

# News letter

Numero 4

20 Aprile 2009

## Editoriale

## Sostenere lo sviluppo professionale e personale dentro e fuori l'organizzazione

## Sommario

Sostenere lo sviluppo professionale e personale dentro e fuori l'organizzazione

Gli strumenti: coaching o counselling?

Il coaching per la gestione degli esuberanti

A qualcuno piace il counselling

Ricomincio da me-mettersi in gioco nella vita e nella professione

*"Voglio una vita spericolata .....*

*voglio una vita che non è mai tardi  
di quelle che non dormi mai  
voglio una vita, la voglio piena di guai"*

"Vita spericolata", Vasco Rossi

La parola crisi (*crisis*) deriva dal verbo greco *crino*, separare e porta in sé diversi significati, fra cui quelli di esito-soluzione e di scelta.

Già dal significato etimologico appare chiaro che "crisi", partendo dalla rottura di un equilibrio anche drammatica e rapida, indica la separazione fra un prima e un dopo e quindi necessariamente porta in sé il significato di scelta e successivamente di esito e soluzione.

Quale soluzione? Una soluzione dai contorni indefiniti, che – a partire da un'intuizione - deve essere tutta inventata e costruita, anche per tentativi ed errori, imparando da chi ha già affrontato una propria crisi personale o lavorativa: che cosa ci possono raccontare coloro che hanno già attraversato queste nebbiose lande, quali strumenti si sono rivelati vincenti, quali percorsi hanno condotto ad un esito soddisfacente?

Presentiamo in questo numero due situazioni di segno opposto, una crisi attraversata in azienda e un'azienda che attraversa la crisi e due strumenti – *counselling* e *coaching* – che possono rivelarsi preziosi in questi nebbiosi passaggi.

Certo si tratta di assumere come guida il desiderio di fare della crisi una leva che, pur operando un taglio doloroso fra prima e dopo, conduca a un rinnovamento: insomma bisogna far emergere la voglia di vivere pericolosamente ... Ma la realtà in cui viviamo può essere attraversata solo con questi ingredienti, ben dosati.



SLO Srl  
Via S. Tomaso, 10  
20121 Milano

[info@slosrl.it](mailto:info@slosrl.it)  
[www.slosrl.it](http://www.slosrl.it)

© Copyright 2008 SLOsrl  
Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto "cancellami dalla list" al seguente indirizzo: [info@slosrl.it](mailto:info@slosrl.it)

## Strumenti

## Gli strumenti: coaching o counselling?

### In cosa consiste?

#### COACHING

Strumento formativo per sostenere le persone nello sviluppo del potenziale professionale richiesto dal ruolo

#### COUNSELLING

Strumento di approfondimento individuale per analizzare attualità e ragioni del proprio rapporto con l'azienda

### Perché una persona può sentirne il bisogno?

#### COACHING

- per migliorare l'adesione delle proprie competenze al ruolo richiesto
- attrezzarsi a sviluppare nuovi ruoli
- sostenere la leadership
- riposizionare le proprie abilità in contesti in forte cambiamento
- cambiare clima e relazioni interne al gruppo
- avvicinarsi ad approcci personali non esplicitabili nella formazione classica

#### COUNSELLING

- per comprendere le difficoltà incontrate nel corso della propria attività lavorativa
- rileggere le incomprensioni con il proprio capo
- ripensare al modo in cui gestire il proprio ruolo
- trattare temi ed approcci personali non esplicitabili nei colloqui di valutazione/*assessment*

### Perché un'azienda può ricorrervi?

#### COACHING

- per far crescere professionalmente persone chiave
- superare situazioni critiche a volte cronicizzate
- consolidare o rinsaldare appartenenza e motivazione
- integrare persona e team
- facilitare processi di innovazione, cambiamenti strategici-organizzativi, passaggi generazionali
- rendere efficace il collegamento fra apprendimento ed operatività
- migliorare e rendere più consapevole l'esercizio del proprio ruolo

