



ΑΤΜΟΣ

ATMOS – arti terapeutiche
centro di ricerca e formazione

ROMA

COUNSELLING IN-FORMAZIONE

a cura di **Ciro Antonio (Tony) LOVECCHIO**

I N D I C E

PREMESSA 3

IL COUNSELLING NELLA FORMAZIONE AZIENDALE 5

IL PROCESSO FORMATIVO E LE SUE FASI 8

IL CONDUTTORE, IL TRAINER E L'ARTE DEL COUNSELLING 15

1- Ascolto attivo 16

2- Empatia 18

3- Comunicazione efficace 18

L'AZIENDA: ESPERIENZE E CASI REALI 20

LA GESTIONE DEI GRUPPI AZIENDALI: 21

TECNICHE E RISVOLTI TERAPEUTICI 21

Counselling e Coaching 21

Consulenza individuale: 22

Programmi di coaching: 22

Formazione: 23

Personal Training: 23

SVILUPPO CORSO DI FORMAZIONE AZIENDALE Errore. Il segnalibro non è definito.

BIBLIOGRAFIA 24

Allegato: presentazione del corso "Change Management" Errore. Il segnalibro non è definito.

PREMESSA

La mia vita ha intrapreso una lenta e vigorosa rinascita grazie al riconoscimento di alcuni problemi che definirei esistenziali.

Da quel momento ho iniziato a conoscermi, i problemi sono stati i catalizzatori che mi hanno concesso di scoprire le mie risorse interiori “vere e vincenti”.

Dal 1996, quando tutto ciò è iniziato, mi sono dedicato “*anima e corpo*” alla formazione e alla terapia individuale. Un mondo di opportunità ed esperienze irripetibili volte all’autoriconoscimento e all’evoluzione personale.

La più grande scoperta è stata imparare a vivere “*con e nelle*” relazioni umane, guardare realtà sociali e culturali che hanno bisogno di un apporto notevole di processi di trasformazione.

Il mio continuo viaggio e l’intuizione mi hanno guidato fin qui. Tanti passi sono stati fatti, alcuni più sostanziali degli altri come la “*consapevolezza del sé*” e quella del “*qui ed ora*”.

Scrivere questa tesina è il raggiungimento di un nuovo obiettivo: per me significa aver fatto un lavoro formativo nella scuola di counselling di Roma, l’ATMOS, averlo perseguito fino in fondo, averlo adattato e integrato alla mia professione di formatore.

Mi occupo di formazione, maggiormente di formazione aziendale volta alla gestione delle risorse umane e al management.

L’interazione e l’intensità che ho scoperto in un processo di counselling aziendale e ancor più un counselling di gruppo integrato alla formazione mi hanno fatto crescere nell’ambito professionale, riuscendo a raggiungere tanti obiettivi lavorativi entusiasmanti e significativi. Sono riuscito ad adottare strategie, tecniche e sensibilità diverse già nella fase di analisi dei bisogni avendo sviluppato quelle capacità di acuità sensoriale che sono il frutto di una preparazione avuta da una scuola che insegna ad “**AMARE**”!!

Sono entusiasta anche di menzionare un altro percorso svolto accanto ad un grande maestro, Claudio Naranjo. Parlo del SAT, un viaggio alla scoperta di sé, dell’essere più profondo, in cui Claudio mi ha regalato esperienze di un’intensità unica, irripetibile e ineffabile.

La mia intenzione è poter descrivere, con questo lavoro, come la formazione aziendale data nelle società e nei gruppi di lavoro sia importante per gli uomini che vivono in questi contesti. Voglio mostrare e raccontare attraverso il cuore e le emozioni il coinvolgimento che provo nel guidarli, insegnare ma soprattutto aiutare chi sommerso da impegni lavorativi, da responsabilità aziendali, da stress operativo, perde di vista se stesso andando contro il proprio benessere.

Cosa è una relazione d'aiuto e come prende forma al di fuori di un setting terapeutico dichiarato quale quello terapeuta-paziente?

Come può un professionista delle risorse umane, anche senza una formazione di base clinica-psicologica, aiutare l'altro?

Sicuramente c'è tanto da dire sull'argomento, e prima ancora delle mie parole ci sono ricche bibliografie. Proverò a portare le mie "umili" esperienze, svolte in aula, nel counselling individuale in area aziendale dove la realtà è sempre collegata direttamente e indirettamente all'essere umano e alla sua esperienza.

La formazione principale acquisita e gli strumenti (metodologie) con cui opero nel counselling sono principalmente la Gestalt e la Programmazione Neuro Linguistica (PNL). Secondo il mio punto di vista bisogna comunque ricordare che, indipendentemente dalle tecniche e dai modelli, ciò che conta nelle relazioni è *"esserci sempre e comunque!"*

Essere in aula di fronte a persone pronte a ricevere e dare in una danza ricca di magia e creatività è una esperienza unica che difficilmente vorrei cambiare nella mia vita. Vorrei piuttosto direzionare tutte le mie energie e risorse affinché questo lavoro diventi una opportunità per me e per tutti gli attori che popolano le scene della vita, di modo che possano di volta in volta migliorare la fotografia, l'audio, la scenografia e tutto ciò che fa parte della loro realtà, facendola diventare una bella storia con tanti lieto fine.

Le tecniche di counselling si imparano ma l'arte del counselling si sviluppa esercitando, testando, vivendo e a volte anche rischiando esperienza su esperienza fin quando si capisce che è l'amore per il prossimo e per se stessi la vera chiave di volta per il successo.

L' "ABC" del processo ha poche regole: creazione del rapporto, comunicazione efficace, quindi l'impostazione di una relazione tra formatore/counsellor e/o allievo/cliente.

IL COUNSELLING NELLA FORMAZIONE AZIENDALE

Oggi, è ormai assodato che molti dei problemi in azienda vanno considerati non solo dal punto di vista tecnico ma anche umano, prendendo in considerazione fattori personali, emotivi e comunicativi di solito ignorati, eppure determinanti. Essendo l'azienda fatta di uomini essa stessa risente di evoluzioni emozionali, psicologiche, ecc.

