

ESPERIENZA DI COUNSELLING AZIENDALE

INDICE

- Premessa e ringraziamenti
- Analisi della domanda
- Attività su coop potenziale co-maker
- Proposta di riorganizzazione e attività successive
- Seminario di aggiornamento conclusivo e colloqui con operatori
- Conclusioni

Premessa

La Coop Fedro, fondata nel 2006, si occupa di disagio mentale e lavora prevalentemente con i fondi della Asl di Caserta per l'affidamento di programmi terapeutici per malati mentali. Cura inoltre dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, cercando opportunità di placement sul territorio o attraverso la creazione di attività autonome. Si occupa, attraverso progetti di promozione culturale, di *"fare cultura"* al fine di sollecitare l'attenzione dell'opinione pubblica sulla prevenzione e promozione della salute mentale. Da circa un anno collabora con ISM srl di Torre Annunziata NA per l'offerta di psicoterapia e consultazioni cliniche e Sipgi Campania (Torre Annunziata NA) per la formazione in counselling.

La cooperativa ha ampliato notevolmente le proprie attività sul territorio e i soci hanno accusato la tipica situazione di difficoltà di gestione delle imprese – a conduzione familiare – che si trovano a fronteggiare richieste pressanti dal mercato senza una pianificazione ed organizzazione manageriale di base. Ne consegue un carico di lavoro disomogeneo per le persone più esperte e rifacimenti, talvolta inutili e dannosi, delle stesse attività. Scarsa comunicazione ed elevato livello di conflittualità sono gli esiti della mancanza di organizzazione e chiarezza di compiti all'interno di imprese che crescono rapidamente.

Ho conosciuto E. – uno dei soci fondatori della coop Fedro – circa due anni fa durante i seminari formativi presso la scuola di counselling Sipgi Campania di Torre Annunziata (Na). La esigenza di miglioramento professionale – da operatore di riabilitazione psichiatrico a manager di impresa – è stata la sua prima domanda di consulenza. Ne sono seguite conversazioni sul come poter fare per migliorare l'offerta della cooperativa e sviluppare la professionalità degli operatori, costretti a svolgere compiti per i quali non erano stati preparati. Successivamente, avendo completato l'iter formativo per il conseguimento del titolo di counsellor professionale ho attivato il contatto con la Coop Fedro e attraverso la erogazione del Seminario su "Stress Lavoro Correlato" (con l'aiuto di Sipgi Campania) ho incominciato a sollecitare la domanda di counselling aziendale presso la cooperativa.

A E. in primis e a tutti i soci della cooperativa i più vivi ringraziamenti per l'accoglienza e il calore con il quale mi hanno permesso di lavorare e di instaurare le giuste relazioni empatiche che sono alla base di un buon funzionamento nel counselling aziendale.

Il counselling aziendale è una relazione di aiuto che si instaura tra il counsellor e i lavoratori all'interno dell'organizzazione, per far emergere le risorse individuali ed acquisire consapevolezza delle vicende e dei fatti della vita lavorativa ed effettuare cambiamenti e scelte. Le attivazioni del counselling aziendale mettono in moto meccanismi di potenziamento delle risorse individuali e dell'organizzazione, affinché le persone al lavoro possano condurre progetti, scegliere in maniera innovativa tra alternative inesplorate, mantenere l'organizzazione in salute. Spesso le tecniche di counselling sono utilizzate nella fase di selezione, orientamento e riposizionamento professionale dei lavoratori.

Nel colloquio di ascolto, infatti, il lavoratore ha sempre l'opportunità di focalizzare meglio i propri obiettivi professionali e focalizzare l'attenzione sulle competenze acquisite e/o da acquisire e sulle necessità dell'organizzazione.

Le fasi di attivazione del counselling aziendale sono:

- a) produrre consapevolezza;
- b) accompagnare nella riorganizzazione o cambiamento;
- c) contestualizzare gli interventi nel qui e ora e nel vissuto di ciascun lavoratore sul luogo di lavoro e nella sua vita personale.

Il counsellor aziendale adotta tutti i comportamenti tipici del counsellor, con un occhio però attento ai cambiamenti economici e sociali nel quale l'impresa opera. Il counsellor aziendale instaura relazioni empatiche con i lavoratori, trasmette calore e adotta un comportamento genuino. Gli interventi di counselling aziendale sono volti soprattutto a instaurare e mantenere uno stato di salute nelle organizzazioni, in cui i lavoratori possano sentirsi valorizzati, fiduciosi e motivati. Un'impresa che promuove la salute si occupa di :

- Rendere il luogo di lavoro salubre, confortevole e accogliente
- Dichiarare obiettivi chiari ed in linea con i processi produttivi che si svolgono
- Valorizzare il contributo dei singoli lavoratori
- Ascoltare le istanze dei lavoratori
- Informare e prevenire i rischi e gli infortuni professionali

- Promuovere un ambiente in cui i lavoratori possano avere relazioni
- Motivare le azioni dei singoli e dei team verso gli obiettivi aziendali
- Assicurare un equo trattamento retributivo
- Promuovere il senso di utilità sociale
- Produrre innovazione tecnologica e culturale.

Analisi della domanda

Con l'obiettivo di produrre salute nella cooperativa ho intrapreso la serie di colloqui con gli attori principali del processo produttivo e le risorse ad essi collegati, in modo da focalizzare le istanze dei singoli e le ragioni/missioni operative dell'organizzazione.

La prima fase dei colloqui condotti presso la sede della cooperativa in via Caravaggio ad Aversa (Ce) in maniera individuale, ciascuno della durata di circa 1 ora sono stati con E., Em., A., R., S., M. (tutti soci della cooperativa), con G. primo operatore del prodotto "Gruppo Appartamento" e V. maestro di yoga, responsabile del prodotto "lezioni di Hata Yoga".

La prima fase di colloqui esplorativi è stata utile per capire come era organizzata la cooperativa, quali i compiti e le responsabilità professionali che i singoli si riconoscevano e che riuscivano a svolgere, le relazioni professionali e personali all'interno dell'azienda. Non si è potuto svolgere il colloquio con D., altra socia della cooperativa perché in astensione di maternità.

Dall'analisi della domanda è emerso in generale un forte invischiamento personale e un mancato riconoscimento professionale dei singoli soci all'interno della cooperativa. Da premettere che tutti i soci sono legati da legami familiari: E., Em. ed A. sono fratelli; S. è moglie di E., M. è marito di A., D. è cognata di Em. Durante i colloqui sono emersi indefinitezza del sé professionale per alcuni e tensioni conflittuali non risolti per altri, forse dovuti anche alla difficoltà oggettiva di distaccarsi dalla relazione personale e contestualizzarla su quella meramente professionale. Di contro, nelle difficoltà e nelle mancanze professionali, riemerge forte l'attaccamento alla famiglia e la capacità di "copertura" reciproca dei soggetti al lavoro.

Ho usato quindi da subito un linguaggio piuttosto tecnico e adeguato al contesto lavorativo in modo da infondere in ciascuno la responsabilità professionale e il senso di appartenenza alla azienda e lasciando completamente da parte i legami familiari, procedendo nella descrizione delle attività per linee di prodotto fin dalla prima fase dei colloqui. La risposta è stata piuttosto positiva, in modo da poter verificare nella seconda

fase di colloqui se i messaggi di compiti, ruolo, funzioni erano stati recepiti e si potevano disporre responsabilità e cambiamenti.

Nell'osservazione quotidiana da me compiuta in sede e dalle interazioni telefoniche e via mail avute in questa prima fase è emersa con evidenza la mancanza di una segreteria organizzativa strutturata, che potesse mettere in contatto gli operatori e i soci con fornitori e clienti e i lavoratori tra di loro. Individuata in R. la referente - per coprire la gran parte delle funzioni - e in parte in G. (operatore in borsa lavoro, per la segreteria telefonica in assenza di R.) si è innescato da subito il necessario meccanismo di comunicazione tra e verso la cooperativa, salutare per migliorare i rapporti di lavoro anche tra gli operatori e soci stessi.

La comunicazione organizzativa è di fondamentale importanza in un'azienda, sia allo stato nascente, che nei momenti di sviluppo, sia nel cambiamento organizzativo. Innanzitutto è necessario che gli operatori e responsabili siano in costante comunicazione rispetto al quotidiano svolgimento delle operazioni.

La coop di cui parlo svolge le attività di assistenza ai pazienti sia a domicilio sia presso altre strutture (laboratori per es.), sia in maniera stabile in un appartamento non situato ad Aversa, città in cui hanno sede gli uffici. Gli operatori escono per le operazioni di accompagnamento, visita, etc. Lo stesso vale per i responsabili di staff che, oltre agli adempimenti routinari, sono chiamati ad assolvere compiti amministrativo-burocratici per la Coop. Durante la prima fase di colloqui, nell'analisi dello scenario, ho subito comunicato a tutti gli interlocutori la necessità di istituire una riunione almeno settimanale, in cui fossero condivisi i piani di lavoro, gli stadi di avanzamento e la necessaria comunicazione delle scelte e responsabilità.

La comunicazione organizzativa interna serve a focalizzare la motivazione dei membri sugli scopi prioritari da seguire e a definire mission e vision dell'intera azienda.

In riunione settimanale o attraverso minibriefing tra responsabile ed operatore è necessario far circolare le informazioni di chi fa che cosa, dove lo fa e quali sono le criticità da superare, in modo da veicolare energie necessarie e suggerimenti anche da parte di chi non è direttamente interessato al quel processo.

La Coop Fedro ha necessità di investire su tale asset perché in questo modo migliora la capacità di gestione dei processi e della produzione dei prodotti.

La responsabile della segreteria organizzativa R. ha iniziato a riportare gli appuntamenti degli operatori e responsabili su un calendario planning, visibile anche in sua assenza e sono state allestite due bacheche, affisse sia nella hall di ingresso che nella sala di amministrazione per gli avvisi che riguardano tutti. Da migliorare ancora la gestione delle e mail in entrata ed uscita e in fase di realizzazione il sito web della coop che serve non solamente per la comunicazione istituzionale, ma anche per la promozione efficace degli eventi che distribuiscono nuove linee di prodotto: formazione, psicoterapia, yoga, etc.

Ad ogni socio è stato richiesto, inoltre, già in fase di primo colloquio di esprimere una propria prospettiva professionale all'interno e/o all'esterno della cooperativa e di individuare le possibili criticità nell'organizzazione e di pensare alla propria linea di prodotti, come responsabile, e quindi le possibili innovazioni da poter portare avanti.

Si è quindi condiviso in ogni colloquio la possibile ownership di processo.

- Ad E. è stata assegnata la responsabilità tecnico-scientifica per i "budget di cura" (pazienti da riabilitare con programmi dettagliati, sotto la supervisione degli psichiatri della Asl) e del "gruppo appartamento" (pazienti, alloggiati presso la casa sita in Casapulla (Ce), in grave stato di disagio che sono seguiti 24h su 24 h da uno o più operatori). Dai primi colloqui con E. è emersa anche la necessità di uno spazio-tempo utile a tessere i rapporti di relazione con il fornitore principale – la Asl, medici e reparti amministrativi - per essere presenti e costanti nelle indicazioni sui programmi terapeutici. E' emerso da subito che il responsabile del core business non può frammentare il proprio tempo lavoro in altri rivoli di attività che non strettamente gli competono, perché si rischia di arrivare privo di energie a fine giornata o non fare fronte ad obblighi ed adempimenti riguardanti gli operatori – il proprio team di lavoro - e le attività terapeutiche da svolgere, in prima persona, in caso di operatori inesperti o non adeguati al tipo e carico di lavoro.

E. è l'esempio tipico di manager che da operatore si trova a fronteggiare, senza un'adeguata formazione e tempo, la responsabilità di gestione di denaro e risorse umane. Il senso di inadeguatezza e frustrazione che avverte e la mancanza cronica di tempo per adempiere ai compiti può essere risolto con un' adeguata pianificazione della giornata lavorativa e l'addestramento e formazione del team di operatori a cui delegare fasi produttive del suo lavoro.

Dai colloqui effettuati, il responsabile è spesso sotto pressione per il carico emotivo a cui il suo lavoro lo sottopone: il counsellor aziendale in questi casi può essere di grande supporto a sbloccare meccanismi inefficaci di autocommiserazione e basso livello di autoefficacia: al manager serve attivare energie necessarie per ritagliare il proprio tempo libero, misurare la propria attività in termini di risultati min e max e produrre un' adeguata situazione di benessere all'interno dell'azienda da trasferire ai propri collaboratori. A E. – come molti nella sua situazione – serve anche il tempo e la motivazione adeguata per completare il percorso formativo interrotto e allineare la propria preparazione alla complessità del lavoro che si trova a svolgere.

- Ad A. è stata assegnata la responsabilità gestionale, ma non tecnica, del gruppo appartamento. Dai colloqui è emersa l' esigenza di prepararsi culturalmente sull'aspetto tecnico-scientifico ed anche una certa difficoltà a gestire i rapporti con E. ed Em., rispettivamente competenti nelle aree scientifiche ed amministrative della cooperativa, nonché fratelli di A.

In questa fase A. è stata invitata a considerarsi una lavoratrice e non tenere collegati gli ambiti – familiari e professionali – per fare in modo da far emergere la propria scelta e senso di autoefficacia.

- I colloqui con Em., responsabile amministrativo della cooperativa, sono serviti a razionalizzare il carico di lavoro ed ipotizzare la costruzione del team che potesse occuparsi della segreteria e contestualmente della sezione amministrativa sulle linee di prodotto. Anche Em. avverte la necessità di dedicare uno spazio-tempo alla cura dei rapporti con i fornitori, finanziatori esterni (Asl, banche, Centri di formazione, etc) e allo studio delle leggi e bandi pubblici a cui poter partecipare per far crescere la cooperativa. Per quanto rappresentativo e visibile all'esterno il responsabile amministrativo deve gestire i rapporti economici finanziari con il personale della coop e fare in modo da collaborare alle necessità nel momento del bisogno o scarsità di personale. Nei primi colloqui è invece emerso il continuo coinvolgimento in aspetti fortemente tecnico-produttivi e non gestionali delle attività. Em. ha quindi redatto una sorta di piano di azioni settimanale per dedicare il tempo a ciascuna fase del proprio lavoro coadiuvato da R., segreteria amministrativa, e in seguito da D., una volta rientrata a pieno titolo al lavoro, per la gestione delle

pratiche di buste paga, pagamenti, etc. Si è deciso inoltre che almeno una volta alla settimana i soci della cooperativa si dovessero incontrare per relazionare il proprio operato e prendere insieme decisioni più delicate inerenti le attività da portare avanti.

- I colloqui con R. – a cui è stata affidata la segreteria amministrativa – e momentaneamente la sostituzione di D. per la fatturazione, buste paga, etc. è stato funzionale per la presa in carico del lavoro e il forte coinvolgimento professionale e motivazionale dello staff della coop: R. è ancora studentessa di Scienze Politiche ed era in bilico, durante il primo colloquio, se dedicarsi interamente al lavoro presso la coop o proseguire in maniera più coinvolgente il corso degli studi. Durante le fasi successive, in maniera efficiente, ha effettuato una svolta nel suo lavoro, spingendo anche gli altri soci a tenere fede agli impegni e comunicare i propri spostamenti e bisogni. Successivamente R. ha preso in carico l'organizzazione delle comunicazioni da e verso la coop e l'organizzazione e miglioramento delle attività di formazione, come nuova linea di prodotto che Coop Fedro intende sviluppare.
- I colloqui con S. sono serviti soprattutto a focalizzare meglio le priorità delle proprie aspettative professionali e gli sviluppi di carriera: è psicologa, e specializzanda in psicoterapia. All'interno della coop si occupa dello sviluppo del prodotto "clinica" e contestualmente coadiuva E. nella redazione dei budget di cura. Personalmente le avrei affidato anche il prodotto formazione, che poi i soci hanno invece deciso di affidare prima ad A. e poi a R.

Come per altri soci coinvolti a pieno titolo nella presentazione dell'immagine aziendale, il tempo-lavoro di S. è anche all'esterno della sede - contatti con i medici di base, fornitori psichiatri e psicoterapeuti, altri colleghi psicologi - che rende più difficile il presidiare il processo di produzione dei budget di cura o il collegamento con gli operatori impegnati con i pazienti. S. è stata invitata a razionalizzare il tempo-lavoro e gli eventuali rifacimenti ed addestrare un team di lavoro in modo da poter essere sostituita all'occorrenza.

- I colloqui con M. hanno definito il potenziale di sviluppo all'interno della coop. Attualmente lavora presso Centro diurno Arci che cura ragazzi e adulti disabili che coop Fedro ha aiutato a fondare. Non ha un incarico operativo all'interno della coop Fedro ma la prospettiva potrebbe essere di essere responsabile di un centro diurno simile con l'altra coop (Apeiron) che Fedro ha fondato.

Anche M. sente il bisogno di professionalizzare il proprio lavoro, continuando la formazione più specifica nel settore o recuperando la propria competenza di sarto (gestiva con la famiglia di origine una sartoria in Emilia Romagna) per allestire un laboratorio e offrire lavoro agli utenti (borsa, lavoro, programmi di recupero, etc.). Si è preso l'incarico di informarsi presso il franchisor "Mr. Cucito" come aprire eventualmente un laboratorio di aggiusti sartoriali in affiliazione.

Ho poi condotti i colloqui con due operatori fortemente coinvolti nella attività della Coop che potrebbero rappresentare uno sviluppo di prodotti: G. e V.

- G. coadiuva E. nell'accompagnamento professionale degli operatori del Gruppo Appartamento ed è egli stesso operatore.

E' psicologo triennale e laureando nella specializzazione. Anche G. come altri operatori è preso a tempo pieno nelle attività di cura dei pazienti affetti da disagio mentale e accusa stress da super lavoro ed assenza di tempo libero. Oltretutto si trova in alcuni momenti a svolgere il lavoro di supervisione di altri operatori, che ovviamente non può svolgere, perché egli stesso coinvolto nel processo. G. è stato invitato a razionalizzare il proprio tempo per poter terminare gli studi e dedicarsi in maniera più funzionale all'attività di operatore o psicologo.

- V. è maestro di Hata Yoga: ha attivato il corso di yoga all'interno della sede della coop ma è senza titolo ufficiale.

Alla fine del secondo colloquio ha determinato la propria volontà di non acquisire tale titolo, per poter estendere ad altri utenti o sviluppare il prodotto stesso. Tanto più che lo yoga rappresenta comunque una seconda attività lavorativa, perché il suo primo lavoro è all'interno di un' impresa di pulizie.

Tutti gli utenti dei colloqui, fin qui descritti, hanno la caratteristica di essere legati da legami familiari e/o di profonda amicizia ed hanno in comune il non avere un titolo finito o

specifico per esercitare le attività nella cooperativa. Questi due aspetti, spesso acquisiscono il senso di frustrazione ed inficiano i rapporti interpersonali. Ho invitato tutti gli utenti che hanno partecipato ai colloqui a considerare le relazioni nei gruppi di lavoro come puramente professionali. Inoltre ho invitato loro a focalizzare in maniera sempre chiara l'obiettivo di studio e/o formazione per migliorare la propria professionalità, anche per offrire innovazione di prodotto e di processo all'interno della cooperativa stessa.

Un' organizzazione che produce servizi - in particolare servizi alla persona - come coop Fedro, non può non investire in consulenza e formazione sulle risorse umane, che rappresentano il vero patrimonio dell'azienda: poiché ovunque sta scomparendo il bisogno di attività manuali a stretto vantaggio di quelle intellettuali; le aziende di servizio hanno ancora più bisogno di capitale umano che migliora e produce innovazione.

Analisi, decisione e correzione di metodi e procedure contraddistinguono l'organizzazione moderna che spinge i propri operatori a ripensare il processo al fine di migliorarlo e produrre nuovi servizi. Attraverso la automazione e la comunicazione virtuale si velocizzano alcune attività operative ma la risorsa umana è insostituibile, soprattutto nello specifico lavoro di cura ed assistenza ai pazienti affetti da disagio mentale: < ...nelle organizzazioni di servizi sanitari e socio-assistenziali necessitano conoscenze e competenze mediche, sociali, psicologiche...; nelle organizzazioni di servizi formativi e di istruzione necessita una pluralità di competenze legate alle discipline trattate come pure nelle organizzazioni di servizi professionali dove le attività sono svolte in prevalenza da personale altamente specializzato> (da *"Organizzare il lavoro intellettuale"* di S. Pugliese articolo su *Aidp on line*) .

La Coop Fedro che produce servizi di questa natura è chiamata a rispondere a questa sfida che può superare con consulenza, aggiornamento e formazione continua degli operatori e dello staff manageriale. Sempre di più il counselling aziendale può diffondere la cultura della formazione e dell'autosviluppo, abbassando drasticamente il livello di stress e burn out a cui gli operatori delle relazioni di aiuto sono fortemente soggetti.

Attività su coop cliente (potenziale co-maker)

Ho conosciuto L. durante il seminario su “Stress lavoro correlato” svolto presso la coop Fedro a gennaio 2010. L. è responsabile della Coop Eos che, unitamente ad Aurora Sociale, svolge attività di recupero di rapporti tra minori e famiglia, promuove il raccordo tra la comunità scolastica e famiglia e ragazzi con problemi di disabilità. Entrambi i centri operano prevalentemente nell’agro aversano. L. ha chiesto un incontro personalizzato dopo il seminario, durante il quale brevemente avevo fatto riferimento al counselling aziendale e ai possibili sviluppi della consulenza all’interno delle cooperative, in particolare cooperative sociali. Infatti, da quanto rilevato, le cooperative hanno bisogno di un assetto più manageriale che spontaneistico nella gestione del personale ed erogazione dei servizi.

Dal primo colloquio è emersa chiara la difficoltà di L. a svolgere il ruolo di presidente, responsabile amministrativo e del personale della cooperativa e di gestire in prima persona anche rapporti personali con i soci e gli operatori. L. denuncia una mancanza di coinvolgimento forte da parte degli altri soci e una certa frustrazione nel proporre progetti e iniziative.

Gli propongo quindi di focalizzare l’attenzione sui bisogni dell’organizzazione e ci accordiamo di promuovere per lo staff (soci della coop) un seminario su “Autosviluppabilancio delle competenze”, preceduto da un incontro preliminare con i partecipanti sulla rilevazione delle aspettative e bisogni professionali specifici ed un follow up, dopo il seminario.

A marzo 2010 ci riuniamo con i soci delle Coop Eos e Aurora Sociale presso la sede della Coop Fedro ad Aversa e dopo una breve presentazione richiedo ai partecipanti di mettere per iscritto quali sono i bisogni e le necessità più cogenti per se stessi e l’organizzazione di cui fanno parte, allo scopo di tarare meglio l’intervento seminariale e le esercitazioni da proporre.

Qui di seguito le schede raccolte dal primo incontro di rilevazioni bisogni: (poiché riporterò fedelmente le parole redatte ometterò la titolarità, per esercizio di privacy professionale).

< Sono referente dell'area scolastica, ludico-ricreativa e sanitaria della Comunità Educativa Aurora. Avverto bisogni relativi alla organizzazione (*nel senso di pianificazione delle attività ndr*) ed al ruolo rivestito. Mi occupo dei Budget di Cura (progetto domiciliare) e sono operatrice della Comunità Educativa Aurora. Mi occupo dei bisogni relativi all'utenza>

< Il bisogno di coniugare le esigenze e le attività con un target di minori non omogeneo. Avverto la mancanza di spazi. La mancanza di una diversità di materiali (*per lavorare ndr*). Avverto l'annullamento nel ruolo, confusività, invischiamento in un ruolo non mio, dovuto ad esigenze organizzative. Avverto la percezione di una difficoltà/resistenza ad affidarmi>.

< Avverto la difficoltà a differenziare la figura professionale da quella privata. Difficoltà (ormai quasi superata) a richiedere una retribuzione o rimborso rispetto a lavori extra. Avverto la difficoltà a considerare il mio attuale ruolo come responsabile e quindi ad attribuire compiti alle colleghe>

< Vorrei, alla riunione settimanale, un quadro più chiaro sulle varie aree e ruoli di ognuno. Vorrei una programmazione annuale con ruoli ben definiti e corrispettivo economico. Vorrei chiarificazione sul proprio ruolo che si riveste all'interno di Aurora o Eos agli altri soci. Vorrei riuscire ad avere uno schema chiaro da poter seguire sulle divisioni della giornata lavorativa, evidente a tutti i soci>.

< Da Psicologo ad Operatore a Manager/Psicologo/Operatore/Facilitatore.
Al momento il bisogno più emergente è quello di individuare più dentro me stesso che nell'organizzazione quale è il mio ruolo e quali sono le mie mansioni. Accrescere le mie capacità di delegare anche relativamente a mansioni non ancora assegnate. Trovare strumenti di programmazione e controllo che mi permettano di valutare il lavoro di ognuno di noi (anche il mio) al di là delle parentele, delle amicizie o in generale delle dimensioni affettive>.

< Mi sono laureata circa 5 anni fa; sono entrata a far parte dell'associazione e ho lavorato inizialmente per circa un anno e mezzo come operatore in situazioni di disagio. Attualmente insieme al mio collega sono referente dei PTRI (*budget di cura ndr*) con mansione di rapporto con gli operatori, con le famiglie e le istituzioni.

Ho incontrato inizialmente non poche le difficoltà a relazionarmi con i colleghi. Attualmente qualche volta c'è la mia difficoltà a capire bene il mio ruolo qual è, nonostante una definizione del mio ruolo. Difficoltà a volte ad adottare la mia professione di psicologa al lavoro svolto. A volte si ha l'impressione di non riuscire ad andare avanti nel lavoro>

< Bisogno di essere riconosciuta per le proprie competenze e non adattarsi sempre al contesto o essere limitata da altre variabili. Vorrei maggiore chiarezza nella programmazione e nella definizione dei ruoli che spesso non rispettano quello previsto. Vorrei più coerenza tra l'orario di lavoro e i ruoli>.

In questo primo incontro in cui il gruppo aula doveva fidarsi ed affidarsi a me in qualità di facilitatore e counsellor è stato utile la redazione in maniera silente dei bisogni, e ho scelto di non dividerli in plenaria in modo da rispettare anche la privacy di ciascuno circa lamentele e necessità nei team di lavoro.

E' ancora vivida e presente l'emozione di vedere i visi piuttosto perplessi dei partecipanti ad affrontare l'interrogativo "di che cosa sento il bisogno" e poi gli sguardi più sereni e rilassati con cui ciascun partecipante – mettendo nero su bianco – ha regalato a quel foglio vuoto pensieri che si facevano via via più chiari.

L'appuntamento alla giornata seminariale è stata circa 20 gg dopo.

Il seminario si è svolto per l'intera giornata in circa 8 ore con un paio di pause e la pausa pasto. I partecipanti, molto rispettosi, hanno seguito il programma che ha trattato in primis

l'aspetto personale (bilancio e sviluppo personale) e poi l'aspetto più tecnico-gestionale relativo alla organizzazione (sviluppo e innovazione dei prodotti e della coop).

A ciascuno, in virtù delle proprie competenze emerse e della responsabilità già affidata in seno alla organizzazione, è stato dato il compito di redigere il piano di azione per innovare la propria linea di prodotti o il processo lavorativo più delicato per il follow up seguito dopo circa un mese.

All'incontro di follow up tutti i partecipanti si sono presentati con un testo redatto più o meno in maniera completa, preceduto – mi hanno poi detto – da qualche incontro preliminare dei partecipanti al lavoro. I quesiti insoluti sul come migliorare o come semplificare attività proposte sono state poi discusse insieme durante l'incontro.

Il mio ruolo è stato di facilitare l'osservazione rispetto al coinvolgimento di natura personale ma ho rimandato ai partecipanti la soluzione di problemi o la presa in carico di cambiamenti necessari da affrontare.

