



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA**

SYLLABUS DEL CORSO

Teorie e Modelli della Consulenza Pedagogica

2627-2-F5703R014

Titolo

L'approccio clinico-pedagogico alla consulenza nelle organizzazioni tra processi di riflessività e di promozione del benessere

Argomenti e articolazione del corso

Il corso intende affrontare la consulenza pedagogica di taglio clinico come un sapere interdisciplinare, contaminato da altri saperi oltre che come un dispositivo in grado di mettere a tema i paradossi che attraversano le organizzazioni odierne, sempre più esposte a logiche che faticano a coniugare il profitto con la precarietà e la flessibilità delle relazioni lavorative. Come leggere i bisogni, le domande manifeste e le latenze del sistema cliente per attraversare in modo creativo le contraddizioni di un mercato del lavoro e in costante mutamento? La consulenza pedagogica di taglio clinico si propone come un approccio capace di leggere in profondità alcune criticità che attraversano il mondo del lavoro per promuovere nei professionisti, nei gruppi e nelle organizzazioni processi di riflessività e di meta-riflessività che avvalorino il senso di efficacia di uomini e donne nelle organizzazioni odierne, alle prese con interrogativi che toccano il margine tra politiche del lavoro e costruzione identitaria di un processo esistenziale attraverso un investimento lungimirante nella professione.

Il corso offre la possibilità di rileggere in chiave transdisciplinare il contributo di altri paradigmi (filosofico, sociologico, psicoanalitico, etc..) per sviluppare un sapere teorico esperienziale sulla consulenza che sappia mettere a fuoco i diversi discorsi e registri di ogni dispositivo organizzativo e individuarne traiettorie di cambiamento possibile.

Nella prima parte del corso si affronteranno i fondamenti teorico-metodologici della consulenza pedagogico-clinica, e la loro riattualizzazione nel contesto del mercato del lavoro odierno, mentre nella seconda parte del corso si approfondiranno tematiche mirate al funzionamento dei gruppi e a coglierne traiettorie di possibile sviluppo. Il dispositivo didattico offerto si articolerà in una proposta di taglio teorico-esperienziale che, in coerenza con i contenuti proposti, è centrata sul valore dell'apprendimento di e in gruppo.

Obiettivi

Gli obiettivi principali dell'insegnamento riguardano la promozione di capacità di riflessione, analisi critica, comprensione clinico- pedagogica dei modelli teorici proposti e dei processi e delle pratiche consulenza e di formazione nelle organizzazioni contemporanee. Ulteriore obiettivo riguarda l'acquisizione e il consolidamento di conoscenze e capacità relative ai diversi metodi che gli approcci consulenziali proposti contemplano, in particolare per lo sviluppo dei gruppi e delle équipes di lavoro, metodologie fondamentali per rendere le organizzazioni capaci di promuovere in autonomia processi di crescita e di sviluppo interni.

Con questo insegnamento si intendono in particolare sostenere i seguenti apprendimenti:

1. Conoscenze e capacità di comprensione

- Conoscenza e comprensione dei principali modelli di consulenza di taglio pedagogico-clinico e dei loro riferimenti epistemologici;
- Conoscenza e comprensione delle teorie e dei modelli proposti come cornici di senso per una lettura delle domande di consulenza nelle organizzazioni.

2. Conoscenze e capacità di comprensione applicate

- Conoscenza e comprensione delle competenze - chiave del consulente e del suo ruolo professionale di supporto allo sviluppo organizzativo;
- Conoscenza e comprensione delle teorie sul funzionamento del gruppo e sulle sue dinamiche;
- Conoscenza e comprensione dei modelli relazionali e della loro efficacia per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro all'interno di un sistema organizzativo.

3. Autonomia di giudizio

- Capacità di analisi e di pensiero critico declinate sia in rapporto ai saperi teorici che alle pratiche consulenziali declinate in una postura riflessiva sia in relazione al proprio posizionamento culturale che a quello etico - deontologico;
- Capacità di sviluppare abilità meta-cognitive e di auto-consapevolezza dei propri assunti culturali.

