

LEIBNIZ UNIVERSITY
INSTITUTE OF ARTS AND SCIENCE



dottorato in **PSICOLOGIA SOCIALE**

TESI di Lauro Venturi

**IL COUNSELING
NEL MONDO DEL LAVORO**

Come migliorare le relazioni tra le persone
ed
aumentare la competitività

RELATORE: prof. **Fabrizio Cortigiani**

Anno accademico 2004 – 2005

Sommario:

A) Abstract.....	pag. 3
B) Introduzione.....	pag. 4
C) Parte prima:	
C.1. Cos'è il Counseling.....	pag. 6
C.2. I confini tra Counseling e Psicoterapia.....	pag. 12
C.3. La differenza fra Counseling, Mentoring , Coaching.....	pag. 15
C.4. Il Counseling secondo l'Analisi Transazionale.....	pag. 18
C.5. Il colloquio di Counseling.....	pag. 46
C.6. Le competenze del Counselor.....	pag. 59
D) Parte seconda:	
D.1. La psicologia sociale.....	pag. 67
D.2. Il Counseling e il mondo del lavoro.....	pag. 80
D.3. Le pressioni competitive sulle persone.....	pag. 83
D.4. La centralità della persona nel successo competitivo.....	pag. 101
D.5. Motivazione e competenza come leve abilitanti del business....	pag. 107
D.6. L'ipercompetizione e la centralità delle competenze implicite..	pag. 120
D.7. Le prospettive del Counseling aziendale.....	pag. 125
E) Parte terza: Esperienze a confronto	
E.1. Un consolidato interesse per persone.....	pag. 137
E.2. L'esperienza di consulente di direzione nelle PMI.....	pag. 144
E.3. Un progetto di knowlwdge management che ho diretto.....	pag. 147
E.4. L'esperienza nell'attuale azienda che dirigo.....	pag. 151
E.5. Alcuni cenni su un percorso personale.....	pag. 158
E.6. Un'originale esperienza di Ascolto.....	pag. 161
F) Conclusione.....	pag. 166

A) ABSTRACT

Questa tesi intende dimostrare la relazione tra competitività del sistema economico e qualità delle relazioni interpersonali, all'interno ed all'esterno delle aziende.

Probabilmente si potrebbe individuare una correlazione tra l'argomento e la cosiddetta CSR (corporate social responsibility), ma l'impressione del redattore è che questo argomento, alla pari dei bilanci sociali, sia diventato più uno strumento degli uffici marketing che una vera e propria leva strategica, che condiziona le attività di business.

Si intende altresì evidenziare che sulle aziende, e quindi sulle persone che vi lavorano, si scaricano pesanti pressioni competitive che non agevolano, né tanto meno rendono automaticamente applicabili, politiche aziendali di cooperazione e costruzione di un clima favorevole al benessere ed all'interscambio delle conoscenze. Poiché però nella cosiddetta economia della conoscenza sono le competenze delle persone a fare la differenza (se si vuole che queste mettano a disposizione non solo il loro tempo di lavoro, ma soprattutto la loro convinzione ed attenzione, le loro abilità – specie quelle implicite e non codificate), occorre dedicare ad esse la stessa attenzione, se non di più, che si dedica ad una sofisticata tecnologia o ad un'azione commerciale per acquisire un nuovo mercato.

La metodologia alterna esperienza diretta e teoria, concetti economici e psicologici, ritenendo il redattore che la compresenza di tali strumentazioni generi concreti vantaggi. Ovviamente risente del fatto che chi scrive è un uomo di impresa, né studente, né ricercatore, né accademico, che ama raccontare e narrare.

La conclusione è che il Counseling si presenta come una metodologia molto efficace in quanto, pur non scavalcando determinati confini, lavora sulle problematiche delle persone, in una sintesi unitaria e indivisibile tra aspetti personali ed aspetti professionali. Pertanto queste abilità, alla pari di quelle tecniche, amministrative e commerciali, devono essere inserite in azienda, direttamente o tramite outsourcing, per la creazione del valore.

B) INTRODUZIONE

La tesi si compone di tre parti fondamentali:

- un approfondimento sul Counseling, considerata la relativa novità dell'argomento e la sua presenza estremamente marginale nelle strutture aziendali;
- una descrizione delle principali dinamiche competitive e degli effetti che queste hanno sulle persone;
- una parte più narrativa nella quale il redattore riporta considerazioni ed esperienze personali.

Non è obiettivo di questa tesi fare una sorta di “rassegna stampa” di libri o articoli sull'argomento.

L'ambizione è quella di utilizzare le parti più teoriche come *occhiali* attraverso i quali leggere la vita aziendale vissuta dal di dentro delle aziende, prima con il ruolo di consulente e formatore, poi con quello di manager.

Chi scrive è fermamente convinto che occorra andare aldilà della pur preziosa formazione aziendale sulla comunicazione, attivando momenti concreti di “*learning by doing*” nei quali applicare i concetti appresi, ben sapendo che non c'è niente di più concreto di una buona teoria.

Però le diverse teorie insegnano che per raggiungere il cambiamento, nelle aziende e quindi nelle persone, occorrono almeno due fasi preliminari: una nuova pensabilità e un'efficace sperimentazione.

La prima è la capacità di vedersi in un modo diverso. Chi è impacciato nel pronunciare una determinata parola straniera mettendo la lingua tra i denti, ad esempio, difficilmente imparerà bene l'inglese. Oppure, un capo che pensa che dando fiducia alle persone poi queste lo fregheranno, e lui perderà il controllo, difficilmente diventerà un buon leader.

La sperimentazione fa parte di quella saggia prudenza in base alla quale, prima di cambiare tutto, è bene vedere se funziona su una parte. Chi deve organizzare una cena importante, molto probabilmente sperimenterà con i familiari o con persone amiche e comporrà le nuove ricette.

Operare per il cambiamento delle persone, perché possano raggiungere un superiore livello di ben – essere (diverso da ben – stare), significa attivare modalità concrete, credibili e trasparenti per dimostrare che quel cambiamento si può fare e che, ancora più importante, le risorse per quel cambiamento risiedono nella persona in oggetto. Il fatto è che spesso queste potenzialità sono soffocate dalle incombenze quotidiane, dai timori di scenari – aziendali e familiari – incerti e dalle paure di esperienze passate.

Il Counseling è una relazione di aiuto che mette la persona Cliente (non paziente) in grado di riportare le problematiche al “qui ed ora” e di ritrovare, con una guida esperta, le capacità e le energie che sono assopite, ma non spente.

Senza eccessiva enfasi, si spera, fare questo significa dare un contributo al benessere delle persone, alla costruzione di un clima aziendale più positivo, alla prosperità delle aziende e del nostro sistema socio economico.