UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Theories and Models of Educational Consultancy

2223-2-F5701R011

Titolo

La consulenza pedagogica ai gruppi come sapere complesso:
teorie, modelli formativi, esperienze

Argomenti e articolazione del corso

Nelle organizzazioni contemporanee, caratterizzate da flessibilità e da uno sviluppo tecnologico sempre più sofisticato, le dimensioni di efficienza ed efficacia dell'agire professionale risultano sempre più premianti e la formazione facilmente si piega ad esigenze di specialismo e di sempre maggiore tecnicalità. I professionisti sono chiamati ad aggiornarsi a dotarsi di competenze sempre più all'altezza della complessità di un mercato del lavoro in perenne trasformazione e soggetto a mutamenti e a perturbazioni che rendono la stabilità di un'organizzazione un risultato mai scontato, mutevole e sempre precario. A fronte di richieste di efficacia, di competenze aggiornate e coerenti con scenari mutevoli e di sempre migliori performance in ogni ambito professionale, il tempo che un'organizzazione impiega per formarsi e riflettere sui propri processi interni, attribuendo senso e significato ai processi messi in atto, rischia di assottigliarsi sempre di più; al contempo passa in secondo piano l'investimento sui processi partecipativi che consentono a ciascun professionista di crescere professionalmente in un team di lavoro capace di investire sulla pluralità delle professionalità presenti in un'organizzazione, in una logica di cooperazione.
In questo scenario il rischio è che il lavoro individuale e collettivo perda di investimento progettuale a favore dell'accentuazione di una dominante valenza performativa. Le organizzazioni, oggi, sono attraversate da tendenze che paiono contrapposte; la razionalizzazione dei compiti sembra non prendere in considerazione la quota di investimento emotivo che i professionisti mettono in gioco nell'esercizio dei loro ruoli e funzioni e la sottovalutazione di questa componente "immateriale" della vita organizzativa può generare stati di sofferenza che investono i singoli e i gruppi: la marcata competitività può essere all'origine di stati conflittuali taciti che attraversano la vita dei team di lavoro e, che, senza un opportuno presidio, possono degenerare nel tempo in dinamiche nocive che remano, nel sommerso, contro i traguardi di produttività. Rilanciare il recupero di un senso per i professionisti è oggi di vitale importanza, così come supportarli nella ricerca di spazi interstiziali per rilanciare

forme di riflessività e di progettualità, sia nell'ambito del profit che del no- profit .
Il corso affronterà la consulenza pedagogica come un sapere dotato di una epistemologia complessa e come un dispositivo in grado di valorizzare i saperi impliciti del sistema cliente per superare momenti di impasse e di criticità grazie a una pratica di riflessività in cui consulente e cliente sviluppano un concertato processo di negoziazione del problema e di lettura pluristratificata dei suoi impliciti. Il corso svilupperà un'attenzione particolare alla centralità del gruppo come elemento propulsore della vita di un'organizzazione. Un gruppo di lavoro è un'entità pluristratificata che oltre a una regia formale, fatta di ruoli e funzioni, vive delle dinamiche sommerse di ordine emotivo/affettivo. Questi elementi connessi alle aree manifeste dell'organizzazione possono confliggere e non trovare una sufficiente armonizzazione; così alcune dimensioni tacite possono generare nel tempo situazioni di stallo, vissuti diffusi di insoddisfazione e dinamiche che si cristallizzano intorno a copioni rigidi di comunicazione che ostacolano il processo produttivo del gruppo e l'organizzazione nel suo insieme. Ripensare ogni singola organizzazione come un organismo vivo e dinamico attraversato da fasi di sviluppo, e da temporanei momenti di crisi che possono preludere a nuovi assetti è compito della consulenza pedagogica che lavora per l'autonomia del sistema cliente e per la capacità del sistema di apprendere da se stesso. La consulenza pedagogica istituisce dei setting di lavoro in cui la riflessività è messa al servizio di un processo di cambiamento che rinforza , nel tempo, la tenuta e la coesione del sistema e la capacità d accogliere sempre nuove sfide. Quando la collaborazione e la cooperazione consentono di negoziare posizioni divergenti e di far maturare processi di conflitto costruttivo, il sapere dell' organizzazione cresce e si amplifica. Un gruppo funzionale è un moltiplicatore sia in senso quantitativo che qualitativo dei pensieri e delle dinamiche che si sviluppano al proprio interno. Le soluzioni a un problema saranno sicuramente più lungimiranti, ricche di prospettive ed elaborate se sarà un gruppo anziché un individuo da solo a elaborarle. Il corso metterà a tema la natura teorica ed esperienziale del costrutto di gruppo. Questo sapere sul gruppo come oggetto trans-disciplinare si accosterà a un dispositivo didattico che fa leva sull'apprendere ad abitare un gruppo, per conoscerne dall'interno le dinamiche. Il corso penserà insieme le teorie di taglio clinico-pedagogico sulla consulenza e i modelli formativi per tradurre tali saperi in competenze. All'interno di una prospettiva formativa teorico-esperienziale ogni studente e il gruppo nel suo insieme verrà coinvolto nella sperimentazione di attitudini consulenziali nel contesto del lavoro vivo e partecipato della classe. La dimensione dialogica, la centratura su specifici momenti di lavoro intensivo in piccolo e grande gruppo consente di maturare un sapere non solo teoreticamente fondato ma che convoca ciascuno studente a riesaminare le proprie epistemologie implicite, consentendo l'assunzione di una più chiara consapevolezza degli assunti valoriali che orientano il proprio posizionamento all'interno d' un'organizzazione e sviluppando capacità di comunicazione e di relazione che si qualificano come skills di primaria importanza per una produttiva integrazione nel mondo del lavoro. Un sapere di tale complessità si costruisce attraverso un dispositivo pedagogico in cui il gruppo assume il ruolo di protagonista attivo che, a partire da stimoli specifici e mirati (analisi sui casi, co-costruzione di auto-casi etc..) viene stimolato ad allenare la propria capacità di elaborazione dei contenuti, di negoziazione dei propri presupposti culturali, di messa in comune dei propri modelli formativi interiorizzati, e di com-partecipazione di processi emozionali di risonanza e di rispecchiamento.
.
In questa direzione diventa fondamentale lavorare su competenze trasversali come