Un processo di counselling aziendale tende ad individuare le aree problematiche e deficitarie e avvia quei processi di intervento atti alla risoluzione. Spesso si tratta soprattutto di dotare le persone che gestiscono ruoli chiave in azienda di una sensibilità tale da permettere loro di coglierne i problemi, quasi di prevenirli, imparando a prendere in considerazione anche le sfaccettature umane e personali di una situazione. È un campo di applicazione in espansione quello del counselling, giacché è stato ormai dimostrato che intervenendo sullo stato di benessere psicologico del personale si innalzano il livello motivazionale, il livello della produttività e il livello della redditività, ma soprattutto il livello di soddisfazione del dipendente-collaboratore.

Esistono diversi filoni d'azione: gestione del rapporto tra dipendenti e della direzione con i dipendenti, selezione del personale, gestione del personale e outplacement, gestione dello stress, problemi personali, molestie, ecc. Inoltre, il bilancio di competenze non è un semplice orientamento professionale, ma è un lavoro sulla globalità della persona che viene sostenuta nel rafforzare il concetto di sé attraverso una corretta scelta di carriera. Aiuta le persone a conoscersi, a utilizzare le potenzialità inespresse e ad elaborare un progetto lavorativo in sintonia con le capacità e gli interessi individuali.

Il counselling è quindi un processo teorico-esperienziale che aiuta le persone momentaneamente in difficoltà a chiarirsi le idee e a ritrovare

l'energia per affrontare e risolvere i problemi. Sono le qualità personali del counsellor, più che la vera e propria tecnica, i fattori di successo di questo criterio, che unisce la professionalità del trainer con la sensibilità e la disponibilità di un vero amico. Il cliente o l'allievo rimane sempre protagonista del processo di counselling e viene guidato ad esaminare la sua situazione da diversi punti di vista, sino a quando lui stesso riesce a scorgere nuovi orizzonti e diverse possibili soluzioni ai suoi problemi.

Il counselling permette in fase iniziale di sperimentare quegli atteggiamenti necessari e indispensabili per accogliere la soggettività dell'altro e costruire autenticità di rapporto dove l'esperienza e il vissuto soggettivo trovano un reale spazio di una realtà arbitraria.

Attraverso l'*ascolto attivo* e atteggiamenti positivi si individuano e si elicitano le problematiche o i disagi.

Il counselling gestaltico e Il counselling Neuro Linguistico sollecitano la riflessione sulle proprie esperienze, sulla propria modalità di esperire, su ciò che si è e non su ciò che si potrebbe o si dovrebbe essere, conduce nel "*qui ed ora*" ad una riflessione concreta sul proprio "*fare*" e sul proprio "*volere*". Attraverso il processo di consapevolezza, ossia la capacità di ogni individuo di sperimentare pienamente ciò che succede nel qui ed ora, il cliente prende "*contatto*" con i propri bisogni, orienta il proprio comportamento e risponde ai bisogni che via via emergono attraverso un processo di autodeterminazione e responsabilità.

Il tutto si può riassumere nel successivo schema chiamato spirale di contatto, come illustrato nella **fig. a**, e che costituisce la rielaborazione del ciclo di contatto introdotto da Perls, Hefferline e Goodman (pre-contatto, contatto, contatto finale, post-contatto).

SCHEMA DA RIPRODURRE

NEL COUNSELLING E/O NEL PROCESSO FORMATIVO:

COUNSELLING FORMAZIONE

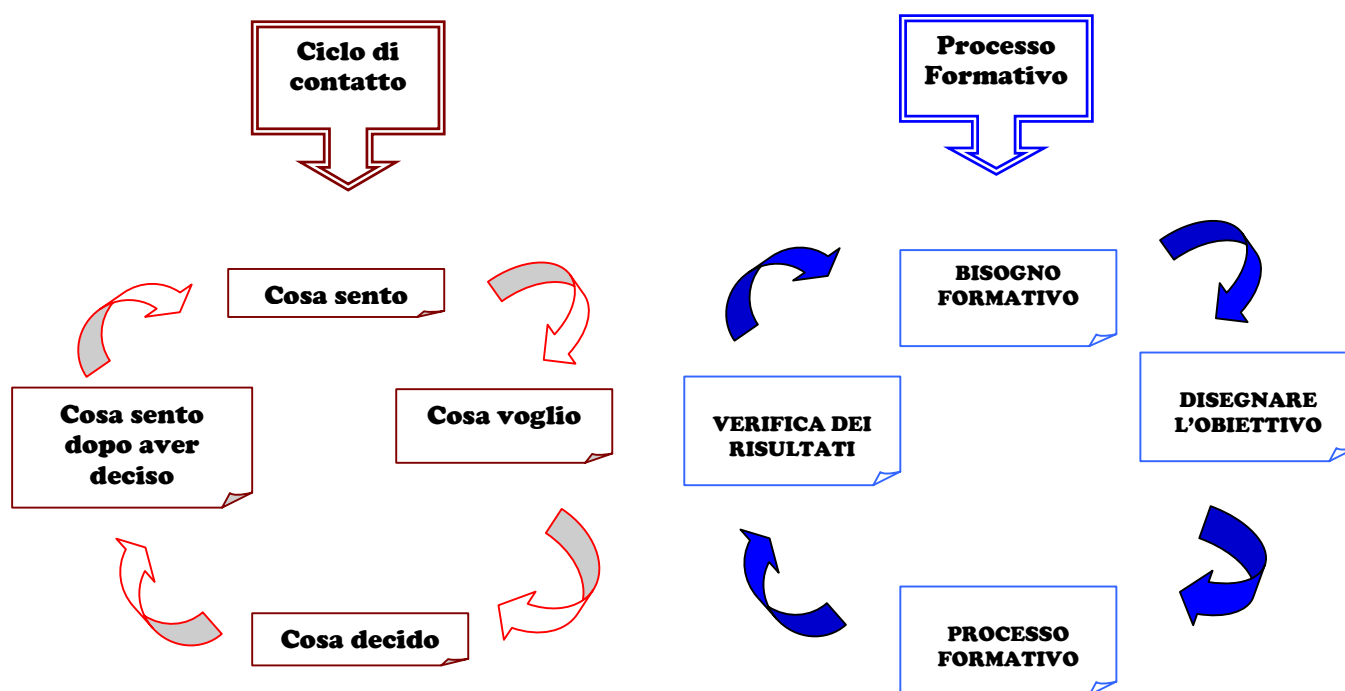


fig. a

Il lavoro del FORMATORE non è chiaramente sovrapponibile al lavoro del counsellor perché il ruolo del formatore è svolgere espressamente un processo che porta alla conoscenza e alla consapevolezza di una certa sfera di interesse. È implicito che a monte di tale operazione esiste un piano, un progetto formativo che avendo individuato i bisogni formativi di un gruppo di lavoro (a volte anche solo di un singolo utente) conduce il formatore a stare continuamente in una limitata sfera d'intervento pur sempre però consapevole di vivere in una chiara "relazione d'aiuto" poiché esiste una sottintesa problematica dell'individuo insita nei processi di cambiamento ed evoluzione personale.

