi

Una volta consolidato il senso di fiducia, il lavoro di squadra agevola il processo di identificazione dell'individuo in un gruppo, fornendo motivazioni e spinte adeguate all'integrazione delle persone, alla chiarezza dei ruoli e alla distribuzione dei compiti in base alle competenze di ciascuno.

A questo proposito viene utilizzato il *team building*, per definire e sviluppare il coordinamento e la cooperazione tra i membri di una funzione organizzativa. Lavorando insieme, si comprendono quali siano le dinamiche che regolano la vita interna del gruppo di lavoro.

Più nello specifico le finalità del team building sono:

- Responsabilizzare ogni membro del gruppo verso gli obiettivi che il *team* stesso si propone di raggiungere
- Attribuire valore al contributo del singolo in termini di potenziale e di qualità, da condividere con gli altri individui, per raggiungere i risultati in maniera precisa e integrata.
- Assicurare che i compiti distribuiti all'interno del gruppo vengano eseguiti con uno sforzo congiunto
- Riconoscere le specifiche di ruolo di ogni membro, che facilita la circolazione delle informazioni.

E' rilevante il fatto che in caso di fallimento questo ricada su tutti i membri della squadra.

L'ESPERIENZA IN AZIENDA

L'Ente che ha commissionato il lavoro, nel 2010, è una Fondazione di attività centenaria in Provincia di Varese.

Ha al suo interno distinte attività, la cui principale è quella di Residenza Sanitaria Assistenziale. Nel corso degli anni ha diversificato l'offerta, mantenendo fedele l'impegno di sviluppare e gestire i servizi di accoglienza e di assistenza sanitaria e sociale, con il desiderio costante di garantire la massima qualità della vita.

L'obiettivo

La richiesta di intervento è stata formulata dal Direttore Generale, il quale sentiva l'esigenza di rafforzare la collaborazione con il *management*, al fine di migliorare la qualità delle relazioni attraverso l'individuazione di un clima aziendale forte e di una maggior condivisione degli obiettivi.

La peculiarità del progetto stava nella sensazione, poi trasformatasi in realtà, di lavorare in un "cantiere aperto" dimensione che peraltro si prestava molto bene a dare un taglio gestaltico a tutto l'intervento.

Questo era ciò che si respirava, ciò che dava ispirazione e linfa al progetto.

Il lavoro, costantemente vivo, si è pian piano snodato in un processo aperto e continuo: mettendo a fuoco i diversi dati di realtà che emergevano ad ogni incontro,

si proseguiva con un processo rapido di riformulazione, progettazione dell'intervento e sperimentazione diretta in aula. Il lavoro si è svolto in otto incontri nell'arco dell'anno.

Il processo di counseling aziendale si è sviluppato secondo le fasi di analisi dei bisogni, progettazione, erogazione del servizio e *follow up*.

Gli obiettivi specifici erano:

- **Condivisione della filosofia aziendale e i valori**, rendendo espliciti gli obiettivi nascosti del personale
- **Valorizzazione delle risorse umane**, focalizzando sulle differenze dei membri del gruppo, in modo tale da poter diventare fonte di stimolo
- **Ascolto attivo**, sviluppando la capacità di sentire se stessi e l'altro, per una conoscenza approfondita reciproca.
- **Comunicazione efficace**, tenendo conto, soprattutto, dell'aspetto "emotivo" del gruppo, stabilendo dei flussi di comunicazione adeguati, tali da poter consentire la circolazione delle conoscenze e la valorizzazione di tutte le competenze presenti nei singoli membri.

La metodologia

L'approccio voleva essere snello e tenendo conto dell'obiettivo della committenza di "fare squadra" e delle caratteristiche naturali già in essere nell'organizzazione, si è deciso di procedere con le interviste individuali, improntate ad un taglio organizzativo.

