

**aifos**

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
FORMATORI ED OPERATORI  
DELLA SICUREZZA SUL LAVORO



# **IMPARARE A COLLABORARE: le risposte del counseling organizzativo**

**Relatori/trici: Graziella Nugnes, Margherita Dozzi,  
Mimmo Gerunda, Anna Guidotti**



# PERCHÈ È COSÌ IMPORTANTE IMPARARE A COLLABORARE

- viviamo in un contesto sociale connotato da **divisioni**, contrapposizioni, polarizzazioni, tensioni e conflitti;
- viviamo in un contesto sempre più **complicato** e sempre più **complesso**;
- viviamo in un contesto sociale e lavorativo che vede la compresenza di **persone molto diverse tra loro**, per età, genere e appartenenza culturale.

È DAVVERO UNA **SCELTA** COLLABORARE O UNA **NECESSITÀ**?

# VANTAGGI DELLA COLLABORAZIONE

- 💡 1. migliora i **risultati** e la **produttività**;
- 🤝 2. favorisce un clima di **fiducia** e **appartenenza**;
- 🕒 3. facilita la **comunicazione interna** favorendo il **miglioramento continuo**;
- 🚀 4. stimola **l'innovazione**;
- 🌱 5. sviluppa **competenze** e **crescita personale**;
- 🧩 6. **contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni** allinea gli sforzi individuali verso **un'unica direzione strategica**.

# ALLORA PERCHÈ SI COLLABORA IN MANIERA INSUFFICIENTE ?

- **DISEDUCAZIONE** ALLA COLLABORAZIONE vs EDUCAZIONE alla competizione;
- **paura di perdere il micro potere** legato a ruolo o posizione;
- **manca** di **fiducia** nell'altro;
- **obiettivi** poco chiari o non condivisi;
- **barriere strutturali**/silos organizzativi;
- **comunicazione** inefficace;
- **cultura e leadership** che non promuovono la collaborazione;
- **carichi di lavoro elevati**/collaborazione sovraccarica;
- scarsa identità di **gruppo**;
- **paura di perdere controllo**.

# COLLABORAZIONE TRA GENERAZIONI !?!?



**SILENT GENERATION**  
1928-45



**GENERATION BABY BOOMERS**  
1946-64



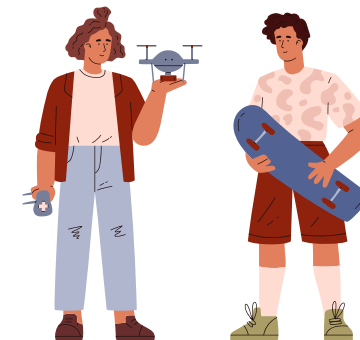
**GENERATION X**  
1965-80



**GENERATION Y**  
1981-96



**GENERATION Z**  
1997-2012



**GENERATION ALPHA**  
EARLY 2010-2020

# COLLABORAZIONE TRA GENERAZIONI !?!?

- NELLE AZIENDE CONVIVONO **4 GENERAZIONI**. **Aspettative sul lavoro?**  
**Baby boomer** (1946 – 1964): stabilità, sicurezza, riconoscimento;  
**Gen X** (1965 – 1980): equilibrio vita-lavoro, indipendenza, flessibilità;  
**Millennial Gen Y** (1981-1996): crescita professionale, flessibilità, valori allineati;  
**Gen. Z** (1997-2012): flessibilità, scopo, ambiente inclusivo, crescita rapida.
- **È TUTTO DIVERSO**: MODO DI LAVORARE, COMPETENZE MA SOPRATTUTTO LA CONCEZIONE DEL LAVORO, FASE DI VITA, VALORI E BISOGNI;
- LE GENERAZIONI SI GUARDANO CON **SOSPETTO**, COME SE FOSSERO IN **COMPETIZIONE**.

# COLLABORAZIONE TRA UOMINI E DONNE !? !?



# COLLABORAZIONE TRA UOMINI E DONNE !? !?

I DATI SUL GENDER GAP SONO IMPRESSIONANTI:

- il tasso di occupazione femminile in Italia (fascia 15-64 anni) è attorno al **52,5 %** (2023), mentre quello maschile circa il **70,4 %**, con un gap di circa **17,9 punti percentuali**;
- il part-time: in Italia la quota di donne che lavora part-time è circa **31,5 %**, contro circa **8 %** per gli uomini — gap di 23 punti;
- la percezione del gap: **il 58 %** delle donne italiane e il **43,6 %** degli uomini ritiene che le donne siano trattate meno equamente in assunzioni, retribuzioni e promozioni;
- **divario retributivo (gender pay gap): verso la fine della carriera il gap può oltrepassare il 30 % in Italia**;
- **le donne hanno sono sottorappresentate ne ruoli apicali.**

**Ps – le donne sono più istruite**

# COLLABORAZIONE TRA tutti e tutte: COSA FARE

## PRINCIPIO GUIDA: SOSTENIBILITÀ UMANA- PATTO GENERAZIONALE E PARITÀ DI GENERE

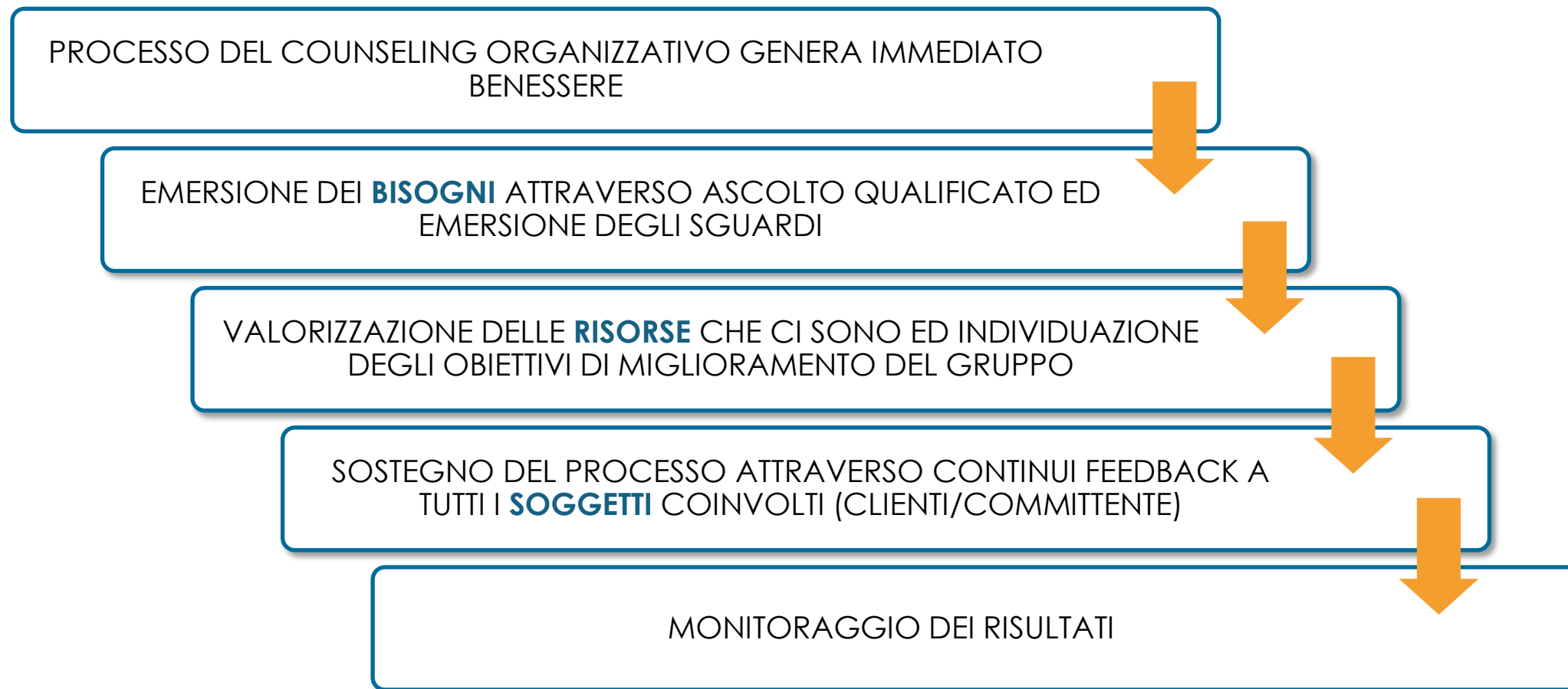
- **politiche del personale** orientate all'**equità, trasparenza, inclusione**;
- **costruire e dichiarare un fine organizzativo comune** in cui ognuno/a si senta parte di qualcosa, della stessa cosa;
- **stile di leadership** inclusivo e generativo;
- **ascolto** come chiave del **dialogo**;
- **tradizione e innovazione hanno uguale valore**;
- **le differenze degli sguardi sono risorse**: a tutte le età, posizionamento organizzativo, genere, esperienza, anzianità lavorativa;
- **connettere storie e competenze individuali nell'intelligenza collettiva**.

# COSA È IL COUNSELING ORGANIZZATIVO

È una disciplina, un metodo, una pratica che favorisce:

- Il **miglioramento della vita lavorativa** di tutti i soggetti che operano nelle organizzazioni;
- il **benessere dell'organizzazione** nel suo complesso;
- Il miglioramento delle **prestazioni**.

Attraverso l'aumento di: **Consapevolezza - Engagement - Motivazione**



Il counseling organizzativo è utile nell'analisi di clima in profondità, realizzare interventi a favore del benessere organizzativo, nella valutazione dei rischi, nella determinazione delle misure di prevenzione e protezione, nel processo di miglioramento continuo per l'eliminazione dei rischi.

# COSA SUCCEDE QUANDO NON COLLABORIAMO: IL CONFLITTO

- conflitto parla di **dicotomia e fatica**;
- **siamo filogeneticamente orientati a cooperare**, i nostri antenati raccoglitori e cacciatori (per l'antropologa MARGARET MEAD PARLA DELLA GUERRA COME COSTRUZIONE SOCIALE);
- pericolo del gioco a somma 0: il prezzo di **escludere qualcun@ dal sistema**;
- **il conflitto costa fatica**, quindi per risparmiare le energie lo evitiamo;
- la risposta del sistema nervoso è **lotta o fuga**: quando siamo in disaccordo il nostro cervello è chiamato a fare gli straordinari e a faticare di più;
- per evitarlo si genera **armonia artificiale** (zeppa di non detti e repressione dei bisogni).

# IL PERICOLO DEL CONFLITTO NON ESPRESSO

*"Che a volte i conflitti degenerino in violenza è senz'altro vero, ma non lo è il contrario, ossia che la violenza sia sempre il frutto di un conflitto particolarmente intenso.*

*In realtà, sono ben più numerose le situazioni di violenza senza conflitto esplicito e intenzionale che quelle di violenza che contengono conflittualità diretta".*

(Sebastiano Zanolli cita Daniele Novara in "Guerra o pace")

# PRINCIPI GUIDA DEL COUNSELING ORGANIZZATIVO:

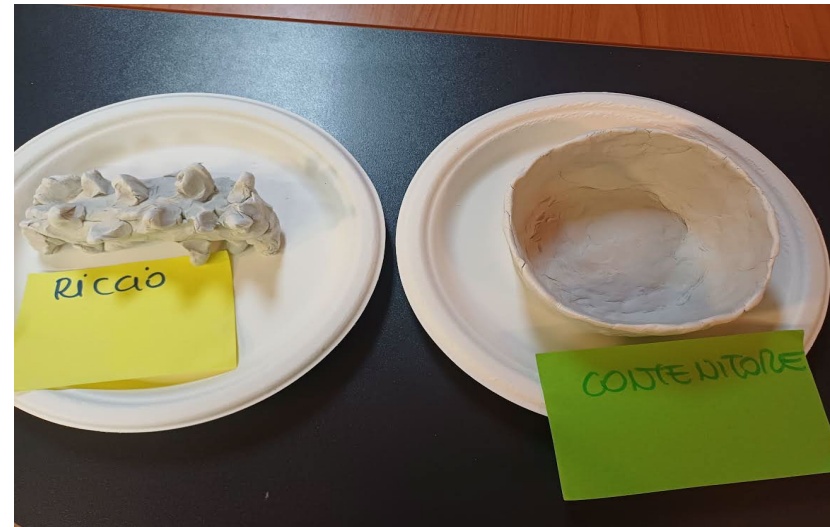
- **separare** le persone dal problema;
- partire dai **bisogni**;
- emersione di **ferite e convinzioni limitanti**;
- creazione del contesto **dialogante**.

## Due esperienze concrete di intervento:

- UNA COPPIA PROFESSIONALE;
- UN GRUPPO INTERGENERAZIONALE.

## Focus:

- IL NON DETTO E LA FERITA;
- DALLA DIVERSITÀ DELLE COMPETENZE ALL'ESPRESSIONE DEL BISOGNO.



