



ARIELE
ASSOCIAZIONE ITALIANA
DI PSICOSOCIOANALISI

Come lavora Ariele

Il Master di Consulenza al Ruolo e Sviluppo Organizzativo: logica didattica, contenuti e metodologie

premessa

Il Master triennale di Consulenza al Ruolo e Sviluppo Organizzativo opera già da **8** anni ed è stato, originariamente, progettato sugli standard di S.I.C.O. Oggi accreditato anche da Assocounseling.

In questo nostro scritto omettiamo di fare continuo riferimento a quegli standard, che consideriamo comuni alle Scuole di Counseling. Vogliamo, invece, concentrare la nostra attenzione sulle nostre specificità e sullo sviluppo del programma così come è venuto evolvendosi nel corso degli anni.

Anche sul modello generale della psicossocioanalisi diamo solo brevissimi cenni e rimandiamo i colleghi frettolosi alla lettura del “Sommario di Socioanalisi”, testo storico degli anni ‘70 ed i meno frettolosi alla letteratura riportata nella bibliografia.

Il modello psicossocioanalitico prende le mosse da due pensieri, il primo di E. Jaques ed il secondo da S. Freud.

Per il primo, le organizzazioni sono meccanismi di difesa dalle ansie di tipo depressivo, legate in modo specifico al momento decisionale (o, comunque, dell’esercizio della discrezionalità connessa al ruolo) e di tipo persecutorio, legate alla necessità di operare all’interno di vincoli definiti e dettati tanto dalle norme, quanto dalla necessità di relazione. Da ciò deriverebbero una serie di conseguenze caratterizzanti l’esercizio di ruolo e, più in generale, la vita nelle organizzazioni.

Per il secondo, “la normalità è la capacità di lavorare e di amare” e, quindi, è pensabile una attività professionale che rafforzi, nelle persone, la capacità di lavorare.

Da queste due riflessioni iniziali, sviluppate e arricchite da Luigi Pagliarani e da numerosi altri autori, nasce, nei primi anni '70, la "consulenza al ruolo", intesa come pratica volta a rendere la persona più capace di utilizzare competenze ed abilità nel mondo del lavoro e delle organizzazioni.

Lo Sviluppo Organizzativo, per come è praticato nell'ambito dei costrutti proposti da Ariele, prende le mosse dalla ricchissima letteratura sull'Organization Development sia europea (es. Tavistock Institute, Bayswater Institute ecc.), sia statunitense (da C. Argyris a E. Schein e moltissimi altri) e arricchisce quelle pratiche con i due pensieri precedentemente citati, autodefinendosi come "approccio clinico allo Sviluppo Organizzativo".

Non possiamo, né vogliamo, in questo contesto approfondire di più le fonti originarie: ci preme di più fornire ai lettori le informazioni che possono loro consentire di capire come è impostato il Master da noi diretto.

Il Master: filosofia di fondo del nostro approccio al counseling nelle organizzazioni

A nostro avviso (e, forse, nell'esperienza quotidiana dei nostri lettori) per operare nelle organizzazioni, soprattutto su temi riguardanti la relazione individuo – lavoro, sono necessari :

1. Abilità di lettura delle organizzazioni con attenzione 'clinica' (ascolto attivo, orientamento a prendersi cura ecc.), questo richiede un patrimonio di conoscenze e sensibilità per comprendere i clienti 'nella situazione'. Abilità richieste a consulenti che affiancano situazioni di **disagio**.
(versante psico)
2. Abilità di comprensione dei problemi che riguardano 'come le persone apprendono, come lavorano', 'come si relazionano attraverso le loro competenze professionali', 'come le persone possono reggere il cambiamento'. Abilità che sono richieste a chi opera nell'area delle tecnologie e delle strutture organizzative. A chi opera su '**cambiamenti organizzativi**'. **(versante organizzativo)**

C'è una professione, quella di 'consulente al ruolo', che sta sul confine di entrambi i versanti.

Il consulente al ruolo conosce gli strumenti della psicoterapia per averli sperimentati su di sé attraverso l'analisi personale, (le sperimentazioni e gli apprendimenti d'aula previsti nel Master), che gli consente di leggere i processi manifesti e latenti nella relazione col cliente e di avere quella tenuta che lo rende capace di gestire il setting predefinito dal contratto. (da Galletti in La consulenza al ruolo). E, aggiungiamo noi, conosce le problematiche organizzative, quelle che emergono dall'incontro e dalla messa in atto di competenze all'interno di regole e finalizzate alla produzione di risultati in termini di prodotti e di servizi.