Al termine è emerso quanto segue:

- Tutti i componenti del gruppo, seppur con differenti gradi, sono disponibili e molto interessati ad un percorso formativo, oltre che incuriositi da possibili cambiamenti.
- Tutti, ad eccezione del Direttore Generale, sono accomunati da una certa diffidenza verso il mandato di fare gruppo
- Vigeva una preoccupazione generale riguardo alla presenza nel gruppo di lavoro del Direttore Generale
- Il gruppo con il quale si andrà a lavorare sarà un gruppo ristretto ad una cerchia di consolidata anzianità aziendale che palesa un forte senso di appartenenza all'Ente.

Si propone un intervento solo all'apparenza *soft*, con una decisa impronta gestaltica, capace di dare profondità al lavoro e che mira a far emergere il lato emozionale ed affettivo dell'organizzazione.

Al termine degli incontri sono stati effettuati colloqui di *follow up* individuali.

Si presenta, dunque, in un contesto al tempo stesso aziendale ed istituzionale, l'occasione di far emergere quel tanto ricercato da *James Hilmann* "qualcosa d'altro": emozioni, speranze, convinzioni, cose non dette.... ossia, tutto quel mondo un po' nascosto, ma sempre presente, anche nelle organizzazioni oltre che nelle persone.

Lo strumento scelto da noi per i momenti d'aula è stata l'arteterapia.

Con questo termine si intende l'utilizzo di attività artistiche e creative (pittura, scultura, realizzazione di oggetti...) per favorire negli individui la riflessione su di sé, la crescita dell'autostima, e per consentire lo sviluppo di interazioni sociali sane. In questa modalità di lavoro ciò che conta non è il prodotto finale, ma il processo mediante il quale si realizza.

L'espressione e la creazione artistica costituiscono un mezzo efficace di osservazione della regolazione dell'attività emozionale e, al tempo stesso, l'esperienza del qui ed ora nel gruppo consente di far arrivare in superficie i processi relazionali dei partecipanti coinvolti.

La modalità con cui è svolto il lavoro, il contenuto, nonché il modo in cui viene percepito ed usato, influiscono su tutti i livelli di relazione, e a loro volta ne sono influenzati.

Nei workshop venivano proposti esercizi di volta in volta scelti e adattati alla realtà nella quale ci si muoveva.

Quattro giochi / lavori

I quattro giochi di arteterapia più interessanti proposti nel nostro intervento sono:

1. il biglietto da visita
2. la casa e il luogo di lavoro
3. la giungla
4. Il paesaggio

Il primo lavoro, centrato su come mi rappresento, sembra il più semplice, ma in arteterapia la semplicità può risultare più apparente che effettiva, poiché essa può non avere nulla a che vedere con la profondità degli elementi e degli spunti che possono emergere in corso d'opera.

L'inizio prudente ci ha permesso nella fase conclusiva della verbalizzazione di far emergere i vissuti, le esperienze, le sensazioni, focalizzandoci il più possibile sul qui ed ora.

I disegni della casa e del luogo di lavoro rappresentano i propri luoghi, sia per come sono realmente, sia per come vengono percepiti e/o idealizzati, dando così spazio di espressione alla dimensione del desiderio.

Il fatto di portare la rappresentazione di propri luoghi ed emozioni collegate ad essi su due momenti di vita differenti, la casa e il posto di lavoro, sollecita una serie di ricche ed originali considerazioni.

Si mettono in collegamento i due mondi e si inizia a profilare nei partecipanti la sensazione di conoscere qualcosa in più dei loro colleghi.

Un altro momento del nostro intervento è stato quello di far disegnare su un unico foglio, tutti insieme, una grande giungla.

Poi, è stato chiesto ai partecipanti di animare il disegno collocando sul "foglio giungla" una preda ed un predatore disegnati individualmente.

L'inserimento degli animali liberava in forma manifesta tutti quegli aspetti inerenti l'aggressività e i giochi di potere che sempre sono presenti all'interno di una organizzazione

L'ultimo lavoro, che ha chiuso la formazione, è stato il lavoro del paesaggio: ogni membro del gruppo deve disegnare il proprio paesaggio su un unico grande foglio, sopra il quale tutti lavoreranno contemporaneamente.

