

ANCHE L'ORGANIZZAZIONE HA UN CUORE E UN'ANIMA?

Nuovi sguardi oltre il COVID-19. Counseling organizzativo al servizio dello sviluppo sostenibile per vivere bene insieme! Quattro buone pratiche di trasformazione positiva



di Laura Torretta

Laura Torretta
Counselor
Organizzativo
Sistemico
Relazionale
Chief Happiness
Officer®
Co-Founder ELEhub

Nelle aziende, a seguito della profonda crisi generata dalla pandemia, si è aperto un varco attraverso il quale sono di nuovo emerse le persone oltre i ruoli, si sono riconosciute nei bisogni e nei valori oltre obiettivi e numeri. Per capitalizzare questa esperienza e per riprogettare un futuro inclusivo, positivo, sostenibile per tutti condividiamo quattro buone pratiche di trasformazione positiva. Alcuni interventi in cui il counseling organizzativo ha accolto, sostenuto e accompagnato l'emergenza. Altri interventi in cui ha generato e messo in campo progettualità evolutive per andare oltre, insieme, attraverso diversi contesti, livelli, ruoli aziendali per comprendere, elaborare, trasformare il cambiamento desiderato. Le counseling skills sono state un'ancora nella tempesta, le tecniche di presenza e consapevolezza corporea hanno nutrito le coscienze per gestire l'emotività, per restare centrati, per scegliere direzioni di senso organizzative in nome del purpose più vero. Una possibilità al servizio dell'organizzazione per aprire un nuovo ciclo e negoziare il patto di funzionamento sociale, per accettare la vulnerabilità e alimentare la fiducia, per ricreare modelli culturali e di business per far fiorire, rifiorire, fluire tutte le risorse del sistema.

Manuela Morelli, Pianificazione e Sviluppo HR, Career Counselor, International Telecommunication Union*

ITU è l'agenzia ONU delle Telecomunicazioni, la sede principale è a Ginevra, più di 650 dipendenti in tutto il mondo. Le funzioni di sviluppo HR hanno fatto spazio all'emergenza durante il COVID-19: le mie competenze di counselor hanno prevalso. I primi giorni di telelavoro al 100% si leggevano molti articoli di lavoro agile ma non si parlava di come rendere "agili" le emozioni per far fronte al confinamento. Le telefonate di richiesta di sostegno e fiducia da parte di manager e colleghi sono aumentate in modo esponenziale. Così ho negoziato con gli Executives una strategia per la gestione del benessere in stato di crisi: interventi di gruppo e individuali attraverso una rete di counselors aziendali internazionali. Ci siamo focalizzati sulle strategie di "coping" per integrare tre competenze: **Resilienza** (opportunità crescita), **Restituzione** (lesson learned), **Rinascita** (nuovo ciclo). I risultati sono stati estremamente positivi, più del 60% del personale ha partecipato alle attività individuali e l'80% a quelle di gruppo attraverso metodologie digitali altrettanto funzionali. Questo intervento è oggi integrato nella normalità lavorativa per svi-

luppare abilità di counseling essenziali per essere attori consapevoli e sostenibili nella complessità della vita personale e organizzativa.

Susanna Controzorzi, HR e Counselor organizzativa, Aurubis Mortara SpA*

Siamo un Centro Servizi con 29 collaboratori nel Nord Italia e circa 6.700 dipendenti nel mondo. Nell'attivare le strategie d'emergenza per COVID-19 ho scelto di dare spazio alle mie counseling skills al servizio delle "Umane Risorse" generando occasioni di ascolto attivo. In un setting d'emergenza ho riconosciuto e sostenuto i bisogni di *protezione* e *presenza* dell'essere umano, assieme all'attuazione immediata delle misure di prevenzione. Ho creato un gruppo Whatsapp dedicato alla gestione "Umana" dello Stress, giornalmente ho pubblicato brevi messaggi di sostegno e pratiche positive come il respiro e il sorriso per affrontare con maggiore resilienza lo Stress da Coronavirus, spunti relativi ad *atteggiamenti mentali e fisici* che hanno generato condivisione e solidarietà. Il counseling accoglie la contingenza e la resa a quello che c'è, velocemente siamo riusciti a rendere aule esperienziali sulla comunicazione e le dinamiche di gruppo fruibili in remoto. La continuità del programma formativo manageriale ha creato una prospettiva più serena per la ripresa post virus. Impegno, Cura, Umanità, Sistema, Attenzione sono le parole che come CEO+HR+Counselor ci hanno accompagnato nel gestire insieme questa crisi e andare oltre.

**Disclaimer:* le opinioni espresse dall'autrice sono personali e non rappresentano necessariamente le opinioni dell'organizzazione in cui lavora.

Eliana Stefanoni, Counselor organizzativo, Co-Founder Kiai

Un obiettivo ricorrente all'interno dei percorsi di executive counseling durante l'emergenza è stata la ricerca di equilibrio e risk assessment tra Persone e Business. "Tutto quello che ho fatto l'ho fatto per garantire 350 posti di lavoro in futuro, ma quanto posso spingermi ancora oltre?" Prospettiva e focus sono radicalmente e repentinamente

cambiati. Alcune domande potenti prospettate da HR e Manager per trovare risposte di senso: dove arriva la mia responsabilità di ruolo? Dov'è il confine tra me come persona e come professionista? Quanto devo spingermi tra le aree grigie delle regole? Come conciliare la mia etica personale con la necessità di pensare al dopo? Etica e responsabilità: l'esplosione dei contagi ha fatto esplodere tematiche sommerse che non si potranno evitare al rientro nella quotidianità lavorativa. Sono concetti connaturati alla nostra identità e ai nostri valori, nessuna procedura, master o protocollo potrà mai definirli al posto nostro. Molti HR si sono specchiati nell'urgenza di costruire nuove abilità nelle organizzazioni. La domanda di counseling organizzativo si sposta per supportare i manager a sviluppare dimensioni solo apparentemente lontane dal business, tematiche universali e filosofiche con risvolti pratici immediati.

Graziella Nugnes, Counselor organizzativa, Founder Sideris

Come counselor organizzativa ho osservato che la gestione della crisi ha messo in evidenza l'essenza delle aziende, al di là di ogni copertura. Ne è un esempio una realtà metalmeccanica bresciana con oltre 600 dipendenti. Per evitare che la situazione convulsa dell'emergenza lasciasse aree di incomprensione, in accordo con il Direttore del Personale e l'AD, ho progettato e gestito alcuni *Laboratori di rielaborazione dell'esperienza* per 15 professionisti tra manager di direzione in funzioni di line e staff HR. Nei Laboratori, rimodulati da remoto, abbiamo analizzato emozioni e comportamenti nelle reazioni all'emergenza. Si è osservato quanto ognuno abbia riconfermato il proprio modo di essere piuttosto che espresso atteggiamenti inediti generativi di nuove energie ed alleanze, o che necessitavano di essere meglio compresi. I risultati? Una maggiore consapevolezza individuale e un rinsaldarsi dei team. L'azienda, che aveva già compreso il valore delle persone, ha rafforzato questa strategia. Il sistema si è attivato per dare continuità al sostegno del benessere dei propri collaboratori, riprogrammando i *Laboratori per la gestione del conflitto* dedicati ai capi reparto da realizzare in presenza appena possibile. ■