4. Abilità comunicative

- Conoscenza e comprensione del ruolo centrale della comunicazione nello sviluppo dei processi organizzativi;
- Conoscenza e acquisizione di soft skills che consentano di leggere e interpretare i diversi livelli di funzionamento sia all'interno dell'organizzazione che nel rapporto con gli stakeholders;
- Conoscenza e acquisizione di competenze comunicative (ascolto attivo, comunicazione centrata sulla risonanza empatica e sul feedback) per lo sviluppo e la crescita dei professionisti e dei gruppi nelle organizzazioni.

5. Capacità di apprendimento*

- Capacità di rielaborazione critica e di meta-riflessione delle conoscenze proposte;
- Capacità di individuare metodi e strumenti a supporto della propria e altrui crescita personale e professionale, con particolare riferimento alle dinamiche consulenziali che orientano una domanda di aiuto in un'organizzazione.

I Risultati di apprendimento attesi (disciplinari e trasversali) sono 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, essi dovranno mostrare di saper attivare processi di costruzione di relazioni generative e di supporto allo sviluppo del personale nelle organizzazioni come richiesto ai profili professionali in uscita del Corso di Laurea; inoltre dovranno mostrare di aver sviluppato soft skills legate alla gestione dei processi 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 complessi.

Metodologie utilizzate

L'insegnamento verrà erogato in italiano.

Tutte le attività didattiche e formative previste nelle 56 ore verranno svolte orientativamente in presenza.

Ogni lezione prevede una parte di Didattica Erogativa (spiegazione teorica, approfondimento dei concetti e delle tematiche previste) e una parte di Didattica Interattiva orientata al coinvolgimento dei singoli studenti e del gruppo mediante le seguenti modalità :

- scambi dialogici in plenaria;
- lavori di piccolo e grande gruppo;
- svolgimento di esercitazioni mirate e supervisionate dal docente (*esempi: esercitazioni su articoli scientifici, case works, elaborazione di materiali-video, etc..).

La distribuzione complessiva è quantificabile, approssimativamente, in un 50% di DE e un 50% di DI.

Materiali didattici (online, offline)

I materiali didattici (slides, selezione di lezioni videoregistrate, articoli di approfondimento, tracce di lavoro etc.) utilizzati nel corso, verranno resi disponibili nella pagina e-learning dell'insegnamento.

Programma e bibliografia

Argomento del corso 2026-2027:*L'approccio clinico-pedagogico alla consulenza nelle organizzazioni tra processi di riflessività e di promozione del benessere ***

Parlare di consulenza alle organizzazioni significa, nel nostro tempo, assumere la complessità di un panorama che presenta incertezze di diversa natura per i professionisti, alle prese con una fatica sempre più diffusa a individuare una traiettoria professionale in un mercato del lavoro caratterizzato da precarietà e instabilità. Le organizzazioni, oggi, possono essere rappresentate come "teatri" dove si confrontano diverse generazioni e culture, ciascuna dotata di aspettative proprie e di bisogni che occorre mettere in dialogo, per riflettere in un'ottica condivisa su come coniugare l'efficienza organizzativa con una lettura di frequenti vissuti di inadeguatezza e di inefficacia dei

professionisti, sottraendoli al "taciuto." D'altro canto anche i gruppi di lavoro appaiono sempre meno coesi e attraversati da dinamiche competitive, esito di logiche performative che spingono i lavoratori a produrre sempre di più. Nello scarto tra istanze ideali e principi di realtà risiede buona parte della quota di sofferenza dei lavoratori e delle organizzazioni.

I paradossi del mondo del lavoro richiedono interventi consulenziali che non scelgano la scorciatoia della risposta esclusivamente orientata in chiave tecnica ma domandano un coinvolgimento delle organizzazioni in processi e pratiche di attraversamento del disagio per recuperare vitalità, efficienza e generatività, sia a livello della motivazione professionale di ogni attore investe nell'organizzazione, sia a livello di processi strutturali che possano essere autenticamente trasformativi per l'organizzazione stessa.

Leggere il processo consulenziale con uno sguardo pedagogico- clinico, 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, contemplando una capacità di costruire un ambiente in cui la promozione del benessere, dell'inclusività, delle pari opportunità si appoggino a interventi e pratiche di supporto individuale e collettivo, autenticamente esperiti nella materialità della vita organizzativa.

La consulenza clinico- pedagogica convoca modelli ed epistemologie plurime per decostruire modelli e pratiche di lavoro e restituire senso ai *sintomi* che possono affliggere un'organizzazione, mirando a processi di cura delle persone e dei legami interni oggi sempre più frammentati e a tratti rarefatti. Restituire senso al lavoro diviene una preoccupazione urgente per rendere effettivo l'ingaggio che riguarda i percorsi di vita e professionali delle nuove generazioni. Infatti assistiamo a un progressivo affievolirsi di percorsi di vita che trovino consistenza nella polarità del lavoro; contemporaneamente i percorsi di formazione si estendono nel tempo, promuovendo un accesso al lavoro rinviato o, talvolta, progettualità che faticano a realizzarsi.

Anche nel settore socio-educativo oltre che in quello aziendale, l'esigenza di figure professionali 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 che li pongano all'altezza delle sfide che riguardano possibili risposte a bisogni che sono mutati nel tempo.

Il corso dedicherà un approfondimento alla postura clinica e all'etica professionale del consulente, riflettendo sulle condizioni di possibilità che gli consentano di farsi accompagnatore e facilitatore di momenti di impasse o di passaggi critici vissuti da un'organizzazione.

Il corso si articolerà in una parte istituzionale finalizzata all'approfondimento dei modelli di consulenza di taglio clinico, declinandoli poi sul funzionamento dei gruppi di lavoro come forze propulsive della vita di un'organizzazione. Una particolare attenzione verrà dedicata ad autori e modelli di intervento che hanno sviluppato un pensiero inedito sulle potenzialità formative del gruppo, sondandone i differenti ordini di funzionamento sul margine tra inter-soggettività e funzioni del pensiero collettivo. Un gruppo come soggettività reticolare e pluristratificata è caratterizzato oltre che da una regia formale, fatta di ruoli e funzioni, anche da dinamiche e processi di ordine emotivo/affettivo. Essi possono costituirsi come risorse o, in alcuni momenti della vita organizzativa, come ostacoli: ciò è particolarmente evidente nelle fasi di transizione che chiedono all'organizzazione una rivisitazione dei propri modelli culturali e relazionali. La sua produttività è correlata, inoltre, al benessere del gruppo come soggetto e a quello di ciascun partecipante che lo abita.

Il dispositivo didattico farà leva sull'apprendere ad abitare un gruppo, per sperimentarne in modo diretto e dall'interno, le dinamiche e i processi. La dimensione dialogica, la centratura su specifici momenti di lavoro interattivo e laboratoriale in piccolo e grande gruppo, consentono agli studenti di maturare un sapere non solo teoreticamente fondato, ma che convoca ciascuno a riesaminare le proprie epistemologie implicite, consentendo l'elaborazione di una più chiara consapevolezza degli assunti valoriali che orienteranno il proprio posizionamento all'interno di un'organizzazione. Sviluppare capacità di comunicazione e di relazione significa allenare competenze trasversali di primaria importanza per un'efficace 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 lavoro di gruppo perché si generi una comprensione implicata del funzionamento di un gruppo di lavoro.

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 le seguenti tematiche:

- Una ricostruzione teorico- interdisciplinare dei modelli che orientano la consulenza pedagogica;
- Un approfondimento del paradigma pedagogico - clinico alla consulenza;
- Gli scenari e i modelli sottesi alle culture organizzative nel profit e nel no profit;
- La lettura e analisi della domanda di un'organizzazione 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;
- una lettura in profondità dei concetti di benessere e malessere nei processi di retroazione tra professionisti, gruppi e organizzazioni ;
- Il rapporto tra lavoro di gruppo e gruppo di lavoro;
- I fenomeni di retroazione e di feedback 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 consenziali;
- L'ascolto attivo come risorsa indispensabile a un consulente una comprensione implicata del contesto;
- L'osservazione e la meta-riflessione nel lavoro di consulenza;
- I fenomeni di resistenza sottesi alla domanda di una relazione d'aiuto.

***BIBLIOGRAFIA: Testi OBBLIGATORI per tutt:**

1. M.Tomè, Umidon P. (2025) (Eds), *Clinica del benessere organizzativo. Quali risposte al disagio sul lavoro*. Milano: FrancoAngeli;
2. L. Regogliosi & G.Scaratti (2007), *Il consulente del lavoro socioeducativo. Formazione, supervisione, coordinamento*. Roma: Carocci;
3. C. Kaneklin (2010),* *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva*.*. Milano: Cortina.