Dunque non è possibile instaurare un vero e proprio setting di counselling individuale in aula ma allo stesso tempo è latente la richiesta

d'aiuto. Il formatore deve essere capace di porsi in una situazione tale che si crei un gruppo di lavoro che permette di usare metodologie o giochi di gruppo utili al superamento di certe situazioni. Dove si instaura una relazione d'aiuto, anche se non è richiesta esplicitamente, lo scopo è essere sempre presenti per le esigenze dell'altro e allo stesso tempo far venir fuori i bisogni personali al fine di far vivere a tutti opportunità di lavoro personale.

L'aula diventa l'ambiente (setting) in cui poter lavorare. L'ambiente è la base della piramide su cui poter intervenire, la piramide dei "livelli logici" di intervento: **ambiente, comportamento, attitudini, criteri, credenze, valori e l'identità stessa del partecipante.** (R. Dilts - *CONVINZIONI* - c. ed. Astrolabio)

Il ciclo di contatto della formazione si trasforma sempre più nel ciclo di contatto del counselling, nel rapporto empatico che fa accedere il formatore alle aree più alte di intervento. La confluenza e la distanza tra il counselling di gruppo e la formazione d'aula diventa minima quanto più in alto nella scala dei "livelli logici" il formatore interviene, basti pensare ai valori e all'identità.

In aula l'allievo è avido di domande, ha bisogno di colmare i vuoti che un bravo formatore crea di volta in volta, consentendo all'individuo di scendere nel ciclo di contatto e relazionarsi col gruppo allo scopo di risolvere e chiudere il ciclo stesso (chiusura della Gestalt).

IL PROCESSO FORMATIVO E LE SUE FASI

Partiamo col descrivere i principi fondamentali dell'apprendimento che possiamo immaginare come la combinazione di elementi quali:

esistenza di una esigenza individuale ben precisa;

l'individuo ravvisa tale necessità e scopre il modo di farvi fronte;

l'individuo ha una forte motivazione per apprendere;

le informazioni e le abilità vengono ben trasmesse da un individuo all'altro;

i risultati sono misurabili e rispondono alle necessità contingenti.

La formazione *identifica, valuta e trasmette* quel tipo di conoscenza utile agli allievi perché possano svolgere i compiti loro assegnati o risolvere i dubbi che hanno riconosciuto.

Le competenze, in linea di massima, sono:

- individuare l'esigenza di specifici programmi;
- determinare la validità dei contenuti dei corsi offerti in quel momento;
- mettere a punto i programmi;
- rivolgersi a consulenti esterni, se possibile;
- tenere corsi di formazione in classi opportunamente formate;
- far sì che le esigenze d'apprendimento individuali siano conciliabili con i programmi disponibili;
- valutare i risultati della formazione;
- assistere i partecipanti nel trasferire quanto appreso al lavoro quotidiano;
- costituire un punto di riferimento e rispondere costantemente alle esigenze delle attività di linea;
- sostenere fattivamente l'impegno della direzione in ordine all'addestramento.

Prima di tutto questo bisogna però analizzare il così detto iceberg delle aspettative, che lavora sul retaggio dei partecipanti e mostra quanto può essere ingannevole la mera presenza di un partecipante in aula.

Il docente deve mettere costantemente alla prova la motivazione della classe per verificare costantemente la percezione della situazione reale.

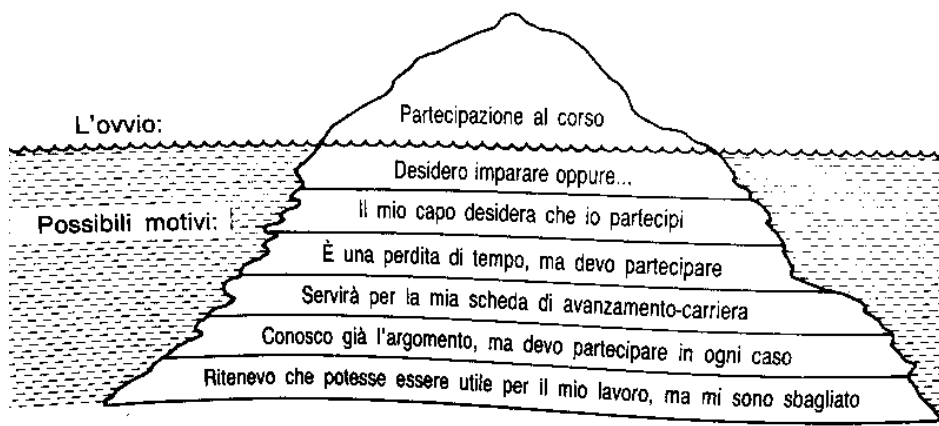


Immagine 1 - Iceberg delle aspettative

Il counselling è un processo che, attraverso il dialogo e l'interazione, aiuta le persone a risolvere e gestire problemi e a prendere decisioni.

C'è un soggetto che sente il bisogno di essere aiutato, un altro che esperto, imparziale, addestrato all'ascolto, supporta e indirizza attraverso la "guida".

Il Counselling è un'arte, l'abilità a relazionarsi.

Può essere mirata a tanti aspetti della realtà che ci circonda, con l'obiettivo di migliorare le relazioni con gli altri, rispettando i valori, le risorse personali e la capacità di autodeterminazione.

Nel caso della formazione vera e propria, la relazione è di tipo professionale. È rivolta a persone che hanno percepito un bisogno formativo e quindi che hanno la necessità di essere aiutate a risolvere un problema, dal punto di vista del miglioramento e del potenziamento; chiedono di potenziare le loro abilità e le strategie comunicative-relazionali mirando alla ri-programmazione delle risorse personali rendendo possibile scelte e cambiamenti adattivi.

Il counselling aziendale e la formazione sono due facce della stessa medaglia, processi relazionali che coinvolgono una o più persone che sentono il bisogno di essere aiutate a risolvere un problema o che comunque dichiarano un disagio o che hanno difficoltà nel prendere decisioni. Migliorano inoltre le abilità e le strategie comunicative finalizzate all'attivazione e alla riorganizzazione delle risorse personali dell'individuo.