Ogni persona sceglie inizialmente uno spazio su cui operare, poi in un secondo momento potrà dirigere il proprio interesse e il proprio lavoro anche in altre zone del foglio, entrando nei paesaggi disegnati dagli altri componenti del gruppo, apportando modifiche.

Così facendo, si deve sopportare, accettare o contrastare gli eventuali sconfinamenti altrui.

Il lavoro finale risulterà essere un unico prodotto dove emergeranno sia gli aspetti individuali sia gli aspetti collettivi.

Anche le capacità di integrazione hanno modo di affiorare con le peculiarità che caratterizzano i vari modus operandi già operativi nella consuetudine aziendale.

Si è rilevato come il conoscere i colleghi sotto altri punti di vista e mettendo meglio a fuoco alcune dinamiche relazionali, abbia finito per arricchire il tasso di conoscenza tra i vari componenti del gruppo, creando maggior fluidità.

Monitorando l'aula, cogliendo gli umori e le perplessità, è stato allestito un laboratorio capace di far emergere alcune percezioni, forse meno esplorate, dell'organizzazione, di come ciascun individuo fosse percepito dal gruppo e di come lui percepiva se stesso.

Insomma, si cercavano nuovi spazi, nuove idee e nuove sensazioni.

Qualcosa di certo è accaduto, delle emozioni si sono mosse, e ricordando *Ginger*, alcune parole nel corso dell'anno sono state abitate.

Più nello specifico si è rilevato che poco dopo la chiusura dei nostri lavori un componente del gruppo ha ricevuto una promozione, mentre un dirigente ha dato le dimissioni dopo aver attraversato perplessità, timori, conflitti e dispiacere. Non si vuole stabilire un nesso causale tra il nostro intervento e l'evoluzione dell'organizzazione della Fondazione, e neppure questo era il mandato, tuttavia è ciò che è accaduto, tenendo presente il forte senso di appartenenza e un basso turnover del personale.

L'organizzazione ha in sé, fin dalla nascita, più elementi di aggressività, intendendola sotto l'accezione etimologica di *ad-gressum*.

L'azione di *ad-gredire* è un movimento, è l'atto di andare verso qualcosa che muove e spinge in maniera naturale tutte le nostre azioni.

CONCLUSIONI

Il counseling moltiplica i punti di vista e le soluzioni, sviluppa risorse, crea connessioni, sostiene i cambiamenti e le relazioni, proponendo l'apprendimento esperienziale di ascolto attivo, *team working*, *team building*, *problem solving* e gestione dei conflitti, contribuendo al miglioramento del wellness aziendale generale, nonché al benessere personale e di gruppo di tutti coloro che in azienda ci lavorano. La capacità di comunicare emotivamente, affrontando subito i conflitti, riducendo lo stress gli errori e le incomprensioni, crea un clima aziendale più motivante e più produttivo.

La formazione orientata al *team building* consente alle persone di acquisire consapevolezza delle proprie capacità, riconoscere quelle altrui e imparare a prendere decisioni di gruppo responsabilizzandosi.

Bibliografia

- Boria Migliorini M.C. "Arteterapia e psicodramma classico. I metodi attivi nel trattamento dei disturbi alimentari", Vita e Pensiero, Milano 2006
- Depolo M. "la psicologia delle organizzazioni" Il Mulino 1998
- Ginger S. "la Gestalt, terapia della consapevolezza", Xenia Edizioni, Milano 1998
- Kaneklin C. "il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva." Cortina Editore Milano 2010
- Kaneklin C., Isolabella M.C. "Le emozioni nelle organizzazioni" in "La metamorfosi del lavoro" a cura di F. Avallone, Franco Angeli, Milano, 1996
- Malaguti D. "Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro" Il Mulino, Bologna, 2007
- Gordon T. "Genitori efficaci", Edizioni la meridiana 1994
- Gordon T. "Leader efficaci", Edizioni la meridiana 1999
- Bertani B. e Manetti M. "Psicologia dei gruppi. Teoria, contesti e metodologie d'intervento", Franco Angeli 2007