STUDENTI ERASMUS

Gli studenti Erasmus sono pregati di mettersi in contatto con i docenti per concordare programma e bibliografia

Modalità d'esame

TIPOLOGIA DI PROVA

L'esame consisterà **in un colloquio orale**.

Non sono previste verifiche intermedie.

Ogni esame si articolerà in una discussione della durata approssimativa di 20/30 minuti a seconda dell'andamento generale del colloquio

La scelta del colloquio orale come modalità di esame risulta coerente con gli obiettivi dell'insegnamento e consente, grazie a una situazione comunicativa dialogica, di interagire con lo studente per valutarne le capacità di comprensione critica dei temi del corso, di analisi dei testi in bibliografia e di connessione tra teorie e pratiche agite sul campo.

In particolare la valutazione seguirà i seguenti criteri:

Conoscenza e comprensione

- Si accerterà la conoscenza dei modelli pedagogico-clinici 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 trattati durante le lezioni e presenti nei 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;
- Verrà accertata la correttezza espositiva e la padronanza del lessico scientifico inerente le discipline proposte.

Capacità di connessione tra teorie e pratiche

- Saranno oggetto di verifica le capacità di lettura di casi concreti;
- Verranno accertate le competenze di lettura dei processi e delle dinamiche di gruppo;
- Saranno oggetto di verifica le capacità di elaborazione della centralità dei processi di comunicazione e di relazione nei contesti organizzativi;
- Costituiranno oggetto di valutazione le competenze di auto-riflessione sul proprio posizionamento all'interno di un contesto lavorativo e di un gruppo di lavoro;
- Verranno verificate le implicazioni formative e auto-formative prodotte dall'esperienza del corso e dei testi di riferimento riportati in bibliografia.

La valutazione sarà articolata in trentesimi, sulla base della seguente scala di valutazione:

1. Non sufficiente (0-17)

Preparazione insufficiente sui principali argomenti presenti nel programma e nella bibliografia del corso; capacità di argomentazione, analisi ed elaborazione critica molto limitate e scarsamente autonome; insufficienti capacità di connettere teoria e pratica e di individuare dei collegamenti pertinenti tra i testi e i temi del corso; competenza espositiva e lessico specifico della disciplina non corretti.

2. Sufficiente – Più che sufficiente (18-23)

Preparazione generica e per alcuni aspetti incerta o lacunosa su diversi argomenti presenti nel programma e nella bibliografia del corso; capacità di argomentazione, analisi ed elaborazione critica a tratti limitate e poco autonome; difficoltà nel connettere teoria e pratica e nell'individuare dei collegamenti pertinenti tra i testi e i temi del corso; competenza espositiva e lessico specifico della disciplina parzialmente corretti.

3. Discreto (24-27)

Preparazione adeguata sui principali argomenti presenti nel programma e nella bibliografia del corso, ma poco approfondita su alcuni temi maggiormente specifici; capacità di argomentazione, analisi ed elaborazione critica presente, ma non sempre puntuale e autonoma; discreta capacità di connettere teoria e pratica e di individuare dei collegamenti pertinenti tra i testi e i temi del corso; competenza espositiva e lessico specifico della disciplina in prevalenza corretti.

4. Buono - Ottimo (28-30/30L)

Preparazione esaustiva e approfondita sugli argomenti presenti nel programma e nella bibliografia del corso; capacità di argomentazione, analisi ed elaborazione critica articolata e autonoma; buona/ottima capacità di connettere teoria e pratica e di individuare dei collegamenti pertinenti tra i testi e i temi del corso; buona/ottima capacità espositiva e padronanza del lessico proprio della disciplina.

Orario di ricevimento

Nell'anno accademico 2026/2027 Il ricevimento si svolgerà, previa prenotazione via mail, in modalità in presenza o a distanza.

Si invitano gli studenti interessati a inviare una mail a:
stefania.ulivieri@unimib.it.

Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

Cultori della materia e Tutor

Dott.ssa Daniela Del Colle.
Dott. Matteo Fantoni.

Sustainable Development Goals

SALUTE E BENESSERE | ISTRUZIONE DI QUALITÀ | PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE
