

# ***Consulenza sistemica***

**Beate Weyland**

## **Descrizione**

La consulenza sistemica è una specifica strategia di supporto e di sviluppo della persona che considera il cliente come “esperto delle proprie cose”. Si basa dunque sull'accettazione, sull'empatia, sulla sospensione del giudizio e sulla valorizzazione dell'altro.

Il punto di partenza è quello di considerare che ognuno può sviluppare soluzioni e risposte adeguate nel momento in cui sia in grado di valutare adeguatamente le risorse e le competenze che ha a disposizione. I desideri e i bisogni del cliente sono in primo piano.

Attraverso il dialogo si ricercano le condizioni entro le quali il cliente può attivare le sue risorse in modo da raggiungere autonomamente i propri obiettivi.

La consulenza sistemica è richiesta spesso presso le organizzazioni e ha lo scopo di individuare nuove modalità per lo sviluppo dei collaboratori e per la formazione continua attraverso la promozione di un apprendimento auto-organizzato. Si tratta quindi di una modalità che permette alle organizzazioni di sviluppare propri modelli e metodi per consentire uno sviluppo del personale e dell'organizzazione stessa.

## **Fondamenti concettuali**

Le radici teoriche del modello sistemico fanno riferimento alle teorie dei sistemi sociali (Luhman 1990, Willke 1982), al costruttivismo radicale (von Glasersfeld 1995), al modello auto poietico (Maturana 1991, Varela 1987), alla cibernetica di seconda generazione (Foerester), alla comunicazione delle patologie (Bateson 1997) e alla terapia della famiglia sistemica (Selvini-Palazzoli 1989, Boscolo et al. 1975).

La consulenza sistemica è nata a partire dagli approcci della terapia della famiglia degli anni cinquanta, con Virginia Satir e dai modelli sistemici che fanno capo a Gregory Bateson, Salvado Minuchin, Paul Watzlawick e Helm Stierlin. Ad essi si aggiungono i contributi indiretti di Jakob Levy Moreno, Fritz Perls e di Carl Rogers, il fondatore della terapia centrata sul cliente, oggi punto di riferimento per la conduzione dei colloqui consultivi e terapeutici.

Boos, Heitger, Hummer (2005) descrivono tra le caratteristiche della teoria sistemica la soggettività del reale come importante per l'organizzazione della consulenza e dell'accompagnamento sistemico: poiché la realtà non è oggettiva, ma frutto di una costruzione del soggetto, anche lo sviluppo delle competenze del personale corrisponde a un processo nel quale la realtà e la conoscenza sono costruite attraverso un lavoro di sistema, che tiene conto primariamente degli accordi sociali e dei modi condivisi di intendere la situazione reale e il futuro dell'organizzazione.

Alla consulenza sistemica si collega strettamente il concetto di coaching sistemico (systemischen Coaching), utilizzato per la prima volta nel contesto tedesco da Peter W. Gester. I fondamenti di questo approccio si rifanno sempre alla teoria sistemica (in particolare Niklas Luhmann), alla filosofia del costruttivismo radicale (Heinz von Foerster, Humberto Maturana e Ernst von Glaserseld) e alla terapia sistemica (steve de Shaezer, Insoo Kim Berg, Kurt Ludewig).

Tra i termini di consulenza e coaching sistemico c'è spesso confusione, soprattutto per quanto riguarda la formazione professionale e l'educazione degli adulti, vengono impiegati spesso e volentieri quasi come sinonimi.

### **Autori maggiormente significativi**

A partire dalla teoria sistemica e dall'originaria terapia sistemica della famiglia sono nati una serie di modelli di consulenza e coaching sistemico che si applicano nei più diversi contesti professionali e personali.

Uwe Grau negli anni '80 ha sviluppato con Jens Möller, Jürgen Hargens e Jóhann Ingi Gunnarsson il "Kieler Beratungsmodell"[\[1\]](#). Questo modello sostiene lo sviluppo mirato dei singoli e dei gruppi attraverso l'ottimizzazione delle loro competenze. L'approccio si orienta alla ricerca di soluzioni e di criteri di valutazione per il raggiungimento di obiettivi concreti contando sull'individuo, come fondamentale fattore decisionale, sul mutuo aiuto e sulla visione positiva delle possibili soluzioni. Il pensiero orientato agli obiettivi e alle soluzioni si collega all'attenzione alle risorse e alla valorizzazione dell'intera organizzazione (Grau, Hargens, 1991).