# ANALISI DI CASO: OLTRE IL LAVORO INDIVIDUALE: PERCHÉ LA COLLABORAZIONE È LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE

## Un caso pratico

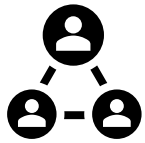


- **la richiesta:** supporto in una PMI con un alto turnover e un basso team working.



- **le domande da counselor:** “Che relazioni hanno instaurato le persone in questa organizzazione? In che clima lavorano? Quali sono i valori aziendali che guidano le scelte della governance? Quale aspetto preponderante della cultura organizzativa emerge attraverso i comportamenti delle persone?”.

# OLTRE IL LAVORO INDIVIDUALE: PERCHÉ LA COLLABORAZIONE È LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE



- **la strategia:**

1. estrapolare una fotografia di come le persone vivono il loro ruolo e le relazioni all'interno dell'azienda attraverso una prima analisi di clima organizzativo;
2. trovare i punti di miglioramento;
3. progettare un intervento di counseling organizzativo che aiuti le persone a generare idee e soluzioni efficaci.



- **il progetto:** lavorare a gruppi cross-team, ogni gruppo ha la possibilità di trasformare un punto di miglioramento dandosi un obiettivo.

# OLTRE IL LAVORO INDIVIDUALE: PERCHÉ LA COLLABORAZIONE È LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE



- **lo strumento:** ho scelto uno degli strumenti più collaborativi, l'OKR;
- gli OKR (Objective & Key Results) sono delle metriche qualitative che danno direzione e priorità a breve termine;



- **perché** proprio gli OKR? Perché in questo sistema di metriche il processo decisionale è gestito direttamente dalle persone coinvolte nel progetto e la collaborazione diventa un perno fondamentale;
- sono le persone a decidere gli obiettivi e le modalità per raggiungerli. Soprattutto sono le persone a compiere le azioni decisive per conseguire gli obiettivi.

# OLTRE IL LAVORO INDIVIDUALE: PERCHÉ LA COLLABORAZIONE È LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE



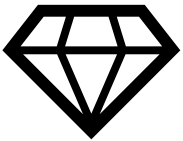
- **cos'è successo?**

1. qualcuno si è bloccato. Per raggiungere i risultati chiave si necessita di buone pianificazioni e azioni mirate, consistenti, concrete e lineari. Un gruppo che collabora, che si divide equamente il carico lavorativo e che impara a mediare vince anche sui blocchi che possono insorgere fisiologicamente;
2. le persone impararono intuitivamente a scegliere obiettivi e risultati chiave che soddisfacessero il gruppo e che fossero in sintonia con la visione degli altri colleghi;
3. ogni blocco diventò forza propulsiva verso la generazione di idee innovative e creative che rivalutavano strumenti organizzativi utili mai presi in considerazione prima di allora.

# OLTRE IL LAVORO INDIVIDUALE: PERCHÉ LA COLLABORAZIONE È LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE



- **il risultato finale:** quello che accadde in conclusione del progetto fu che, non solo si crearono rapporti collaborativi all'interno di ogni gruppo, ma anche tra i diversi gruppi e tra i diversi reparti, poiché ogni punto di miglioramento, essendo oggetto degli OKR, si ramificava verso i punti di miglioramento trattati dagli altri gruppi.



- **il valore aggiunto per l'azienda:** l'azienda ha ritrovato collaboratori più motivati, relazioni più serene e nuovi strumenti creati ad hoc direttamente dal cuore dell'impresa (le leve più efficaci per migliorare il clima organizzativo e di conseguenza abbassare il turnover e la conflittualità).

**UNA SOLIDA BASE  
TEORICA**



**NARRAZIONE DI  
CASI SPECIFICI**



**STRUMENTI SUBITO  
APPLICABILI**



**CONTRIBUTI SPECIFICI  
DI ESPERTI**

# CORSO ALTA FORMAZIONE – COUNSELING ORGANIZZATIVO

## Obiettivi



Il corso mira a trasferire le **competenze** per **realizzare** interventi di counseling organizzativo al fine di costruire un reale **benessere** e aumentare la **sicurezza** nelle organizzazioni.

## Periodo e durata



- **marzo 2026 – gennaio 2027;**
- **150 ore** di formazione: 19 giornate di aula (1 weekend al mese) a **Brescia** più lezioni online.

## In collaborazione con :

- **Aifos;**
- **S.M.A.E.** Scuola di Alta Formazione Università di Brescia.



## Staff

**11 docenti** coinvolti nel percorso: Docenti universitari/e, Counselor organizzative ed esperti.

**Grazie per l'attenzione**