Inoltre il linguaggio della consulenza al ruolo deve tener conto dello specifico mondo nel quale il cliente opera e saperlo inquadrare/leggere in un contesto più ampio (**polis**).

Il Master triennale di Consulenza al Ruolo e Sviluppo Organizzativo è finalizzato a fornire agli psicologi una sensibilità alle problematiche del lavoro e del mondo delle organizzazioni, ai non psicologi una sensibilità agli aspetti emotivi connessi al "lavorare". Tutto ciò sia in vista di acquisire competenze da affiancare a quelle tipiche del ruolo esercitato (es. diventare un Direttore delle Risorse Umane più consapevole e sensibile alle problematiche di psicologia del lavoro, diventare uno psicologo consapevole degli aspetti

organizzativi nei quali operano i clienti) o, se questo è il progetto dell'allievo, accedere ad una nuova professione: quella di consulente al ruolo ed allo sviluppo organizzativo.

Il Master: linee guida di progettazione

Il Master di Consulenza al Ruolo e Sviluppo Organizzativo con approccio Clinico è stato progettato con il pensiero rigorosamente rivolto alla professione di Consulente al Ruolo, altrimenti definibile come "counseling organizzativo", nell'ambito dei costrutti tipici della psicosocioanalisi

Nei tre anni di Master gli allievi possono apprendere le competenze necessarie all'esercizio del ruolo di Consulente secondo le metodiche proposte da Ariele, declinate in funzione dei contesti (individuale, gruppe, organizzativo e della polis) nel quale può essere richiesta la Consulenza.

Le metodologie didattiche, dal momento che il master è finalizzato alla preparazione all'esercizio di un ruolo, sono intimamente legate ai costrutti psicosocioanalitici utilizzati per l'analisi dei ruoli e delle relazioni fra ruoli.

In questo senso, si può affermare che la formazione proposta dal Master è, effettivamente, esperienziale non solo nel senso di come è costruita la didattica, ma anche nel senso che i costrutti sono applicati proprio al ruolo che gli allievi si preparano a esercitare.

Il primo passo della progettazione dei tre anni è stato quello di definire il ruolo di CaR, le fasi del processo di consulenza e, conseguentemente, le competenze necessarie.

Il ruolo di CaR può essere definito come ego – ausiliare, cioè come supporto alle persone (individualmente, in gruppo, nelle organizzazioni e nella polis) nel loro affrontare i dati di realtà alla luce delle loro competenze e dei progetti loro e delle organizzazioni di appartenenza.

La consulenza è, quindi, un processo attraverso il quale una persona o un gruppo di persone (il Cliente) affronta/no un momento di cambiamento personal/professionale (crisi, disagio, ma anche crescita, cambio di pelle...) individuando una sua domanda (mancanza o potenzialità inespressa), che apre ad una di nuova pensabilità di sé e, quindi, ad un progetto di sviluppo o di diverso utilizzo delle proprie competenze.

Dal punto di vista del consulente, la consulenza al ruolo consiste nell'aiutare il Cliente

- a comprendere meglio il proprio ruolo, nelle sue componenti discrezionali e prescritte, alla luce del compito primario della posizione organizzativa,
- a prendersi cura di sé, apprendendo e scoprendo nuove risorse che possano favorire uno sviluppo autonomo e, attraverso questo,
- ad individuare una soluzione generativa per riconoscere ed affrontare efficacemente il problema (mancanza, disagio, potenzialità ecc.) specifico emerso da una analisi della domanda.

Le fasi del processo di consulenza e le competenze necessarie sono descritte nella tavola successiva:

Fasi del processo di consulenza	Competenze/conoscenze
La diagnosi	
1. La relazione col cliente e col committente	Radici PSOA Osservazione e auto-osservazione Consapevolezza delle (proprie-altrui) emozioni