## **COUNSELLING**

- per favorire la ripresa attiva del proprio ruolo da parte di persone chiave che si trovano in una situazione di disorientamento
- evitare, prevenire, risolvere situazioni di tensioni che possono degenerare danneggiando il clima organizzativo
- accompagnare cambiamenti strategici, organizzativi, processi di innovazione, transizioni di responsabilità, passaggi generazionali che comportano radicali cambiamenti nei ruoli e nella loro interpretazione

## **Qual è il percorso?**

### **COACHING**

- analizzare il contesto aziendale, le sue richieste e quelle peculiari del ruolo
- esplorare l'ambito di lavoro, tramite riflessioni su casi pratici
- identificare le aree di miglioramento, declinando le ipotesi di partenza in obiettivi precisi
- disegnare un percorso di sviluppo producendo un "Piano individuale di sviluppo" che definisca competenze o aree su cui lavorare, comportamenti da sviluppare, orizzonte temporale del percorso, indicatori di progresso e di raggiungimento del traguardo, impatto sull'organizzazione e sul business.

### **COUNSELLING**

- analizzare aspetti solitamente poco osservati nella gestione della propria attività professionale: es. regole esplicite ed implicite praticate nell'organizzazione
- identificare modalità comunicative e comportamenti organizzativi che possono favorire un'integrazione positiva nella propria unità organizzativa
- elaborare una strategia che tenga conto delle caratteristiche personali e dell'organizzazione
- individuare criteri di lettura della dinamica in atto finalizzati alla ridefinizione dei rapporti tra candidato ed organizzazione

## **Quali i risultati possibili?**

### **COACHING**

- assunzione più consapevole del ruolo
- gestione efficace delle relazioni con gli interlocutori: clienti, fornitori, capi, colleghi e collaboratori
- utilizzo di strumenti professionali coerenti con gli obiettivi di ruolo
- aumento della capacità di negoziazione

### **COUNSELLING**

- consapevolezza del modo di gestire ruolo e relazioni con gli interlocutori: clienti, fornitori, capi, colleghi, collaboratori
- elevata capacità di negoziazione basata su una chiarezza delle reciproche aspettative
- possibile uscita dall'organizzazione per realizzare il proprio progetto professionale

### Il coaching per la gestione degli esuberanti

*SLO ha avviato un servizio di coaching rivolto a chi in azienda ha la responsabilità di gestire processi di mobilità. Sergio Bevilacqua, partner di SLO e responsabile del servizio, ci spiega in cosa consiste.*

#### *Perché un intervento di coaching su un tema così particolare come la gestione degli esuberanti?*

Perché le persone che all'interno delle aziende si occupano di ridurre il personale – e in questo difficile periodo sono molte – svolgono un'attività difficile, onerosa, che richiede un supporto. Soprattutto se questo poi consente di ampliare il "paracadute" offerto a chi sarà costretto a trovare una nuova attività.

#### *A chi vi rivolgete?*

Nelle piccole e medie aziende la funzione del personale riunisce gli ambiti che nelle grandi aziende vengono delegati a singole unità organizzative o addirittura è gestita dal titolare dell'impresa il quale fino ad oggi non ha avuto tempo né occasione di informarsi sulle possibilità di gestire in modo "morbido" l'uscita del personale.

#### *Quale interesse può avere un'azienda verso questo servizio?*

Un'azienda può fare la scelta di licenziare disinteressandosi della condizione in cui si troveranno i suoi ex dipendenti oppure al contrario può farsi carico delle persone. Faccio un semplice esempio: chi si trova senza lavoro entra in una dimensione incerta, sicuramente gli è utile sapere come funzionano i servizi per l'impiego o che ci sono associazioni che sostengono le persone disoccupate e che aiutano i dirigenti a riposizionarsi nel mercato del lavoro, magari come lavoratori autonomi. Occuparsi di chi esce è un ottimo segnale per chi rimane: aiuta a superare il lutto e a ricostruire un clima di motivazione all'interno dell'azienda.

#### *Quali risultati concreti dà un servizio come questo?*

Per chi esce da un'azienda e affronta un periodo molto duro, il riconoscimento verso l'azienda che l'ha aiutato è indubbio.

Chi rimane, dopo aver vissuto l'uscita del proprio collega, ha bisogno di capire se può contare ancora sull'azienda, se il rapporto fiduciario è ancora valido. Ma se l'azienda si è data da fare, ha le carte in regola per rivitalizzare quel rapporto e può chiedere una mano a chi è rimasto per affrontare insieme la crisi.

## A qualcuno piace il counselling

Le riflessioni di chi ha utilizzato il counselling: intervista a MSP che lavora in una primaria multinazionale

### *Per quale motivo ha deciso di utilizzare un servizio di counselling?*

**MSP** - Stavo attraversando un periodo difficile nel mio lavoro: c'era qualcosa che non andava ma non mi era chiaro se dipendesse dalle mie competenze o dalle richieste dell'azienda. Dando per scontato di non essere più adatto a quel lavoro e a quell'azienda, iniziai una consulenza d'orientamento per capire verso quali altri contesti fosse più opportuno indirizzarmi. E poi, come spesso accade, partito alla ricerca di qualcosa, andavo via via scoprendo altro, di valore ben più grande. Decisi quindi di indirizzare la mia ricerca verso nuove possibilità in quella stessa situazione lavorativa, rivolgendola all'interno di me stesso.

### *Se dovesse spiegare a chi non ha utilizzato il servizio di counselling come ci si trova in questo percorso come definirebbe la situazione che ha vissuto?*

**MSP** - Il percorso è partito dalla ricostruzione narrativa della mia esperienza professionale, durante la quale il *counselling* ha funzionato da specchio, mettendo in risalto aspetti, relazioni, collegamenti, cause ed effetti che fino ad allora mi erano sfuggiti, senza alcun giudizio di valore.

Questo tipo di approccio mi ha consentito di distinguere, nella situazione di disagio che stavo vivendo sul lavoro, le mie responsabilità e quelle altrui, di riconoscere le azioni efficaci e quelle incoerenti, di individuare il valore che stavo riversando nella mia azienda, le competenze che ancora mi mancavano.

Scoprire quali aspetti della situazione potevo influenzare io, da un lato mi ha costretto a scardinare i miei alibi, dall'altro mi ha permesso di vedere le possibilità di innescare processi di cambiamento.

Queste scoperte sono accompagnate da emozioni intense, non sempre gradevoli: la paura di ciò che si può scoprire; la delusione di fronte al riconoscimento dei propri errori; anche la sorpresa per aver messo in luce capacità che si ignoravano; la speranza che deriva dalla consapevolezza di nuove possibilità inaspettate; la soddisfazione per essere riusciti a stravolgere una situazione che sembrava immutabile. Sono proprio queste emozioni che rendono profondi e duraturi gli apprendimenti e i cambiamenti generatisi durante l'intero percorso.

Be' ...alla fine non ho cambiato né lavoro né capi né azienda, eppure tutto è diventato completamente diverso.

*Quali vantaggi può ottenere un'organizzazione dall'utilizzo di questo strumento per il proprio personale?*

**MSP** - Spesso le organizzazioni investono risorse significative in interventi in cui vengono enfatizzati i loro bisogni e i loro obiettivi formativi, lasciando in secondo piano quelli delle persone alle quali gli interventi stessi sono rivolti, perdendo così buona parte della loro efficacia.

E' evidente che laddove vi sia il desiderio (o la necessità) di intervenire sui fattori che sono la base del rapporto tra la persona, il suo lavoro e l'organizzazione, le azioni formative classiche non sono lo strumento più adeguato.

Nel mio caso, il beneficio per l'organizzazione mi pare evidente: una risorsa, sulla cui professionalità l'azienda aveva sempre abbondantemente investito, anziché dirottare le proprie energie verso altri contesti, ha rivalutato il proprio rapporto con l'organizzazione stessa.

*Quale convenienza invece può avere la persona che utilizza il counselling?*

**MSP** - Esplorare le mie competenze e riconoscermi un profilo professionale coerente; individuare i comportamenti che rischiano di compromettere l'efficacia del mio agire organizzativo riuscendo così a governarli; cercare spazi e modalità di espressione costruttiva delle mie capacità e potenzialità: questi sono alcuni dei risultati più rilevanti che ho potuto ottenere.

*A chi consiglierebbe questo servizio e a quali condizioni?*

**MSP** - Considerati i risultati che ho ottenuto, consiglierei senza dubbio percorsi di *counselling* a chiunque abbia necessità di analizzare in profondità situazioni lavorative particolarmente complesse alla ricerca di soluzioni creative. Una condizione a mio avviso indispensabile è che ci sia una genuina disponibilità a mettere in discussione opinioni, convinzioni e strategie comportamentali già consolidate, lasciando così spazio alla scoperta e all'esplorazione di strade nuove e inaspettate.

## Ricomincio da me – mettersi in gioco nella vita e nella professione

Pensate che vi stiamo parlando dell'ennesimo manuale che spiega che trovare lavoro è un lavoro, è così?

Invece il libro "Ricomincio da me" (Etas libri 2008) di Walter Passerini, emerito giornalista esperto in politiche attive del lavoro, e di Antonella Galletta, psicologa del lavoro e consulente di carriera, non è affatto un manuale ma un'occasione di (auto)riflessione che aiuta a porsi in un diverso modo nei confronti dei cambiamenti personali e professionali nel mondo lavorativo attuale.

Per gli autori siamo passati dall'epoca del lavoro dipendente al lavoro intraprendente e siamo quindi tutti costretti ad acquisire un nuovo approccio mentale ed operativo verso il mondo del lavoro: un approccio che riesca a mettere costantemente in relazione se stessi, i propri valori e i propri desideri con il contesto in cui ci si muove, i suoi vincoli e le sue opportunità in continuo mutamento ed evoluzione.

Chi cerca lavoro è definito un "bricoleur", un attivo assemblatore di informazioni, materiali ed esperienze che variano in funzione delle caratteristiche e delle necessità del momento, ma anche delle caratteristiche, dei valori e della cultura della persona.

Nella prima parte del libro Walter Passerini ci racconta la "grammatica del cambiamento" ed offre le nuove coordinate del lavoro, suggerendo l'uso di una bussola che contiene gli interessi e i desideri della persona, le sue attitudini (il "daimon", il "codice dell'anima" di Hillmaniana memoria), le sue competenze e capacità, ed il mercato. E' indispensabile tener conto del mercato, del contesto, ma Passerini ci dice che non ci si può basare unicamente su questo punto cardinale e che è da sé che bisogna imprescindibilmente partire.

Proprio partendo da sé, Antonella Galletta nella seconda parte ci conduce appunto nella "grammatica delle emozioni", partendo dal presupposto che "chi ricomincia da sé può iniziare a far nascere il proprio essere felice anche quando l'esterno suggerisce che non bisogna esserlo". Sostenere il cambiamento è in primo luogo un atto emotivo, un atteggiamento di cui bisogna avere consapevolezza: ma essere capaci di cambiare significa anche usare la ragione, il metodo, per dare senso ai sentimenti e fare ordine nella quotidianità nei progetti e nelle azioni. Bellezza, semplicità, felicità, coltivazione del proprio talento sono le "regole" di questa grammatica delle emozioni.

Questo "manuale" è quindi un allettante invito alla riflessione e all'azione per affrontare i cambiamenti, voluti o necessari che siano, non per adattarvisi in modo dipendente ma per esserne protagonisti attivi e soprattutto "intraprendenti".