1. La lettura e l'analisi della domanda d'aiuto nei suoi aspetti manifesti e latenti;
2. L' ascolto attivo;
3. L'osservazione delle dinamiche e dei fenomeni che caratterizzano la vita di un gruppo di lavoro;
4. L'auto-osservazione;
5. La meta-riflessione;
6. La negoziazione dei propri punti di vista all'interno dei gruppi di lavoro;
7. La comprensione dei processi di conformismo che caratterizzano le mentalità organizzative;
8. L'attenzione alla costruzione della fiducia, del rispecchiamento e del movimento empatico;
9. Le ambivalenze che caratterizzano i movimenti affettivi dei gruppi di lavoro.
10. I processi di feedback e di riconoscimento delle resistenze nella relazione d'aiuto che sono processi sempre attivi all'interno di un gruppo di lavoro che richiede un intervento di consulenza.

Diviene significativo, a livello formativo, lavorare per sviluppare negli studenti competenze che consentano nel loro futuro ruolo professionale di coniugare in maniera creativa elementi appartenenti all'area tecnica e agli elementi hard con elementi appartenenti all'area emotiva e agli elementi soft della vita organizzativa per comprenderne i punti di interconnessione e muoverli in una direzione creativa e generativa per l'organizzazione stessa..

Obiettivi

Obiettivi

Con questo insegnamento con una partecipata frequenza lale lezioni si intendono promuovere seguenti apprendimenti, in termini di:

1. Comprensione dei principali modelli di consulenza e dei loro riferimenti epistemologici;
2. Sviluppo delle competenze funzionali a leggere i bisogni e le domande di consulenza nelle organizzazioni;
3. Sviluppo di un approccio alla gestione del gruppo e alla comprensione delle sue dinamiche,
4. Esperienze riflessive di lavoro di gruppo;
5. Sviluppo delle abilità meta-cognitive e di auto-consapevolezza dei propri preconcetti culturali;
6. Sviluppo di competenze di consulenza come l'ascolto e l'auto-ascolto.
7. Risultati di apprendimento attesi (disciplinari e trasversali) coerenti con i profili culturali, scientifici e professionali individuati dal CdS":
8. Alla fine del corso gli studenti dovranno essere in grado di comprendere le teorie sottese ai modelli di consulenza, di saper applicare alcune tecniche di consulenza (coaching etc..) e, più in generale, dovranno mostrare di saper attivare processi di costruzione di generative relazioni formative e di supporto allo sviluppo del personale nelle organizzazioni come richiesto ai profili professionali in uscita del Corso di Laurea; inoltre dovranno mostrare di avere competenze trasversali di comunicazione, dialogo, relazione, lettura delle domande esplicite e implicite individuali e gruppali indispensabili a chi è chiamato a compiti di gestione e sviluppo delle risorse umane per operare in contesti dinamici e interfunzionali.