2. Il colloquio iniziale col cliente	Ascolto attivo Uso della domanda
3. Analisi della domanda del committente Il tema della mancanza	Uso del l'autoascolto Approfondimento dei contenuti e delle tecniche del colloquio.
4. Contratto (committente/cliente)	Gestione dei confini di ruolo Negoziazione e responsabilità
5. Setting	Definizione e gestione il contratto Gestione del tempo Gestione dei confini di ruolo
L'interpret-azione	
6. Il colloquio (individuale ed in gruppo) 7. L'osservazione sul campo	Le difese dell'individuo e nel lavoro Approfondimento sulle paure e sui meccanismi di difesa attivati
8. Ascolto attivo 9. Elementi di gestione del transfert e del controtransfert	Consapevolezza delle emozioni Visione d'insieme L'utilizzo del controtransfert per la gestione di colloquio e osservazione Interrogarsi - Alla ricerca del gancio Approfondimenti sul colloquio psoa
10. Scelta degli elementi da rispecchiare	Rispetto, supporto Ego ausiliario linguaggi supporto alla capacità progettuale
La progettazione	
11. Progettazione dell'intervento 12. Piani d'azione	Supporto alla progettualità, il superamento dei meccanismi difensivi che 'frenano-bloccano' la capacità progettuale Approfondimenti sulla consulenza al ruolo
La valutazione	
13. Il colloquio finale 14. Il counselor e i suoi risultati	Aggiornamento continuo Rispetto e supporto

Dato il momento che la professione di counselor sta vivendo, l'inizio del primo anno (e viene comunque mantenuta nel corso dei tre anni), è dedicata a definire i confini di ruolo fra counselor, psicologo e psicoterapeuta. Questa attenzione non è, ai nostri occhi, un'attività difensiva, ma una scelta, come si può verificare scorrendo il libro "il coaching" edito nei quaderni di Ariele, tipica della nostra Associazione, da sempre molto sensibile agli aspetti etici ed alla cura delle professionalità esercitate ed esercitabili dai propri associati.

Il primo anno, quindi, si apre con una definizione del ruolo e dei confini di ruolo. Questa azione didattica è condotta utilizzando i costrutti di analisi dei ruoli, consentendo in questo modo il raggiungimento di un duplice obiettivo: garantire una buona comprensione dei confini di ruolo e, contemporaneamente, esercitarsi nell'utilizzo dei costrutti tipici dell'analisi organizzativa.

In questa stessa fase, attraverso la riflessione su di sé e sul proprio rapporto con il ruolo così come va definendosi, gli allievi prendono consapevolezza di quanto, dell'apprendimento atteso, andrà a rafforzare una competenza utile per l'esercizio di un ruolo organizzativo o, invece, costituirà la base per una nuova professione. In questa fase si sperimenta l'efficacia delle metodiche di supporto alla progettualità individuale.

Definito il ruolo, i suoi confini ed il processo, si avviano le attività didattiche "stricto sensu", che seguono le metodologie qui di seguito brevemente definite.

Va poi segnalato che i tre anni di Master sono, tendenzialmente orientati **il primo all'individuo, il secondo ai gruppi ed il terzo alle organizzazioni ed alle istituzioni.**

Pertanto l'approccio alla relazione col cliente individuo viene poi nel secondo anno declinato alla relazione con il gruppo ed al terzo anno nei confronti delle organizzazioni- della polis.

Il Master: le metodologie didattiche

Le metodologie didattiche che, accanto a quelle più tradizionali (lezioni, esercitazioni, testimonianze, dinamiche di gruppo, uso di blob cinematografici ecc.), caratterizzano il Master di Ariele sono:

- La bottega
- Il laboratorio degli autocasi
- Il gruppo operativo nel secondo e terzo anno, mentre nel primo vengono realizzate delle 'dinamiche di gruppo' in sede residenziale
- L'uso di casi organizzativi (master class)
- I tirocini

oltre, naturalmente, alle attività di supervisione previste dai protocolli SICO.

La bottega

Attraverso il percorso previsto sui tre anni, nell' "andare a bottega", si vuole fornire un luogo dove si possano sperimentare metodologie e strumenti di Consulenza al ruolo individuale e gruppale (Faber e Officina della Finestra psicosocioanalitica) e dove via via si costruiscono, apprendendo dall'esperienza nell'hic et nunc alcune competenze specifiche (esempio osservazione, ascolto, la comunicazione non verbale)

Il laboratorio di supervisione degli auto-casi.

Il laboratorio è una metodologia didattica di tipo esperienziale che prende le mosse da casi concreti portati dai partecipanti all'attenzione del gruppo di colleghi. Dopo una cura dell'allievo/cliente, il gruppo di allievi si costituisce come consulente e, in questo ruolo, esplora, con il coordinamento di due docenti esperti, utilizzando le metodologie tipiche della psicosocioanalisi, la situazione narrata, cercando di pervenire, e di far pervenire il cliente, ad una visione più ampia, completa e realistica del contesto, delle dinamiche e della natura del caso.