Il setting del modello Kieler è composto da due consulenti che insieme al cliente costruiscono un circolo di consultazione, che con un "meta-dialogo" si scambiano pubblicamente le idee; ad essi si aggiunge un reflecting-team, che osserva nella stanza il processo consultivo e che quindi commenta. La soluzione procede dal cliente e viene quindi elaborata e sviluppata.

Il modello è orientato alla soluzione piuttosto che al problema, alle competenze piuttosto che ai deficit. Pone particolare attenzione alle relazioni tra le persone; impiega specifiche tecniche domanda-intervento; stimola il riconoscimento dei successi del cliente; adotta il metodo dell'aiuto all'auto-aiuto.

Fondamentalmente si basa su quattro elementi:

- *la cooperazione*, come presupposto per individuare le risorse comuni;
- *la riflessione*, condivisa perché i cambiamenti possano essere efficaci a tutti i livelli;
- *l'esternazione in pubblico*, per sciogliere i nodi negativi dell'interazione comunicativa;
- *il rispetto* dell'unicità e originalità dell'altro (per ciò che è e per come è) come fondamento di ogni relazione.

Altri autori importanti sono Eckhard König e Gerda Volmer che hanno sviluppato il modello della consulenza sistemica alle organizzazioni (1998). Secondo questo modello è possibile comprendere un sistema sociale, come un'azienda, un dipartimento o un gruppo, solamente se si conoscono le regole in base alle quali si organizzano i comportamenti delle persone che sono in questo sistema. Su queste basi, i problemi si considerano fondamentalmente collegati al sistema sociale che li genera e necessitano di cambiamenti: in relazione alle singole persone e alle posizioni di ciascuno, circa le regole di comportamento e le considerazioni condivise in merito, rispetto alle strutture di interazione, considerando l'ambiente del sistema e rispetto agli sviluppi futuri e/o alla velocità di tali sviluppi (König, 1998, pag.39).

A Vienna Tom Hansmann ha sviluppato il modello di consulenza sistemica orientato alle soluzioni definito come „Wiener T-A-Z-A"[\[2\]](#) Le lettere sono le iniziali delle quattro fasi del processo ideato dallo studioso:

- *Thema*, o definizione della tematica da parte del cliente al consulente;
- *Anliegen*, o auspici, visioni positive;
- *Ziele*, o obiettivi dell'attività per le quali si è richiesto l'intervento del consulente, o smart;

- *Auftrag*, o compito, ovvero le modalità con le quali il consulente può essere d'aiuto al gruppo.

Ciascuna di queste fasi si sviluppa in una serie di dettagliate indicazioni per il consulente, perché guidi il cliente all'individuazione del problema e delle soluzioni.

Un altro modello di consulenza noto nei contesti di lingua tedesca è quello post-sistemico, il cosiddetto *MATRIX – Coaching*, nel quale al centro dei processi di consulenza si pongono le analisi biografiche. A partire dalle storie di vita, si sviluppano le autoriflessioni e si innesca il processo di interpretazione dei significati per individuare i dati rilevanti della propria esperienza.[\[3\]](#)

### **Corsi e obiettivi di apprendimento per cui la strategia può essere utilizzata**

La consulenza sistemica si realizza non solo nelle organizzazioni ma anche nelle aziende sanitarie, nelle scuole negli enti del sistema extra scolastico. Domenico Simeone in particolare ha descritto le caratteristiche della consulenza sistemica nei contesti educativi:

- segue la logica educativa del prendersi cura (*caring*);
- opera in situazioni di crisi psico sociale;
- si sviluppa in contesto non sanitario;
- ha uno spessore educativo nel processo;
- è rivolta a persone momentaneamente disorientate o bloccate da un problema contingente, che crea incertezza e incapacità di azione (*crisis counseling*) e/o turbate da naturali dinamiche evolutive (*developmental counselling*);
- ha obiettivi educativi legati a processi decisionali;
- non punta a ristrutturazioni della personalità;
- ha un setting tendenzialmente poco strutturato;
- ha un numero di incontri limitato;
- l'enfasi è posta sulla prevenzione e sul benessere.

Anche in ambito scolastico la necessità di rispondere a problematiche sempre più articolate ha portato alcuni insegnanti a doversi specializzare sempre di più, ad avere competenze via via più complesse non solo sul piano pedagogico e didattico, ma anche su quello relazionale e comunicativo. Sono nate le figure di sistema con competenze nel counseling per rispondere ai bisogni di prevenzione, informazione, sostegno e di consulenza dei docenti finalizzate:

- alla promozione del benessere psico-fisico della comunità scolastica;
- al miglioramento della qualità della vita nella scuola e nel contesto familiare degli alunni;
- all'accrescimento della fiducia e della solidarietà nella scuola;
- alla facilitazione del dialogo e alla costruzione di rapporti positivi tra docenti, alunni e genitori.

La consulenza sistemica e il coaching sistemico hanno come ambiente di applicazione privilegiato le organizzazioni professionali. Lo spettro d'azione va dalle consultazioni para-terapeutiche ai singoli soggetti che conducono il sistema, al coaching d'impresa e nei servizi, per gruppi e team nei diversi contesti professionali.

Recentemente la cura del benessere sul luogo di lavoro ha ricevuto notevoli attenzioni ed è stata oggetto di numerose ricerche. Gli studi della psicologia del lavoro, ad esempio, hanno messo in evidenza che questa è una modalità efficace per promuovere la comunicazione di qualità e diminuire l'insorgere di conflitti relazionali.

Gli interventi di consulenza sistemica si inseriscono in questo panorama di studi non solo con l'intento di aiutare i clienti nel riposizionamento professionale, nel prendere decisioni gratificanti circa la loro

professione e nel risolvere conflitti emotivi inerenti la sfera lavorativa (Brown, 2002), ma soprattutto con l'obiettivo di costruire nuovi e più efficaci setting professionali all'interno delle organizzazioni .

Le aziende che hanno molto a cuore lo sviluppo delle risorse umane hanno iniziato ad investire sulla consulenza sistemica per aiutare i lavoratori in momenti di forte stress ad affrontare situazioni di conflitto con i colleghi, sostenere la crescita lavorativa all'interno dell'organizzazione, aiutare nella fase di innovazione e cambiamento all'interno delle strutture.

Anche nella scuola si riscontra una sempre più diffusa pratica della consulenza sistemica. Già nel 1990 su iniziativa del Ministro della Pubblica Istruzione<sup>4</sup>, che chiese alle scuole di aprire i Centri di Informazione e Consulenza (lo sportello C.I.C.) e di affidarne la gestione agli stessi insegnanti, si sono creati i primi spazi a tale tipo di strategia. Le aree di intervento sono due: quella scolastica inerente il rapporto con gli insegnanti, con gli alunni, le difficoltà di apprendimento e l'orientamento; e quella psico-socio-personale relativa al counseling scolastico. Tali interventi di consulenza hanno lo scopo di:

- individuare risorse;
- gestire i problemi;
- cercare soluzioni e strategie adeguate;
- fornire suggerimenti volti ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi;
- sviluppare la collaborazione scuola-famiglia;
- sviluppare una rete sul territorio per potenziare i momenti di confronto e di mutuo aiuto con i servizi socio-sanitari, le agenzie socio-economiche, ricreative, culturali e del privato sociale.

### **Vantaggi o punti di forza**

Le organizzazioni spesso non si riconoscono come sistemi e la consulenza sistemica può aiutarli a riconoscere i rapporti di reciproca influenza che esistono tra gruppi di persone, figure professionali di vario livello, aree di lavoro ecc..

La consulenza sistemica può condurre allo scioglimento di problematiche comunicative, di relazione, legate alla gestione del potere ecc. che non consentono né ai singoli né alla struttura d'insieme di stare bene e quindi di progredire.

Questo tipo di intervento dunque ha un carattere sia preventivo, di rinforzo e consapevolezza dell'organizzazione, sia di supporto-intervento in caso della rilevazione di problematiche più o meno specifiche.

### **Svantaggi o punti di debolezza**

La consulenza sistemica è un intervento su richiesta che presuppone la volontà di un'organizzazione o istituzione che sia di mettersi in discussione e di orientarsi a un processo di sviluppo che coinvolge tutti i soggetti di cui fa parte.

Perché possa essere efficace, richiede processi trasparenti e partecipativi che siano guidati da una figura di riferimento interna all'organizzazione che faccia da portavoce per l'esplicitazione dei bisogni e per la definizione del contratto di consulenza.

Nelle istituzioni educative e formative pubbliche, come ad esempio la scuola, ciò non sembra sempre possibile. La collegialità non è sempre sinonimo di visioni unitarie e condivise, gli obiettivi di sviluppo spesso sono determinati dall'alto, e non solo dalle figure direttive interne ma da indicazioni di politica scolastica dettate dal Ministero.

I processi consultivi dovrebbero dunque tenere conto di una serie di fattori socio-politici che influenzano a priori questi sistemi organizzativi.

In generali le organizzazioni possono beneficiare di questo approccio se hanno di per sé una struttura compatta o comunque una figura direttiva all'interno che ha assunto una leadership legittimata e che si assume la responsabilità del processo di cambiamento e di sviluppo del gruppo dei collaboratori.

### **Indicazioni operative**

La visione sistemica è stata impiegata innanzitutto in ambito terapeutico. Steve de Shazer ha trasposto i metodi sistemici alla consulenza e ha sviluppato insieme alla moglie, Inss Kim Ber, il modello della "Lösungsorientierten Kurzzeittherapie" ovvero modello della terapia breve orientata alla risoluzione dei problemi (de Shazer 2005). Secondo questo approccio non si discute il problema e la sua nascita, ma piuttosto le possibili risposte che gli si possono dare. Le domande chiave di questo processo sono: in quali situazioni il problema non è emerso? Cosa è quindi diverso? Cosa può fare il cliente perché il problema emerga con minor frequenza? Su questa base il cliente va alla ricerca e individua le proprie vie per rispondere alla situazione difficile.

La consulenza sistemica avviene generalmente da parte di una figura esterna che può di volta in volta avere le seguenti caratteristiche:

- figura di intervento: tematizza i problemi e i punti di debolezza in modo tale da restituirli per la discussione ed elaborazione ai dipendenti e ai dirigenti. In questo ruolo ha il compito di operare un cambio di prospettiva circa i punti caldi sui quali c'è spesso tensione offrendo elementi di provocazione;
- esperto: si occupa di trasmettere non solo know how, ma di stimolare processi di discussione e di riflessione per un'attività orientata alla ricerca di risorse e soluzioni;
- figura specchio: ha il compito di dare feedback su quanto accade nell'organizzazione, su ciò che è stato appreso e sulle azioni e su ciò che non è stato consapevolizzato;
- moderatore neutrale: sostiene le discussioni e la ricerca di soluzioni durante gli incontri e nelle fasi progettuali;
- coach: sostiene in particolare le figure direttive nel processo di sviluppo della collaborazione all'interno dell'organizzazione, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi;
- partner: opera in modo cooperativo nel processo di sviluppo dei progetti di autoapprendimento.

Le strategie impiegate vanno dai questionari anonimi, alle interviste, e alle osservazioni per la raccolta dati sullo status quo dell'organizzazione.

Proseguono con attività mirate finalizzate alla discussione su quanto emerso a partire dalle quali si strutturano percorsi ad hoc per lo sviluppo di progetto di formazione interni finalizzati allo sviluppo dell'organizzazione.

La consulenza sistemica si occupa di rispondere a domande riguardanti specifici contesti professionali e ha l'obiettivo di risolvere un problema attraverso una conversazione costruttiva o costruttivista (Tomaschek 2003). Si tratta dunque di una consulenza sui processi orientata alla ricerca di risorse e di soluzioni: il cliente è l'esperto dei suoi problemi e delle risposte da individuare. Il consulente lo sostiene nell'individuare le soluzioni più adeguate senza offrire risposte preconfezionate.

Questo processo avviene attraverso diverse modalità di intervento (generalmente attraverso tecniche basate sulla domanda, le metafore, l'esternalizzazione, lo scioglimento del pensiero, il tetralema ecc.)

che sono orientate all'obiettivo e tese ad elaborare insieme al cliente criteri di raggiungimento degli obiettivi valutabili.

Il cliente analizza il suo "contributo" e le sue potenzialità nel processo di interazione. Quindi sviluppa alternative rispetto al comportamento problematico o rispetto al suo punto di vista (modello orientato alle soluzioni e alle risorse).

I cambiamenti si misurano rispetto a questi due aspetti e per rilevarli sono d'aiuto le "domande circolari" che conducono il cliente a rispondere e a riflettere sulla situazione in un'altra prospettiva o attraverso le cosiddette "domande miracolose", dove si descrivono le possibili/auspiccate soluzioni e si analizzano i fattori necessari a una loro realizzazione. Da questa presa di coscienza il cliente può pianificare il suo (nuovo) comportamento e /o cambia posizione (la sua costruzione) rispetto al problema.

### **Riferimenti bibliografici**

Bateson, G., *Una sacra unità. Altri passi verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1997.

Boos F. Heitger B. Hummer C., *Systemische Beratung in Vergleich*, in *OrganisationsEntwicklung*, 1/2005.

Boscolo L., M. Selvini Palazzoli, Cecchin L.G., Prata G., *Paradosso e Controparadosso. Un nuovo modello nella terapia della famiglia a transazione schizofrenica*, Feltrinelli, Milano, 1975. Ristampato nel 2003 da Raffaello Cortina Editore con nuova prefazione di Pietro Barbetta.

Kaiser S., *Personalentwicklungen in Weiterbildungseinrichtungen*, in Aulerich et al.: *Lernkulturwandel, Quem-report*, Heft 100, Berlin 2007.

Backhausen W., Thommen J.P., *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, Wiesbaden 2003.

Bamberger G., *Lösungsorientierte Beratung*, Weinheim 2005.

de Shazer, S. *More than Miracles: The State of the Art of Solution-focused Therapy*, Haworth Press, Binghamton, NY 2005.

Grau U., Hargens J., *Systemisch orientierte Gruppensupervision: Eine theoretische Grundlage praktischer Möglichkeiten*, in Spiess Walter (a cura di), *Gruppen- und Teamsupervision in der Heilpädagogik. Konzepte, Erfahrungen*, Bern-Stuttgart, Haupt 1991.

Gester P.W., *Systemisches Coaching*, in Pappmehl und Walsh (a cura di), *Personalentwicklung im Wandel*, Wiesbaden 1991.

von Glasersfeld E., *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*. The Falmer Press: London & Washington 1995.

Kaiser S., *Personalentwicklungen in Weiterbildungseinrichtungen*, in Aulerich et al., *Lernkulturwandel, Quem-report*, Heft 100, Berlin 2007.

König E., Volmer G., *Systemisches Coaching - Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*, Weinheim 2003.

- König E., Volmer G., *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, Weinheim, Beltz 2008.
- König, E., *Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden*, Belz, Weinheim 1998.
- Luhmann N., *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino, 1990
- Maturana H. , *The origin of the theory of autopoietic systems*, in Fischer, H. R. (ed.), *Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt 1991.
- Pohl M., Braun M., *Vom Zeichen zum System - Coaching und Wissensmanagement in modernen Bildungsprozessen*, ISB-Verlag Waltrop: 2004.
- Pschera A. (a cura di), *Bunter Staub. Ernst Jünger im Gegenlicht*, Berlin 2008.
- Radatz S., *Beratung ohne Ratschlag; Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*, Wien 2000 (4. Ristampa 2006)
- Schmid B., *Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung*, Bergisch Gladbach 2004 (2. ristampa 2006).
- Selvini Palazzoli M., *Sul fronte dell'organizzazione. Strategie e tattiche*. Feltrinelli, Milano 1989.
- Simeone D., *La consulenza educativa, Vita e pensiero, Milano, 2002, pag. 90.*
- Steinkellner P., *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*, Heidelberg 2005.
- Tomaschek Nino, *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch*, Carl-Auer Verlag Heidelberg 2006.
- Varela F. Maturana H., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987.
- Helmut W., *Systemtheorie I: Eine Einführung in die Grundprobleme*, Stuttgart 1982 (Fischer UTB); 6. Aufl. 2000.