Ho potuto notare in alcuni una certa insoddisfazione alla fine dell'incontro del follow up: il counsellor aziendale non si sostituisce mai agli attori del processo. Gli operatori cercano la soluzione ad un cambiamento organizzativo all'esterno; il compito del counsellor è invece il favorire una riflessione interna all'organizzazione e l'assunzione di compiti, responsabilità e decisioni che sono prese dalle persone direttamente al lavoro.

In questa fase il counsellor aziendale infatti è più che altro un "facilitatore di processo": ascolta ciascun partecipante, cercando di separare i fatti dalle emozioni, spingendo ciascun lavoratore a fornire più soluzioni alternative, ampliando la conversazione inerente costi e benefici – da tenere sempre sotto controllo in un'impresa – ma non trova o suggerisce soluzioni semplificatrici ad un problema. Nella gestione della riunione il counsellor aziendale promuove in maniera proattiva la comunicazione di ciascuno al gruppo e non di uno ad uno; gestisce la comunicazione in modo da non polarizzare l'attenzione su un punto o su un altro, per offrire spazio mentale e di tempo idoneo a ciascuno; aiuta a modulare la capacità del gruppo di adottare le proposte alle specifiche situazioni.

Nella riunione di follow up di Coop Eos ho riassunto poi su flip chart tutti i progetti e le proposte di cambiamento o miglioramento e ho invitato il gruppo a riflettere su quali fossero le attività prioritarie e in quale arco temporale si potevano svolgere tutte, in modo

che ciascun partecipante fosse al corrente del lavoro dell'altro e potesse dare un contributo almeno dal punto di vista del supporto relazionale.

Proposta di riorganizzazione ed attività successive in Coop Fedro

In seguito alla tornata di incontri fin qui descritti in Coop Fedro ho deciso quindi di ufficializzare la proposta di razionalizzare compiti ed incarichi per i soci della cooperativa. Abbiamo organizzato un workshop di due ore presso la sede della coop in cui, in 17 slides, ho spiegato il mio lavoro svolto fino ad allora, i bisogni emersi dai colloqui e la proposta per migliorare in efficacia ed efficienza il lavoro dei singoli responsabili. Alla fine dell'esposizione ci siamo dati appuntamento alla settimana successiva per la riunione di staff in cui i soci hanno voluto la mia partecipazione per migliorare la propria esposizione dei programmi individuali, le decisioni che avrebbero preso successivamente, le criticità emerse durante il loro lavoro.

Far incontrare tutti i soci non è stata una cosa semplice; come non è stato semplice fare in modo che, sia durante il workshop, che nelle riunioni di staff a cui ho partecipato, non ci fossero interruzioni di telefonate, o operatori che interrompessero.

Spesso non basta l'intenzione formale delle singole persone ad operare i cambiamenti, ma bisogna preparare la cultura dell'organizzazione verso una maggiore efficienza del lavoro. Ciò significa trovare nuovi modi per comunicare all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, proporre a fornitori e clienti strumenti adeguati per inviare e ricevere messaggi, gestire il tempo-lavoro nel miglior modo possibile, adeguando la modalità alle specifiche esigenze dei team di lavoro. La comunicazione organizzativa è "l'insieme dei processi strategici e operativi che creano, scambiano e fanno condividere i messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente". La qualità dell'organizzazione si traduce quindi anche nella capacità di comunicazione all'interno e soprattutto all'esterno di essa, in modo tale che fornitori, clienti e partners possano elaborare i messaggi e innestarli nel proprio sistema di valori, credenze, capacità e motivazioni. Solamente così i cambiamenti dell'azienda saranno recepiti dall'ambiente e dall'ambiente rafforzati ed amplificati.

All'interno delle riunioni di staff della Coop Fedro, il mio ruolo è stato fondamentalmente di ascolto ed indirizzo attivo sul processo e mai sui contenuti, in modo da applicare il principio della partecipazione di tutti a tutto.

I membri della coop sono venuti con la dotazione di una minima griglia di intervento. Alla riunione sono stati assegnati un inizio ed una fine ben precisi e R., segreteria facente funzioni, ha stabilito un ordine del giorno. A tutti i partecipanti era già noto l'inizio e la fine della riunione. Nell'ambito della discussione, infatti alcuni punti più complessi a cui i partecipanti non erano all'immediato pronti a rispondere sono stati rimandati ad una riunione successiva. Io sono stata interpellata poche volte: probabilmente la mia presenza è stata rassicurante per coloro che non erano abituati ad esprimersi in maniera diretta e affermare chiaramente le opinioni personali. Così anche la possibilità di scivolare in conflitti di natura personale è sfumata, grazie anche alla mia presenza che collocava la riunione in una dimensione puramente professionale. Alle proposte operative dei singoli responsabili di linea produttiva ho sollecitato la produzione di griglia o rendiconti per rendere più semplice la comunicazione interna delle attività e fare in modo da poter essere sostituiti da altri operatori o membri dello staff, all'occorrenza. Di fatto mi sono limitata a sollecitare l'intervento, la espressione del punto di vista a chi non aveva parlato e a chiedere ai soci alla fine della riunione che cosa potevo fare per loro per aiutarli e aiutare la visibilità dell'organizzazione.

L'attività di counselling aziendale svolta nel gruppo si chiama in termine tecnico "consulenza di processo": il counsellor facilitatore aiuta i membri del gruppo a prendere in carico la propria responsabilità nel ruolo, ad esplorare alternative possibili ed ascoltare attivamente gli altri. Il facilitatore aiuta il gruppo a rimanere in tema e a sentirsi libero di pensare a voce alta soluzioni o a prendere decisioni senza essere giudicato. La presenza del counsellor facilitatore mette tutti sullo stesso piano e anche chi non ha competenza tecnica, in una riunione sapientemente organizzata (tempi di inizio e fine, ordine del giorno, griglia di intervento per ciascun partecipante) riesce a dare un contributo e a migliorare l'efficienza del sistema organizzativo. I conflitti e dissapori personali sono azzerati e si promuove un clima collaborativo. Infatti migliore è la relazione tra le persone, migliore è la qualità ed efficacia dei processi aziendali. < In ambienti instabili il coinvolgimento è una necessità se un'organizzazione vuole essere in grado di porsi ripetutamente dei problemi e di affrontarli: i suoi membri devono essere capaci di promuovere in continuazione "ricerche attive" condivise. Il consulente, quindi, entra nelle situazioni organizzative, con le loro asprezze, conflitti, inerzie, favorendo un processo

di (dis) apprendimento organizzativo inteso come luogo e motore di costruzione di senso riguardante una riprogettazione continua dell'organizzazione> da E.H. Schein *“La consulenza di processo” Raffaello Cortina Ed.*

Durante un'ulteriore riunione di staff si è reso necessaria la sostituzione di S. con A. in qualità di selezionatrice di operatori. Alla selezione poi neanche A. ha potuto partecipare e quindi, per non rimandare la candidata a cui era stato già dato un appuntamento, ho partecipato io con Em. per condurre il colloquio iniziale. Le domande che sono state fatte in seguito all'esame del cv sono state:

- Come sei venuta a conoscenza della ns coop?
- In quale contesto organizzativo hai già lavorato?
- Quante ore per die lavoravi?
- Con quale tipo di utenza ti senti più a tuo agio?
- Sei automunita?
- Quale è il tuo sogno professionale?
- Quali sono le tue aspettative di guadagno?

Il lavoro di selezione del personale vagliato in fase iniziale sarà poi preso in carico dal responsabile di processo – nel caso specifico da E. e/o S. – per seguire un secondo colloquio di selezione più tecnico-professionale e, in caso di inserimento, il responsabile di processo affiancherà la risorsa nelle attività operative richieste. Nel settore della cura ed assistenza del disagio mentale sono pochi gli operatori già formati e tra quelli già formati non tutti sono in grado di sostenere il carico emotivo che il lavoro stesso procura. La presenza del counsellor allora aiuta a vagliare questo tipo di motivazione e a prevenire eventuali fasi di inefficacia lavorativa a cui tutti gli operatori delle relazioni di aiuto sono sottoposti. Inoltre se un'organizzazione è in fase di sviluppo, ancora di più abbisogna di persone motivate e flessibili che, già in fase di inserimento, siano pronte a progettare il proprio contributo e piano di carriera.

Ai membri della cooperativa Fedro ho quindi richiesto di progettare un proprio sviluppo personale sia in termini professionale sia in termini di soddisfazione personale. Ho quindi richiesto di pensare quali azioni di miglioramento potrebbero ipotizzare per la cooperativa stessa. Questa è l'ipotesi di riorganizzazione funzionale che la cooperativa può sostenere, con il forte coinvolgimento dello staff che trasferisce il coinvolgimento agli operatori.

< Lo sviluppo organizzativo si occupa di guidare i manager nel pianificare il cambiamento dell'organizzazione e della gestione del personale, affinché acquisiscano il commitment, il coordinamento e le competenze necessarie. L'obiettivo è quello di migliorare sia l'efficacia delle organizzazioni sia il benessere dei suoi membri, attraverso interventi pianificati nei processi umani, nelle strutture e nei sistemi dell'organizzazione, utilizzando le conoscenze delle scienze comportamentali e i relativi metodi di intervento > da R.Kreitner e A. Kinicki *"Comportamento Organizzativo"* Apogeo Ed. Il counselor aziendale, adottando, tali tecniche e strumenti, può essere di ausilio per far superare la resistenza al cambiamento e supportare lo sviluppo delle linee di prodotto, cambiamenti di processi su richiesta del cliente e dei fornitori. Senza il necessario cambiamento le organizzazioni implodono e non sostengono le sfide del mercato, soprattutto se sono soggette ad un committente principale, come nel caso della coop Fedro che riceve principalmente le commesse dalla azienda sanitaria locale. E' necessario quindi pensare la diversificazione di prodotti e la differenziazione degli stessi per promuovere nuovi canali di distribuzione ed acquisire diversi clienti.

Non tutti i membri dello staff di Fedro sono pronti a sviluppare se stessi e la cooperativa, né tutti gli operatori sono pronti o mostrano la stessa disponibilità di investimento. Le ragioni della resistenza al cambiamento sono di tutte le persone al lavoro:

- Alcune persone hanno imparato a gestire cambiamenti ed incertezze fin da piccoli. Si tratta quindi di persone dotate di un buon livello di autoefficacia e che non considerano il cambiamento un problema. Sono persone predisposte al contatto con il pubblico.
- Alcune persone si sorprendono e hanno paura dell'ignoto. Tutto ciò che non si conosce o di cui non si ha esperienza fa paura. Rafforzare il senso dell'esperienza è fondamentale in un' organizzazione che ha come clienti persone, che sono "aprogrammabili"
- Il clima di sfiducia nelle organizzazioni diffonde la resistenza al cambiamento: un manager che infonde fiducia e sicurezza e valorizza l'operato individuale avrà intorno persone più pronte a cambiare, a mettersi in gioco.
- Il cambiamento può far perdere lo status o la sicurezza lavorativa: oggi in molte organizzazioni manifatturiere i cambiamenti sono stati l'anticamera del licenziamento o del non rinnovo contrattuale. In tutte le aziende è quindi più diffusa l' incertezza del futuro che ostacola lo sviluppo e l'innovazione.

- Il cambiamento può essere auspicato dietro ricompensa: di natura economica o di posizione. In questo caso è utile supportare il cambiamento coinvolgendo negli utili aziendali o in visibilità il collaboratore chiamato allo sforzo.
- Il cambiamento può innescare l'abbandono di tradizioni culturali e relazioni sociali: spesso le persone sono più attaccate ai colleghi o al luogo fisico che alle mansioni o posizione lavorative.
- I cambiamenti devono essere introdotti e accompagnati, altrimenti le persone – soprattutto le persone con esperienza che godono di prestigio e riconoscimento all'interno delle organizzazioni – si sentono "violate". I cambiamenti hanno bisogno di tempo per essere veicolati.

Seminario di aggiornamento conclusivo e colloqui con operatori

Alla domanda di offerta di collaborazione lo staff di Coop Fedro ha richiesto di ampliare l'offerta di consulenza/formazione da destinare ad altri operatori della coop e di altre coop dell'area del disagio mentale. Già tre mesi prima circa, attraverso telefonate di contatto, avevo tentato di analizzare i bisogni di formazione e/o consulenza dei operatori di altre coop afferenti alla Asl di Caserta ed operanti nell'agro aversano. A molti dei numeri in mio possesso non rispondevano sedi operative, né titolari delle cooperative, per cui il lavoro si era arenato.

Successivamente con l'aiuto di R. ed Em che ha fornito numeri di telefono portatile dei responsabili di coop con cui Fedro collabora, ho incominciato a telefonare alle coop, offrendo colloqui gratuiti sul bilancio delle competenze degli operatori e soci, nonché supporto di counselling aziendale. Mi sono resa conto rapidamente che il servizio è completamente sconosciuto e molti responsabili di coop che lavorano nel disagio mentale sono proprio all'oscuro delle attività di gestione risorse umane. Dietro suggerimento di Em. ho quindi progettato un seminario di lancio e promozione del servizio, sia per avvicinare il territorio alla Coop, sia per essere di ausilio per gli operatori di Fedro stesso che denunciano certe carenze professionali. E' stato quindi erogato nel mese di luglio il Seminario di aggiornamento professionale *"La crescita professionale degli operatori nelle relazioni di aiuto: dall'orientamento, al bilancio delle competenze allo sviluppo di carriera. Quale futuro"*, con l'intento di promuovere anche il master in counselling che Coop Fedro attiverà in autunno in collaborazione con Sipgi Campania. Per i partecipanti interessati ho poi offerto un colloquio gratuito di counselling che potesse affrontare e focalizzare in maniera personalizzata riflessioni e bisogni emersi durante le esercitazioni seminariali. Al seminario sono poi seguiti i colloqui di alcuni partecipanti: alcuni sono operatori, altri sono persone interessate a scegliere la propria strada di formazione e/ lavoro.

Dalla tornata di colloqui emerge una necessità reale di confronto e focalizzazione degli operatori al lavoro e di coloro che stanno scegliendo tale professione: per i primi il carico emotivo e relazionale innesca spesso meccanismi autodistruttivi e la linea di demarcazione tra vita professionale e vita personale si assottiglia moltissimo, rischiando di essere inefficaci per i pazienti/utenti e distruttivi per se stessi; per coloro che scelgono l'attività di operatore delle relazioni di aiuto è necessario investire nel percorso di psicoterapia ed autosviluppo personale, in modo da acquisire gli giusti strumenti e tecniche per arrivare sempre "puliti" al lavoro.

CONCLUSIONI

Nello scrivere la relazione conclusiva di questa esperienza che definisce lo status di “tirocinante” e apre la porta a quello di “professional” rivivo l’emozione della difficoltà di E. che riteneva impossibile introdurre il counsellor nella sua coop, a causa delle differenze comunicative tra la funzione amministrativa, quella operativa e quella gestionale (ciascuna rappresentata da una persona). Quasi come una “profezia che si auto avvera” entrambi abbiamo inconsapevolmente creduto a questa possibilità.

Naturalmente il lavoro di riorganizzazione, cambiamento e innovazione è solo all’inizio e come per ogni counsellor aziendale il mio operato ha innescato una spinta: poi l’organizzazione, come organismo vivente, procede con “le sue gambe” e ha la forza di migliorare se le persone che vi lavorano vogliono attuare il proprio progetto di sviluppo professionale. La relazione tra il counsellor aziendale e il manager innesci nuovi contenuti e strumenti all’interno dell’organizzazione e crea valore. Il manager chiamato a svolgere un ruolo di gestione, piuttosto che meramente operativo, ha la responsabilità di ridefinire il proprio sé professionale: può essere utile la formazione prima, la pratica e accompagnamento poi, la consulenza successivamente. E’ necessaria un’attenta pianificazione del proprio tempo/lavoro, del proprio tempo/libero e del proprio tempo di “carenza”, cioè la variabile soggettiva in cui saperi, pratiche e contenuti nuovi possano essere rilasciati al proprio team, alla propria organizzazione e al mercato.

<La creazione del valore risiede tutta nell’incontro che i membri dell’organizzazione fanno attivare tra di loro, in termini di modalità relazionale, contenuti, prodotti e tempo dedicato: alla cultura, alla formazione, alla scoperta di nuove frontiere tecnologiche (e di processo ndr). Questo vuol dire investire parte del tempo lavoro in azioni intangibili, senza la paura di pensare ad esse come azioni devianti della posizione lavorativa o come azioni delegittimanti del ruolo di leadership. > da C. Ruggiero *“L’incontro come creazione del valore” rivista AIDP on line.*

Napoli, 25 settembre 2010