Con la metodologia degli autocasi i partecipanti sperimentano l'utilizzo di se stessi come strumenti di comprensione, diagnosi e progettazione, ripercorrendo, in ciascun autocaso, le fasi del processo di consulenza al ruolo. Al tempo stesso, si sperimentano, a turno, nel ruolo di clienti, avendo così la possibilità di riflettere sulle dinamiche della consulenza dal punto di vista di chi utilizza questo supporto.

Il Laboratorio del terzo anno prevede l'esperienza di analisi di alcuni auto-casi attraverso tre momenti: l'avvio della consulenza, la gestione e la conclusione. In questo modo i partecipanti a fianco dell'approfondimento metodologico condividono nell'hic et nunc la specificità dei tre momenti della consulenza.

Gruppo operativo

Un gruppo operativo è un gruppo che deve realizzare un compito o mettere a punto un progetto dotato di significato per il gruppo stesso e per il contesto nel quale il gruppo opera.

Da questo punto di vista, tutti i gruppi che si riuniscono nelle istituzioni e nelle organizzazioni, siano essi stabili o temporanei, in quanto realizzatori di un compito o di un obiettivo loro assegnato e, quindi, significativo per la loro esistenza e atteso da altri, sono gruppi operativi.

Le basi su cui il metodo si sviluppa si fondano su alcuni assunti:

- ciascuno di noi stabilisce un legame con gli "oggetti" della sua esperienza e, quindi, anche con l'oggetto del lavoro del gruppo (es. una decisione di strategia, di definizione di ruoli o strutture ecc.)
- il legame include anche una immagine di sé in rapporto all'oggetto del lavoro del gruppo (es. cosa cambia, nella mia immagine di me se si realizza ...)
- il legame si crea e si modifica attraverso processi di apprendimento
- tanto più questi processi sono (o sono stati) costosi e dolorosi, tanto più il legame sarà difficile da modificare
- esiste uno schema di riferimento concettuale ed operativo (ECRO), frutto dell'insieme di legami, con il quale gli oggetti vengono concepiti e trattati operativamente
- il lavoro (soprattutto nei gruppi) modifica il legame e l'ECRO e, quindi, si caratterizza "sempre" come processo di apprendimento
- gli ostacoli al lavoro del gruppo sono ostacoli alla conoscenza (cioè alla modifica del legame e ad un nuovo apprendimento), ovvero, ostacoli epistemologici
- lavorare in gruppo implica la messa in comune (e, quindi, la modifica) del proprio ECRO individuale per giungere ad un ECRO condiviso
- il processo di lavoro si può descrivere attraverso le fasi di avvicinamento all'ECRO di gruppo ed attraverso le difficoltà che tale percorso implica

Nel caso del Master, il gruppo operativo viene utilizzato, in modo particolare, per rafforzare i processi di apprendimento su alcuni temi di forte rilevanza professionale ed emotiva nel ruolo del Consulente e consente, quindi, tanto di favorire una più forte interiorizzazione dell'apprendimento, quanto per sperimentare l'analisi del controtransfert in situazioni gruppali.

Questo approccio è infatti orientato al fatto che nel gruppo si configurano dei ruoli che non sempre sono funzionali all'elaborazione positiva del compito. Rientra pertanto nel processo di apprendimento di questo

setting il riconoscimento delle funzioni che essi rappresentano e la possibilità di farli circolare in modo da favorire la rottura degli stereotipi.

Nel primo anno è previsto uno spazio residenziale dedicato alle **dinamiche di gruppo**. In questa occasione i partecipanti sono accompagnati con vari stimoli da parte dei conduttori a osservarsi e osservare gli altri col fine di 'sentire' e quindi 'confrontarsi' con le proprie e le altrui emozioni.

L'uso di casi relativi ad esperienze vissute nelle organizzazioni: in aula e tramite i tirocini

Il terzo anno pone particolare attenzione agli aspetti riguardanti l'intervento nelle organizzazioni. Di conseguenza vengono approfondite alcune specificità che caratterizzano il consulente psicosocioanalitico, 'clinico' nelle organizzazioni tramite la presentazione e la discussione di casi specifici, anche grazie alla partecipazione di testimoni.

La Master Class

La metodologia "Master Class" prevede che il docente, generalmente un consulente esperto di sviluppo organizzativo e/o di interventi psicosocioanalitici nei gruppi e nelle organizzazioni, presenti il caso di un intervento recente, effettivamente realizzato da lei/lui e dalla sua équipe.

La Master Class è articolata, generalmente, in tre fasi:

- Un primo momento è finalizzato a descrivere il contesto organizzativo e la natura della domanda iniziale. In questa fase gli allievi sono sollecitati a ipotizzare le risposte e i piani d'azione conseguenti alla domanda (es. analisi della domanda, metodi di raccolta di informazioni ulteriori, prime ipotesi di piano di intervento ecc.),
- In un secondo momento gli allievi sono sollecitati a progettare l'intervento e, successivamente, a confrontarsi con il docente sull'intervento effettivamente condotto e sui suoi esiti.
- La terza fase è dedicata all'esplicitazione e alla discussione dei modelli teorici che hanno guidato il docente nelle scelte (di impianto, operative, interpretative ecc.) relative all'intervento.

Naturalmente, in funzione dello stile del docente, queste fasi possono essere articolate/attivate in forme diverse, ma mantengono sempre la loro base nella narrazione e discussione di un intervento reale, effettivamente condotto dal docente e nella sua rilettura attraverso i modelli teorici della PSOA .

La metodologia didattica è, infatti, finalizzata a rafforzare la capacità degli allievi di utilizzare in modo concreto e operativo i differenti modelli teorici appresi nel corso del Master, applicandoli a casi appartenenti all'esperienza dei docenti.

Anche l'esperienza dei **tirocini** è importante per i partecipanti per sperimentarsi nelle organizzazioni.

Ogni tirocinio viene costruito sulla base di una dimensione progettuale ed ha un referente nella struttura esterna dove viene realizzato ed uno o più referenti (la staff di coordinamento dei tirocini composta dalla coordinatrice dei tirocini e da esperti psicosocioanalisti) all'interno della Scuola di Ariele.

L'attività di tirocinio viene svolta secondo un programma concordato tra le parti e nei tempi previsti. Al termine l'allievo provvede a redigere una relazione finale che presenta in una seduta di gruppo ai colleghi.

La ricchezza delle esperienze è sempre rilevante e conferma anche in questo caso l'attenzione posta nell'apprendere dall'esperienza.

La tutorship d'aula e gli elaborati di fine anno

Ogni percorso annuale è accompagnato da una tutor che segue i partecipanti durante i percorsi d'aula e garantendo i supporti operativi necessari relazionandosi con i docenti per la microprogettazione e le necessarie connessioni. Inoltre assicura la disponibilità dei materiali didattici, l'organizzazione del layout, la distribuzione materiali e la risposta a particolari richieste (per esempio la disponibilità di specifiche letture). Infine assiste i partecipanti nella costruzione e nella presentazione delle riflessioni di fine percorso (elaborati relativi al primo ed al secondo anno. Il terzo anno si conclude con una 'tesi' che il-la partecipante svolge presentando un progetto di massima che viene sottoposto alla staff della Scuola. In seguito il-la partecipante provvede alla sua redazione (in genere si tratta di un elaborato compreso tra le 30 e le 60 pagine, talvolta di contenuto teorico molto più frequentemente collegato a esperienze specifiche). L'allievo-a per sviluppare possibili approfondimenti o per meglio essere indirizzato nella ricerca bibliografica si avvale del supporto di uno-una psicosocioanalista.

Il processo di valutazione degli apprendimenti

Al termine del primo e del secondo anno viene previsto uno spazio di tempo in aula in gruppo dedicato alla riflessione su quanto appreso dal-dalla partecipante. Vengono fornite delle griglie di autoriflessione i cui risultati vengono approfonditi in gruppo con l'azione facilitante della tutor. Al termine del secondo anno viene redatto un feed back sintetico scritto da parte della staff della Scuola (tutor e docenti, conduttori del Laboratorio di autocasi e Coordinatori del Gruppo Operativo). Tale rimando viene analizzato dal-dalla partecipante nel setting dedicato al proprio apprendimento individuale (gestito dal rispecchiatore) ed è finalizzato a offrire ulteriori elementi volti ad arricchire e stimolare possibili miglioramenti al-alla partecipante nel suo ruolo di futuro counselor. Il processo d'apprendimento dei tre anni si conclude con la redazione e la presentazione della 'tesi' finale.

Gli strumenti del counselor e del consulente di sviluppo organizzativo 'clinico' (cioè volto ad ascoltare l'organizzazione secondo la definizione di Shein e di Varchetta-Forti).

In ogni anno sono previsti nei diversi setting didattici degli spazi dedicati ad approfondire gli 'strumenti' del counselor e del consulente di sviluppo organizzativo proprio per garantire l'applicabilità di quanto appreso e assicurare il rinforzo delle competenze apprese.

E' anche previsto un percorso di supervisione di casi di lavoro, post Master.