L'operatore guida gli allievi a riesaminare la loro esperienza e le loro relazioni per chiarire questioni che risultano problematiche.

Questa fase di «riesame» è molto delicata e di responsabilità poiché possono essere discusse varie opzioni di cambiamento e gli allievi possono a loro volta essere influenzati dalle idee, dagli atteggiamenti e spesso anche dai punti di vista inespressi del formatore. La formazione è un atto comunicativo che, attraverso la interazione energetica, conduce l'allievo a far luce sulla propria esperienza e a trarne indicazioni sulle possibili soluzioni e alternative (problem solving).

La funzione del formatore non è mai guidata da un giudizio su ciò che è bene o male in assoluto, ma la valutazione di giudizio "soggettivo" è in realtà una negoziazione tra i possibili scenari futuri e ciò che la persona ritiene più opportuno per sé e per il proprio benessere. Al formatore si chiede la massima neutralità e la gestione di quello che sempre e comunque fa trasparire dalla comunicazione emozionale.

Nella mia attività di formatore le fasi e la loro sequenza sono subordinati all'attivazione di una relazione con l'aula che si sostanzia in diversi momenti attraverso i quali giungere ad una contestualizzazione del problema o del bisogno dell'allievo per una efficace gestione e soluzione del momento.

Le fasi del counselling e le fasi della formazione che possono essere sovrapponibili o che sono chiaramente divergenti tra loro risultano:

COUNSELLING
Riconoscimento e
definizione del problema

Attraverso l'intervento facilitante del counsellor, empatia, congruenza, accettazione positiva incondizionata dell'altro, ascolto attivo, attenzione focalizzata ecc. Questa fase è volta al riconoscimento e alla definizione del problema da parte del cliente. In questa fase il counsellor si limita alla comprensione del problema rendendo chiaro ciò che spesso rimane per il cliente, a causa del suo personale coinvolgimento affettivo nella situazione, nebuloso ed incomprensibile.

FORMAZIONE
Bisogno formativo e Progetto
formativo

L'azienda o l'allievo non presenta un problema, per quanto implicito, ma chiede una risposta ad un quesito, un potenziamento di una risorsa per meglio gestire i processi lavorativi o di vita quotidiana. In questa fase il consulente opera una sospensione iniziale del problema dichiarato per una definizione della situazione nel quale il quesito stesso si colloca. Lo scopo è quello di aumentare la scarsa consapevolezza iniziale attraverso una contestualizzazione del bisogno iniziale per comprendere le esperienze, le risorse e le potenzialità che sorreggono o impediscono l'emergere del problema reale.

COUNSELLING
Ridefinizione del
problema

In questa fase l'intervento del counsellor è volto alla ridefinizione del problema attraverso una focalizzazione e una chiarificazione per tentativi. La percezione soggettiva del cliente può infatti essere alterata dal personale coinvolgimento nella situazione e ostacolarlo nelle sue valutazioni e riflessioni. Il compito del counsellor è dunque la stimolazione del cliente perché si determini quel movimento verticale della coscienza riflessiva indispensabile per una piena comprensione del problema. Il lavoro del counsellor è finalizzato a determinare, attraverso riformulazioni figura-sfondo e riformulazioni-chiarificazioni, incrinature nello schema mentale del soggetto al termine del quale il cliente si è concentrato sulle reali complessità della situazione ed è in grado di considerare il suo problema da una angolatura diversa e più esaustiva.

FORMAZIONE
RIDEFINIZIONE DEL PROGETTO

Attraverso il processo formativo d'aula o il training personalizzato, l'allievo, sorretto da una prima relazione di fiducia (attraverso l'empatia, l'ascolto attivo del formatore nel processo iniziale), riformula, ristrutturata il bisogno/problema iniziale in modo che dallo sfondo (contestualizzazione) emerga la figura (problema reale). In questa fase non è dunque insolito che il problema cambi e si ridefinisca o comunque diventi più orientato. La migliore strategia spesso per problemi aziendali consiste nel riprogrammare l'obiettivo in modo "EFFICACE" e come si dice in PNL con un "OBIETTIVO BEN FORMATO".

COUNSELLING

Gestione del problema

In questa fase compito del counsellor è quello di facilitare il processo decisionale del cliente. Si tratta dunque pervenire alla definizione del problema in termini di obiettivo concreto, alla formulazione di varie strategie per il conseguimento dell'obiettivo, alla valutazione di ogni strategia proposta, alla scelta di una strategia, alla valutazione dei tempi richiesti, alla verifica della congruità della scelta.

FORMAZIONE

Gestione delle possibili soluzioni

L'esperienza formativa conduce il formatore ad illustrare possibili scenari e stimolanti e riflessivi, per l'allievo, sulle varie possibilità di gestione del problema ridefinito con i propri bisogni, emozioni e risorse precedentemente evidenziati. L'obiettivo finale del formatore è ricevere un feedback rispetto alle soluzioni raggiunte e rispetto alle esperienze svolte che costituiscono il risultato di una negoziazione tra ciò che il l'allievo desidera, gli scenari futuri possibili e le risorse personali e ambientali possedute dall'allievo stesso.

Come graficamente illustrato nella **fig. b** gli aspetti sovrapponibili tra l'attività di counselling e il training si riferiscono prima di tutto alla comune attività facilitante del counsellor e del trainer che rinvia più esplicitamente alle abilità comunicative necessarie per svolgere con efficacia il proprio ruolo: *empatia, ascolto attivo, congruenza, accettazione positiva incondizionata dell'altro.*

Il primo obiettivo comune tra le due attività è quello di pervenire al riconoscimento e alla definizione del problema/quesito esplorando le risorse personali e ambientali dell'allievo. L'obiettivo ultimo del counsellor è poi quello di facilitare il processo decisionale del cliente stesso mentre quello del formatore è quello di giungere ad una presa di coscienza o maggior consapevolezza rispetto ai bisogni e i desideri espressi del cliente stesso, soprattutto dopo aver sperimentato soluzioni, alternative e nuove possibilità.

Possiamo affermare che il counsellor mira a mantenere un ruolo attivo del cliente per tutto il processo di counselling, dal riconoscimento alla gestione del problema, attraverso l'attivazione e la riorganizzazione delle risorse personali del cliente stesso, così come il trainer mira all'attivazione e al sostegno dell'allievo attraverso processi attivi e role playing , per

acquisire quegli elementi (emotivi, razionali, ambientali) che gli serviranno per una valutazione della realtà soggettiva e giungere così ad una nuova esperienza di ricontestualizzazione finale del problema. In entrambi i casi si apre tra counsellor/formatore e cliente/allievo quello spazio di ascolto empatico capace di accogliere l'altro, di permettere l'espressione del proprio mondo interiore, di prendere contatto, dallo "sfondo" iniziale, con le proprie emozioni, figure.

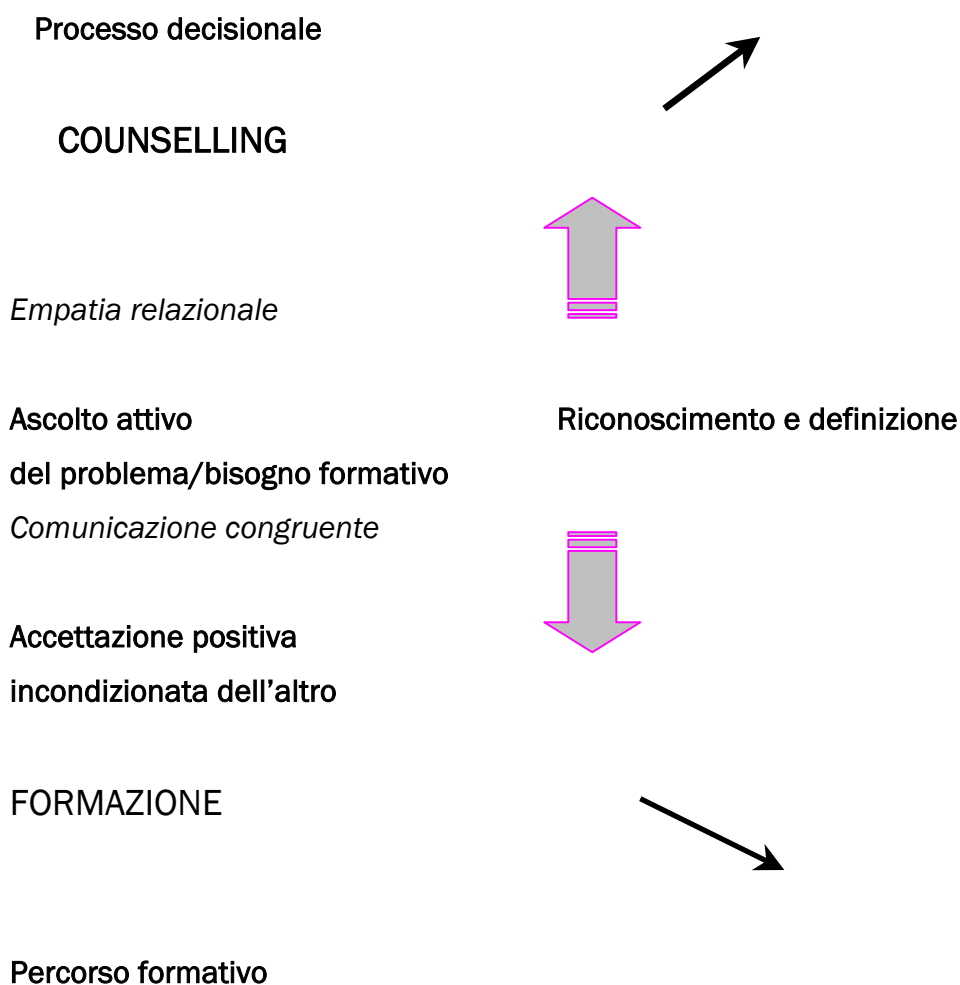


fig. b

IL CONDUTTORE, IL TRAINER E L'ARTE DEL COUNSELLING

È essenziale essere "**efficaci formatori**".

A parte come si comunica con gli altri, per essere veramente efficaci bisogna che siano presenti alcuni elementi. I 3 punti essenziali possono essere descritti come segue:

1. livello di fiducia: dobbiamo acquisire un ragionevole livello di confidenza nella persona che stiamo ascoltando. Che ci preoccupiamo di ammetterlo o meno, quando non abbiamo fiducia o siamo prevenuti verso il relatore è molto difficile stabilire e mantenere buone comunicazioni. Un punto importante qui è che i livelli di fiducia, mentre si costruiscono lentamente fra due persone, rimangono sempre qualcosa di intangibile e fragile, capaci d'incrinarsi rapidamente in circostanze sfavorevoli;

2. atmosfera non minacciosa: quando, per qualsiasi ragione, un ascoltatore si sente a disagio o minacciato da chi parla o dalla conversazione, il processo di comunicazione efficace diventa altamente instabile.

3. buon riscontro: la comunicazione efficace deve essere sempre un processo a doppio senso. Se l'altra persona non ascolta né risponde veramente, l'istruttore non avrà alcuna idea se in messaggio che voleva trasmettere è stato opportunamente recepito.

La relazione aula-docente va pian piano ad acquisire autenticità di rapporto facendo sì che le relazioni che si instaurano siano colme di empatia, ascolto, comunicazione efficace e amore. Nel ruolo di Formatore e/o di Counsellor bisogna consapevolmente sperimentare e adottare come prima cosa la "*sospensione del giudizio*", atteggiamento necessario e indispensabile per accogliere la soggettività dell'altro e costruire autenticità di rapporto dove l'esperienza e il vissuto soggettivo trovano un reale spazio

di ascolto. Questa modalità è dettata appunto dalla Gestalt e dalla PNL che studiano la realtà soggettiva.

L'ascolto attivo è l'altro indispensabile strumento operativo, atteggiamento positivo utile ad individuare ed ad elicitare la problematicità o il disagio quasi sempre non dichiarato a livello consapevole, anche se sempre implicitamente presente. In effetti ogni comportamento nasconde un'implicita problematica o non tolleranza ad un dato dubbio. In realtà, in riferimento a quanto detto, il lavoro da svolgere è rispetto al tempo e allo spazio, che caratterizzano il fluire di relazioni ed esperienze che legano il filo conduttore tra passato, presente e futuro dell'individuo.

Le abilità di un counsellor, di un trainer o di un conduttore in genere sono basate fondamentalmente sulle abilità comunicative di una qualsiasi relazione interpersonale efficace. Tuttavia ciò che muta nei diversi ruoli non riguarda soltanto il possesso delle capacità ma gli obiettivi, che nell'uso di queste stesse abilità, si perseguono.

Vediamo come si possono evidenziare i diversi obiettivi che il trainer, diversamente dal counsellor, diversamente da un "operatore guida" hanno da perseguire nell'utilizzo di abilità, evidenziando quegli aspetti che possono ostacolare il processo comunicativo che si attua in entrambe le attività.

Le abilità del counselling comprendono fondamentalmente abilità di comunicazione e sono le condizioni di base che consistono in «atteggiamenti e abilità considerate necessarie per un intervento di counselling efficace»: empatia, ascolto attivo, comunicazione efficace.

Dal momento che il fattore fondamentale del processo di aiuto è ravvisato nella relazione che si instaura tra counsellor e cliente, le condizioni di base nel counselling sono ritenuti non solo necessari ma anche sufficienti per un'efficace relazione d'aiuto.

In tal senso le abilità tecniche sono subordinate all'esistenza e al possesso di qualità umane che sono da considerarsi unica vera base su cui innestare proficuamente l'acquisizione tecnica.

1- Ascolto attivo

Abbandonando l'idea comune che ascoltare sia facile e sia un processo passivo, nel quale, cioè, un individuo subisce l'informazione dell'altro, ascoltare è in realtà un processo del tutto attivo in quanto richiede attenzione e disponibilità. Tale processo implica la conoscenza e l'accoglienza dei contenuti presenti nella comunicazione ma soprattutto, come processo attivo ed intenzionale, costituisce una possibilità per comprendere ed accogliere l'altro come persona. E' un ascolto attivo che implica l'essere "*centrati sul cliente*" per cui il counsellor non presta soltanto attenzione a ciò che il cliente dice ma anche e soprattutto a ciò che esprime e a ciò che avviene in quel preciso momento nella relazione stessa. Il counsellor, in questo senso, sviluppa e utilizza oltre al senso dell'udito anche il senso della vista, stimolando tutto il corpo a diventare ricettivo in modo da cogliere con la maggiore attenzione e fondatezza possibile la comunicazione non verbale dell'altro: ascoltare non solo quello che il cliente dice ma anche il modo in cui lo dice ed anche ciò che il cliente non dice. La difficoltà è quella di non poter leggere le emozioni o le sensazioni del cliente filtrandole attraverso i propri vissuti, perché così facendo produrrebbe una selezione delle informazioni in favore di quelle che egli ritiene, secondo la sua esperienza, più significative e degne di essere analizzate. La tecnica per affrontare questa difficoltà consiste semplicemente nel porgere a tutto ciò che ci capita di ascoltare la medesima "attenzione fluttuante", di essere il più "neutrali" possibile e di sviluppare un atteggiamento di "ascolto non focalizzato".

Ci sono vari modi per attuare un ascolto attivo:

Non parlare e non fare: si tratta dell'ascolto silenzioso e consiste in un atteggiamento di "fare da testimone" all'altro mentre esprime delle cose di sé;

Invitare: si tratta di stimolare ed incoraggiare la comunicazione dell'altro. Solo l'altro può decidere di aprirsi e di esprimersi, però possiamo comunicare all'altro che siamo disposti ad ascoltarlo con frasi tipo: "Mi sembra che sia molto importante per te"; "Raccontami"; "Dimmi"; "Ti va di parlarne?";

Rispecchiare: si tratta di verbalizzare lo stato d'animo dell'altro che si cela dietro le sue parole: per questo è necessario aprirsi completamente e dare la più completa attenzione a lui come persona per riuscire a sintonizzarsi sul suo stato d'animo e poter percepire ciò che sta sentendo.

2- Empatia

La natura umana forse è empatica, abbiamo la capacità , attraverso il fenomeno della risonanza, di vibrare davanti al dolore dell'altro. Utilizzare l'empatia nella relazione d'aiuto significa dunque sviluppare la capacità di risuonare con l'altro senza essere travolti dall'altro, di ospitare, avere uno spazio interno in cui questa risonanza viene in qualche maniera usata per costruire una risposta utile all'altro, non solo di contenimento emotivo ma anche di sostegno allo sviluppo delle sue capacità creative.

3- Comunicazione efficace

L'ascolto attivo e l'empatia trovano un reale spazio di attuazione in una comunicazione che può essere definita comunicazione affettiva. La comunicazione infatti, può essere definita "Funzionale" se rivolta ad un fine specifico e concreto, o "Affettiva" se rivolta ad un fine relazionale. Più specificatamente la comunicazione funzionale è volta «alla realizzazione di scopi contingenti e pratici, mira al raggiungimento di determinati risultati e necessita di un'attitudine pragmatica». La comunicazione affettiva invece è volta «alla realizzazione di scopi relazionali, cioè si riferisce all'aspetto relazionale-affettivo dell'esistenza. In questo ambito l'attenzione è più centrata sui vissuti che sui risultati pratici e sulla reciproca lontananza o vicinanza».

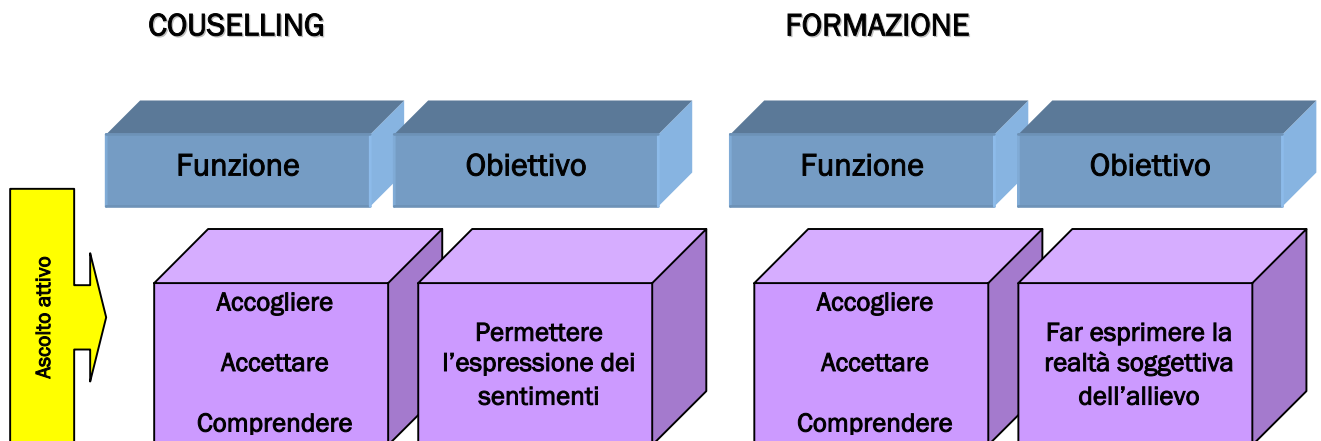
COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	
FUNZIONALE	AFFETTIVA
Attenzione ad ottenere qualcosa	Attenzione all'incontro
E' importante il	Sono importanti

risultato	emozioni e sentimenti
E' importante essere "efficienti"	E' importante il "feeling"
Atteggiamento di contrattazione e negoziazione	Atteggiamento di avvicinamento o allontanamento
Si riferisce ad aspetti pratici dell'esistenza	Si riferisce all'aspetto relazionale dell'esistenza
Informazioni, discussioni, soluzioni di problemi, ecc.	Conoscenza reciproca, corteggiamento, simpatia, divertimento ecc.

fig. c

Riconsiderare e riattivare in un setting di counselling una sana comunicazione affettiva significa dunque considerare il livello umano dell'interazione; stabilire, attraverso l'ascolto e l'empatia, un reale contatto con l'altro dove i pensieri ed i vissuti, il "mondo interno" del cliente possano trovare un reale spazio di espressione e comprensione.

Nella **fig. d** le abilità del Counsellor e del trainer sono dunque da considerarsi sovrapponibili ma ciò che muta sono sostanzialmente gli obiettivi che con esse si perseguono.



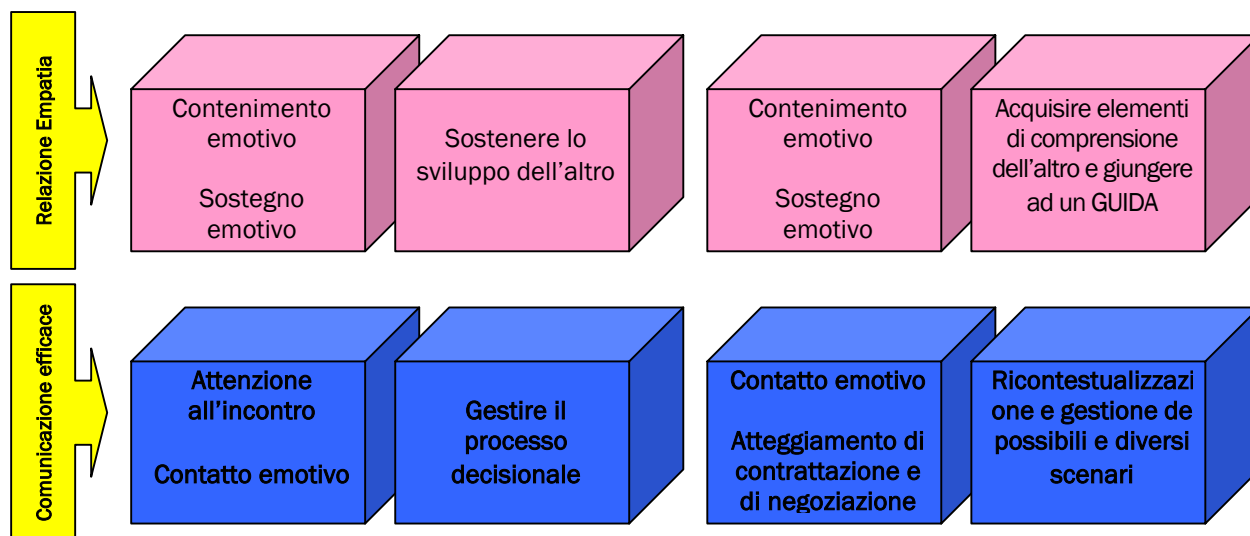


fig. d

Il feedback dell'aula in un processo formativo caratterizza dunque tutta la lezione e, sebbene una sana comunicazione affettiva-efficace costituisca la base imprescindibile per la riuscita, l'atteggiamento pragmatico che conduce un allievo in aula non può essere annullato. Il buon trainer apre uno spazio nuovo al "mondo interiore" dell'allievo che irrompe e dà vita ad emozioni vere.

Sia nell'attività di counselling che nell'attività di training vari fattori possono ostacolare il processo comunicativo e, più in generale, essi rimandano a fattori relativi alla percezione interpersonale e formazione dei giudizi. Nel processo di ascolto, osservazione e valutazione del cliente, infatti, escludendo l'analisi dei meccanismi psicologici inconsci che sono rappresentati dalle misure di sicurezza e dai meccanismi di difesa, esistono varie fonti di distorsione in cui un counsellor/trainer può incorrere.

L'AZIENDA: ESPERIENZE E CASI REALI

È fondamentale una concezione della vita in cui c'è uno scambio incessante tra l'organismo umano e l'ambiente che lo circonda, uno scambio che "lega inestricabilmente la persona al mondo e viceversa" e che è un

fluire costante, in cui l'esperienza del sé cambia in dimensione e prospettiva a seconda di ciò che succede, dei bisogni, degli impulsi, degli interessi della persona.

E' una visione che possiamo ritrovare ovunque, nel mio caso tra gruppi ed aziende. Sperimentazione di tante realtà in una è ogni realtà ha senso per chi la vive. Tutto è in movimento, in un ciclo perpetuo in cui l'organismo contatta l'ambiente o ne è contattato, attraverso una demarcazione esperienziale, un "*confine fluttuante*" tra se stessi e "*l'inesauribile alterità del mondo*"; questo è ciò che in Gestalt si chiama confine di contatto: è qui che il sé e l'altro si incontrano e qualcosa avviene. È qui che il consulente aziendale opera sul limite di questo confine rendendolo via via più evanescente e unico.

Si pratica il contatto con sé stesso, cioè con i bisogni, i desideri, e soprattutto con le emozioni, l'organismo ha in sé tutte le risorse per muoversi "*bene*" nel mondo: è, questa, l'autoregolazione organismica, altro concetto fondamentale della Gestalt, la ritroviamo in queste dinamiche.

Diverse aziende sono passate attraverso l'esperienza e i risultati sono stati funzionali.

- SIDAM POLIS - LANCIA FIAT (Trani – BARI) – azienda commerciale;
- NUGNES S.a.s. (Trani – BARI) – azienda commerciale;
- METROPOLIS S.r.l. (Trani – BARI) – azienda di comunicazione e marketing;
- PROCACCI DESIGN (Trani – BARI) - azienda commerciale;
- ASCOM TRANI – Confcommercio (commercio – turismo – servizi – professioni – PMI);
- ecc. .

LA GESTIONE DEI GRUPPI AZIENDALI:

TECNICHE E RISVOLTI TERAPEUTICI

Counselling e Coaching

In azienda il counselling è difatti la consulenza individuale per lo sviluppo delle competenze e consulenza per il know-how management. Mentre molto più specifici sono i programmi di coaching cioè per i

responsabili delle persone in sviluppo. Si attua questa modalità attraverso due linee principali di intervento:

Consulenza individuale: Questa è la linea top di intervento per una crescita personalizzata del leader e delle figure strategiche, finalizzata a obiettivi specifici. Gli interventi sono incentrati sulle seguenti principali tematiche:

- Trasferimento di strategie di comunicazione efficace;
- Tecniche di Problem Solving e di Solution finding;
- Strategie decisionali e di raggiungimento degli obiettivi;
- Sviluppo di automotivazione, autoefficacia e dell'assertività;
- Implementazione di skills personali, dalle abilità ai valori;
- Costruzione degli stili di Leadership per una cultura aziendale vincente.

Lo stesso intervento si incentra su colloqui individuali di carattere interattivo e pragmatico con il consulente, progettista su misura dei pacchetti formativi.

Gli obiettivi sono schematizzabili attraverso quattro passaggi essenziali:

- a) sapere > trasferimento di nozioni teoriche avanzate;
- b) saper fare > strutturazione di metodologie operative e di abilità;
- c) saper sentire > sviluppo di empatia e di intuizione;
- d) saper essere > sviluppo di atteggiamenti e di credenze utili.

Tra un intervento e il successivo, vengono identificate delle aree operative nella quotidianità lavorativa dove il leader avrà modo di sperimentare gli apprendimenti e di verificare i miglioramenti comportamentali.

La misurazione dell'efficacia viene effettuata attraverso un progressivo riscontro dei risultati e un attento e continuo feedback. Questa modalità permette di seguire l'evolversi effettivo dello sviluppo personale e di ritagliare variazioni adeguandole alle nuove esigenze che possono emergere nel tempo.

Programmi di coaching: Tale approccio si avvale della parte teorica di counselling e pone in rilievo l'opera di affiancamento e di osservazione da

parte del consulente nei confronti del leader, nella sua quotidianità operativa. Un esempio tipico è la presenza del consulente durante riunioni, convegni, colloqui e trattative strategici.

Formazione:

L'Azienda è un costante banco di prova delle capacità di inventiva e creatività sia del singolo individuo sia dei gruppi di lavoro. Le esperienze pratiche attraverso modelli della formazione aziendale, valorizzano risorse e producono quella flessibilità mentale e comportamentale che consente alle persone di esprimere pienamente la propria efficacia comunicativa e relazionale, anche in contesti di cambiamento rapidi e imprevedibili. Grazie alle numerose tecniche psicofisiche si può permettere di creare percorsi formativi personalizzati, individuali e di gruppo, di estrema efficacia riguardanti la gestione dello stress, il superamento di stati emotivi negativi, l'assertività e l'autostima. Tanti sono gli obiettivi che possono essere raggiunti.

Dal superare la paura del giudizio nell'esprimere idee e progetti, aumentando il senso della propria autonomia e della responsabilità personale, al rendere strategica la comunicazione per ricevere attenzione e ottenere le risposte desiderate, al rafforzare l'apprendimento nell'uso delle tecniche di vendita e di negoziazione e di public speaking, all'aumentare la capacità di esprimere e far circolare feedback costruttivi nel gruppo di lavoro, al costruire team affiatati in grado di lavorare coralmemente, al comunicare e sostenere i cambiamenti: di cultura e vision aziendale, di nuovi prodotti e nuove strategie dell'azienda.

Personal Training:

Il Personal Training è una metodologia formativa che passa attraverso l'esperienza concreta cioè "imparare facendo". Avviene prevalentemente attraverso lo svolgimento di attività singolari e stimolanti che pongono la persona di fronte a emozioni di vari livelli. Le esperienze sono il mezzo per l'apprendimento e non il fine. Le persone affrontano difficoltà e situazioni complesse, per uscire dagli schemi conosciuti e avventurarsi in un'area di "sfida" sperimentando in prima persona l'insight che conduce al cambiamento. Il cambiamento è essenzialmente basato sulla capacità

dell'allievo e il trainer è soprattutto un facilitatore che aiuta a sviluppare più efficaci competenze comportamentali a partire dai propri e altrui vissuti.

Attraverso l'accelerazione dei processi di apprendimento di un gruppo, con la creazione di stati di intenso coinvolgimento ed entusiasmo, che massimizzano la memorizzazione dell'apprendimento, con la sperimentazione dell'efficacia o meno di comportamenti individuali e collettivi in situazioni reali, dove le conseguenze delle azioni sono subito percepibili e con l'implementazione della capacità di responsabilizzarsi, collaborare con gli altri e di supportarsi a vicenda e rafforzando la determinazione, della flessibilità e dell'autostima nelle persone otteniamo ciò che ci siamo preposti.

BIBLIOGRAFIA

COUNSELLING - LA TERAPIA PER AIUTARE GLI ALTRI AD AFFRONTARE I PROPRI PROBLEMI CON UN NUOVO SPIRITO AUTORE: MARCELLA DANON – EDIZIONI "RED!".

CONVINZIONI - R. DILTS - EDIZIONI ASTROLABIO

SEGRETI DI UN FORMATORE DI SUCCESSO – GUIDA PRATICA PER CHI OPERA NEL CAMPO DELLA FORMAZIONE AZIENDALE – EDIZIONI FRANCOANGELI

PSICOLOGIA DELLA FORMAZIONE – AUTORI: RENZO CARLI E ROSA MARIA PANICCIA – EDIZIONI IL MULINO

LA FORMAZIONE PSICOLOGICA – AUTORI: SIFORP – EDIZIONI FRANCO ANGELI