



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

## COURSE SYLLABUS

### Theories and Models of Educational Consultancy

2425-2-F5701R011

---

#### Titolo

**Il sapere teorico esperienziale della consulenza pedagogica: uno sguardo clinico e interdisciplinare sui processi d'aiuto ai gruppi di lavoro e alle organizzazioni**

#### 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 e di nuovi dispositivi in grado di pensare la correlazione tra bisogni e desideri di crescita dei lavoratori che faccia leva su processi di motivazione e di autorealizzazione, oltre che di investimenti funzionali al raggiungimento dei risultati e dei profitti.

Pensare la consulenza con uno sguardo clinico che sappia interpretare le peculiarità e i bisogni di ogni contesto, a partire da una centratura sulla domanda di cui è portatore il sistema cliente, significa restituire a un sistema organizzativo la responsabilità e gli strumenti per crescere ed evolvere in autonomia.

Per produrre una consapevolezza diffusa nel sistema cliente, il presupposto di una consulenza di taglio clinico è che non si possa avere una comprensione del contesto e del sistema umano se non si è provato a trasformarlo.

La dinamica negoziale tra sistema cliente e sistema consulente in ogni fase dell'intervento pone la centratura su processi di ricerca e diagnosi congiunta che contemplano una dimensione interattiva, relazionale dove un ruolo centrale viene assunto dalla postura clinica e dalla deontologia professionale del consulente stesso.

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. Ma ogni organizzazione ha anche una storia, intesa come un patrimonio di esperienze, di assunti impliciti, di culture radicatesi nel tempo che retroagisce, non sempre in modo del tutto produttivo con la tendenza all'istantaneità e all'accelerazione dei tempi richiesta dal mercato del lavoro.

La tendenza a richiedere elevate performance ai lavoratori spesso confligge con il tempo dedicato alla formazione

che si è notevolmente contratto, assumendo forme sempre più sporadiche e meno orientate a uno sviluppo organizzativo che tenga conto della complessità delle domande che circolano nel campo di un determinato contesto organizzativo.

Anche in campo psico-socio-educativo oltre che in quello aziendale l'esigenza di figure di supporto di secondo livello che sappiano promuovere un lavoro concertato tra obiettivi dell'organizzazione, task dei gruppi di lavoro e lettura dei bisogni dei destinatari degli interventi si è fatta sempre più cogente: a fronte di nuove richieste che riguardano ambiti diversificati che annoverano, tra i molti, la prevenzione del disagio e della devianza giovanile, l'orientamento scolastico e lavorativo etc.. gli operatori esprimono richieste di nuovi modelli culturali e di intervento e di tecniche che li pongano all'altezza delle sfide che riguardano le nuove aree di intervento in ambito educativo. Si tratta di contesti dove i professionisti sono chiamati a un'esposizione e a una qualità di presenza che non può non contemplare opportuni dispositivi e setting di manutenzione ed elaborazione dell'esperienza agita.

A fronte di questo scenario ad alta complessità gli interventi consulenziali esperti e connotati da approcci asimmetrici e direttivi, se possono costituire delle parziali soluzioni per alcuni ambiti del lavoro, non sono in grado di pensare la complessità che caratterizza la rete dei processi comunicativi, relazionali correlati alle posizioni di ruolo all'interno di un'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 attribuiti 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 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 uno sguardo clinico, implicato e consapevole del consulente che opera per la ridefinizione del problema e la ricerca di nuove e possibili linee di intervento. 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 produrre processi di trasformazione e di innovazione.

Il corso dedicherà un approfondimento al funzionamento 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-riflessivi che mantengano il gruppo orientato al compito anche nelle 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 interattivo 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 trasversali 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 partecipata di casi, etc..) viene stimolato ad allenare, oltre alla propria capacità di elaborazione dei contenuti, anche un'attenzione al processo del gruppo di lavoro, interrogando i posizionamenti di tutti i partecipanti circa la messa in comune dei propri modelli formativi e l'evoluzione dei processi emotivi che consentano al gruppo di portare a termine il compito prefissato.

In particolare le proposte contenutistiche del corso, sviluppate nel corso di lezioni erogative e poi rielaborate dai singoli studenti e dal gruppo con modalità interattive, riguarderanno i seguenti aspetti:

- Una ricostruzione teorica interdisciplinare dei modelli che orientano la consulenza pedagogica;
- Un approfondimento del paradigma clinico della consulenza;
- Gli scenari e i modelli sottesi alle culture organizzative nel profit e nel no profit;
- La 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;
- 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 mentalità 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 come risorsa imprescindibile per una comprensione implicata del contesto;
- l'osservazione e la meta-riflessione nel lavoro di consulenza;
- I processi di feedback nel lavoro di consulenza;
- I fenomeni di resistenza nella domanda della relazione d'aiuto.

Diviene significativo, a livello formativo, lavorare per sviluppare negli studenti conoscenze teorico/esperienziali 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 propri 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 gruppalmente 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

Il corso si svolgerà in presenza secondo le seguenti modalità didattiche:

- 27 ore svolte in modalità erogativa (DE) pari al 48% del monte orario del corso;
- 20 ore svolte in modalità interattiva (DI) pari al 35,71% del monte orario e orientate al coinvolgimento degli studenti e del gruppo classe mediante le seguenti modalità :
  - discussioni in plenaria;
  - lavori di piccolo e grande gruppo;
  - svolgimento di esercitazioni (\*esempi: esercitazioni su articoli scientifici ,case histories, materiali-video etc..).
- 9 ore di laboratorio svolte in modalità interattiva (DI) pari al 16% del monte orario del corso e supervisionate dal docente.

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 e 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 multiculturali (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)**

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.
- L. Regogliosi & G. Scaratti (2007), *Il consulente del lavoro socioeducativo. Formazione, supervisione, coordinamento\**. Roma: Carocci.
- 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 sugli argomenti svolti a lezione e sui testi d'esame.

Non sono previste verifiche intermedie

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.

Gli studenti/le studentesse Erasmus possono contattare la docente per concordare la possibilità di studiare su una bibliografia in lingua inglese e/o per richiedere la possibilità di sostenere l'esame in inglese.

## **Orario di ricevimento**

Nell'anno accademico 2024/2025 il ricevimento si svolgerà, previo appuntamento, il giovedì pomeriggio.  
A scelta dello studente si prevede la modalità in presenza e a distanza.  
Per richiedere un colloquio scrivere al seguente indirizzo:

**stefania.ulivieri@unimib.it**

## **Durata dei programmi**

I programmi valgono due anni accademici.\*\*

## **Cultori della materia e Tutor**

dott.ssa Daniela Del Colle [daniela.delcolle@gmail.com](mailto:daniela.delcolle@gmail.com)

dott. Matteo Fantoni [matteomario.fantoni@gmail.com](mailto:matteomario.fantoni@gmail.com)

## **Sustainable Development Goals**

SALUTE E BENESSERE | PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

---