Metodologie utilizzate

Le metodologie comprenderanno:

1. **Lezioni frontali,**
2. **discussioni di grande gruppo,**
3. **esercitazioni su casi professionali in piccolo gruppo,**
4. **lavoro su articoli scientifici scaricabili on-line**

Le lezioni frontali consentono di entrare nel vivo degli approcci teorici e metodologici alla consulenza; le discussioni di grande gruppo sono finalizzate a elaborare i concetti teorici ,a sviluppare un rapporto attivo a partecipativo con le conoscenze e a mettersi in gioco per implementare competenze di osservazione, ascolto, autoascolto e lettura delle dinamiche di gruppo; l'analisi dei casi professionali concorre allo sviluppo delle abilità metacognitive e di auto-consapevolezza dei propri preconcetti culturali. Infatti i casi vengono, tramite il processo reticolare istituito dal pensiero del gruppo, sottoposti a un'analisi multi-focale che consente di vederne le differenti implicazioni, le possibili esportazioni in altri contesti (generalizzazioni) e le retroazioni sul piano della trasformazione dei propri assunti culturali. L'analisi di articoli scientifici consente di confrontare approcci differenti ai temi del corso anche in una prospettiva multiculturale (saranno oggetto di studi anche articoli in lingua inglese)

Materiali didattici (online, offline)

Tutti I materiali didattici, come slide, articoli e tracce di lavoro, verranno forniti nel corso delle lezioni e caricati sulla piattaforma on-line.

Programma e bibliografia per i frequentanti

- E. Schein (2001), *La Consulenza di Processo*. Milano: Cortina.
- S. Ulivieri Stiozzi (2013), *Il counseling formativo,* Milano: FrancoAngeli.
  .- C. Kaneklin (2010), *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva.* Milano: Cortina.

La bibliografia è provvisoria e verrà confermata nella prima settimana di settembre

Programma e bibliografia per i non frequentanti

- E. Schein (2001), *La Consulenza di Processo*. Milano: Cortina.
- S. Ulivieri Stiozzi (2013), *Il counseling formativo,* Milano: FrancoAngeli.
- C. Kaneklin (2010), *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva.* Milano: Cortina.

La bibliografia è provvisoria e verrà confermata nella prima settimana di settembre

Modalità d'esame

Durante l'esame verrà richiesto allo studente di elaborare in modo critico le teorie proposte e di saperle declinare in capacità consulenziali di lettura dei processi di un'organizzazione.

Nello specifico saranno oggetto di valutazione due dimensioni:

Conoscenza e comprensione

- Si accerterà la conoscenza dei modelli pedagogici di consulenza tramite un colloquio orale mirante a verificare, con opportune domande, il livello e l'estensione della comprensione dei concetti e dei nuclei di senso fondamentali.
- Si accerterà inoltre la capacità di elaborazione critica dei saperi proposti, sia in relazione al singolo testo che in un'ottica di dialogo e comparazione tra autori e modelli.
- Per gli studenti frequentanti il materiale d'aula costituisce oggetto specifico di verifica, con particolare riferimento alle dimensioni formative e auto-formative prodotte dall'esperienza d'aula.

Capacità di declinare la conoscenza in competenza

- In relazione ai modelli di consulenza pedagogica, si accerterà la capacità di declinare le conoscenze teoriche in competenze di lettura delle domande di consulenza che si sviluppano all'interno dei servizi e dei gruppi professionali sapendole articolare in riferimento a esperienze concrete.
- Saranno oggetto di verifica le capacità di pianificare azioni di consulenza e le competenze metodologiche legate al lavoro di gruppo;
- Saranno oggetto di verifica le capacità di gestione di una comunicazione efficace con particolare riferimento ai contesti di gruppo;
- Costituiranno oggetto di valutazione le competenze di auto-riflessione sul proprio posizionamento di ruolo all'interno di un contesto lavorativo e di un gruppo professionale;
  La capacità di imparare a imparare sarà valutata con particolare riferimento alle competenze di Problem

solving e di connessione critica tra i saperi proposti, oltre che di traduzione dei saperi in contesti professionali plurimi.

Orario di ricevimento

Nell'anno accademico 2022/2023 il ricevimento si svolgerà in presenza, su appuntamento, scrivendo una mail alla docente all'indirizzo:

stefania.ulivieri@unimib.it

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.**

Cultori della materia e Tutor

dott. Paolo Magatti.

paolo.magatti@unimib.it

Sustainable Development Goals

SALUTE E BENESSERE | PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE