UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Theories and Models of Educational Consultancy

2324-2-F5701R011

Titolo

**La consulenza pedagogica come processo di apprendimento dei professionisti, dei gruppi di lavoro e delle organizzazioni: **paradigmi teorici, modelli di intervento e esperienze consulenziali.

Argomenti e articolazione del corso

È opinione diffusa che le necessità di sviluppo delle organizzazioni odierne siano correlate alla sempre maggiore rapidità delle evoluzioni tecnologiche e allo scenario di globalizzazione nelle quali sono inserite. In periodi di instabilità e turbolenza economica e di fronte a un orizzonte occupazionale in crisi, lo sviluppo delle organizzazioni assume una portata sociale per le sue connessioni con la possibilità di costruire futuro, tramite la costante progettazione di nuovi assetti organizzativi. La storia di un'organizzazione è costellata dalla sua propensione a porre in una dialettica costante e dinamica i processi di innovazione e di conservazione, in coerenza con le esigenze di sviluppo nel mercato e con le specificità della sua cultura organizzativa. Tuttavia di fronte all'accellerazione dei tempi del lavoro e alla richiesta di sempre migliori performance il tempo dedicato alla formazione si è notevolmente contratto. A fronte di questo scenario ad alta complessità gli interventi consulenziali specialistici, se possono costituire delle parziali soluzioni per alcuni ambiti del lavoro, non sono in grado di pensare la stretta interdipendenza che correla i settori di ogni organizzazione. Gli interventi di ordine tecnico rischiano di produrre divisioni e separazioni piuttosto che agire per la funzionalità dell'intero sistema che vede intrecciati, secondo una logica propria a ogni organizzazione, la sua struttura, le procedure, i processi decisionali e la cultura interna, intesa come sistema di valori, modelli e stili di comportamento condivisi. L'elemento che costruisce un mediatore necessario all'interconnessione tra questi livelli dell'organizzazione è lo sviluppo di una diffusa capacità relazionale, di una competenza a interagire mirando alla costruzione di efficaci reti di comunicazione al suo interno. Inoltre le organizzazioni sono luoghi in cui, oltre alla condivisione di obiettivi di risultato, le persone mettono in comune rappresentazioni cognitive e affettive del contesto. Il loro intreccio dinamico costituisce la base dei valori e dei significati che vengono attributi a una data realtà. La quota di investimento emotivo che i professionisti mettono in gioco nell'esercizio dei loro ruoli e funzioni è un elemento essenziale per poter leggere una domanda di consulenza posta dal sistema cliente e potervi rispondere. Infatti il processo di comprensione e di lettura di una

domanda di consulenza si appoggia sul tempo: riflettere sui propri processi interni, attribuendo senso e significato ai bisogni e trasformandoli in domande, in una logica di sense making, consente una partecipazione attiva del sistema cliente nella definizione e nella progettazione di interventi che ne sostengano l' autonomia e la capacità di imparare dall'esperienza. Rilanciare il recupero di un senso per i professionisti è oggi di vitale importanza, così come affiancarli nella ricerca di spazi mirati per rilanciare forme di riflessività e di progettualità, sia nell'ambito delle organizzazioni profit che di quelle del no- profit e del terzo settore.
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 e ridefinizione del problema. 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 di accogliere sempre nuove sfide.
Il corso svilupperà un'attenzione particolare all'importanza dei gruppi di lavoro come forze propulsive della vita di un'organizzazione. L'efficacia di un team è data dalla convergenza di tutti i membri verso un obiettivo comune. Un gruppo funzionale è un moltiplicatore sia in senso quantitativo che qualitativo dei pensieri e delle dinamiche che si sviluppano al proprio interno ed è un soggetto in grado di elaborare nuove idee e strategie divergenti che nascono attingendo all'area creativa del pensiero del gruppo. 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. Un gruppo di lavoro è, inoltre, un'entità pluristratificata che oltre a una regia formale, fatta di ruoli e funzioni, può attraversare fasi in cui le dinamiche di ordine emotivo/affettivo si costituiscono come risorse o ostacoli nel contribuire al cambiamento culturale di un'organizzazione sia in termini di valori condivisi che di modelli di comportamento attuati. La produttività di un gruppo di lavoro è interconnessa al suo benessere interno e a quello di ciascun attore che lo abita; la consulenza pedagogica lavora nella direzione di sostenere l'engagement del gruppo in rapporto alle azioni della leadership per promuovere processi riflessivi e meta-rififlessivi che mantengano il gruppo orientato al compito anche nella fasi critiche che ogni organizzazione può attraversare. Promuovere nei gruppi una buona armonizzazione tra condivisione degli obiettivi e compartecipazione dei vissuti emotivi, significa sviluppare capacità di riconoscimento consapevole degli aspetti più immateriali che costellano la vita organizzativa e orientarli alla valorizzazione del compito. La sottovalutazione di queste dimensioni e/o la loro estromissione possono generare nel tempo situazioni di stallo, diffusi stati di insoddisfazione che ostacolano il processo produttivo del gruppo e ne favoriscono la burocratizzazione. 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 una postura consulenziale nel contesto del lavoro vivo e partecipato della classe. La dimensione dialogica, la centratura su specifici momenti di lavoro intensivo e laboratoriale 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 di un'organizzazione e sviluppando capacità di comunicazione e di relazione che si qualificano come skills traversali di primaria importanza per una produttiva integrazione nel mondo del lavoro.
Un sapere complesso 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 su casi evinti dalla letteratura scientifica, costruzione compartecipata di auto-casi, etc..) viene stimolato ad allenare oltre alla propria capacità di elaborazione dei contenuti anche un posizionamento atto alla negoziazione dei propri presupposti culturali, alla messa in comune dei propri modelli formativi e alla condivisione di processi emotivi che riguardano la vita dei gruppi di lavoro.

In particolare le proposte contenutistiche del corso riguarderanno i seguenti aspetti:

- Lettura e analisi della domanda nei suoi aspetti manifesti e latenti;
- La centralità del contesto organizzativo nel formare i significati che i professionisti attribuiscono al lavoro;
- I linguaggi e i simboli che circolano in un gruppo di lavoro e in una realtà organizzativa;
- Il rapporto tra gruppo di lavoro e lavoro di gruppo;
- Le modalità di apprendimento di un gruppo di lavoro;

- I fenomeni di retroazione all'interno dei gruppi di lavoro;
- Le dinamiche emotive che caratterizzano la vita di un gruppo di lavoro tra costruzione di significati individuali e credenze collettive;
- I livelli di funzionamento del gruppo tra contenuto e relazione;
- Il lavoro di consulenza come co-costruzione dei processi di cambiamento;
- La fiducia e il movimento empatico nei processi consulenziali;
- L'ascolto attivo, l'osservazione e la meta-riflessione nel lavoro di consulenza;
- I processi di feedback nel lavoro di consulenza
- I fenomeni di resistenza nella pratica 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 con le dimensioni 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 si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

1. Conoscenza e comprensione dei principali modelli di consulenza e dei loro riferimenti epistemologici;
2. Conoscenza e comprensione delle teorie e dei modelli proposti come cornici di senso per una lettura delle domande di consulenza nelle organizzazioni;
3. Conoscenza e comprensione delle teorie sul funzionamento del gruppo e sulle sue dinamiche;
4. Sviluppo di abilità meta-cognitive e di auto-consapevolezza dei propria assunti culturali;
5. Definizione e riconoscimento delle competenze consulenziali relative allo sviluppo di individui, gruppi e organizzazioni.

Risultati di apprendimento attesi (disciplinari e trasversali) coerenti con i profili culturali, scientifici e professionali individuati dal CdS":
Alla fine del corso gli studenti dovranno essere in grado di comprendere le teorie sottese e i modelli di consulenza e di saperli declinare nella pratica tramite l'applicazione di alcune metodologie di consulenza (casi, autocasi,etc..). 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 organizzativi dinamici e inter-funzionali.

Metodologie utilizzate

Le metodologie utilizzate nel lavoro d'aula comprenderanno:

1. Lezioni frontali,
2. Esercitazioni su casi professionali in piccolo gruppo;
3. Momenti di discussione e riflessione in plenaria;
4. Utilizzo di stimoli di taglio estetico;
5. Lavori su articoli scientifici scaricabili on-line;
6. Case histories

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, auto-ascolto e lettura delle dinamiche di gruppo; l'analisi dei casi professionali concorre allo sviluppo delle abilità metacognitive e di auto-consapevolezza dei propri assunti culturali. Infatti i casi vengono sottoposti , tramite il processo reticolare istituito dal pensiero del gruppo, 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 studio anche articoli in lingua inglese). I case histories sono funzionali a sviluppare un apprendimento che si consolida grazie all'identificazione con situazioni e modelli di intervento messi in atto da chi ha già una consolidata esperienza di lavoro consulenziale nelle organizzazioni

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

- 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.

Modalità d'esame

L'esame che consisterà in un colloquio orale verterà sulla verifica delle teorie proposte in bibliografia e nel lavoro d'aula e sulle capacità di operare opportuni collegamenti tra i testi tramite una rielaborazione critica.

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 dei testi riportati in bibliografia;
- 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 che partecipano alle lezioni il materiale d'aula costituisce oggetto specifico di discussione e verifica, con particolare riferimento alle dimensioni formative e auto-formative prodotte dall'esperienza d'aula.

Capacità di declinare la conoscenza in competenza

- Si accerterà, in relazione ai modelli di consulenza pedagogica, la capacità di declinare le conoscenze teoriche in competenze di lettura delle domande, sapendole articolare in riferimento a esperienze concrete;

- Saranno oggetto di verifica le capacità di impostare 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 di lavoro;
- 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 2023/2024 il ricevimento si svolgerà, previo appuntamento, in presenza il giovedì pomeriggio nello studio della docente.
E'anche possibile, a richiesta dello studente, prevedere il ricevimento in modalità da remoto.
Per prenotarsi scrivere al seguente 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
dott.ssa Daniela Del Colle daniela.delcolle@gmail.com
dott. Matteo Fantoni matteomario.fantoni@gmail.com

Sustainable Development Goals

SALUTE E BENESSERE | PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE