



La tecnica non basta. La relazione come strumento principe del lavoro psicologico

INDICE:

1. Introduzione
2. Quali competenze?
3. Verso la relazione
4. Bibliografia
5. Altre letture su HT

1. Introduzione

Qualunque sia il contesto in cui lavora, le competenze relazionali restano al centro della professionalità dello Psicologo e ne guidano concretamente le scelte.

Soprattutto agli inizi, quando ci si sente insicuri o poco efficaci nel promuovere il cambiamento, è facile rifugiarsi nelle tecniche; si accumulano corsi, master, protocolli, dando quasi per scontata la dimensione relazionale.

Eppure le tecniche, pur essendo fondamentali (lavorare "in scienza e coscienza", è imprescindibile) non bastano.

Se mancano competenze relazionali solide il rischio è quello di "fare, fare, fare" senza cogliere davvero il senso profondo, la potenza, l'impatto o gli errori delle proprie azioni.

La pandemia ha mostrato bene quanto la "competenza psicologica" sia qualcosa di molto più ampio del solo setting clinico riguardando la capacità di leggere bisogni emotivi e relazionali in contesti diversi (dalle scuole alle aziende ai servizi sociali, i bisogni delle comunità).

In questo scenario lo Psicologo diventa sempre più un facilitatore di processi che aiuta istituzioni, cittadini e colleghi (si pensi a chi lavora nella supervisione clinica o nella politica professionale) ad attraversare crisi, vulnerabilità e cambiamenti, costruendo reti di cura e di supporto centrate su bisogni mutevoli e complessi.

Basti pensare a quanto sia diventato cruciale imparare a comunicare e costruire alleanza attraverso le piattaforme online, a come lo smart working stia ridisegnando la vita professionale con vantaggi e criticità percepite, o a quanto le relazioni mediate dai social influenzino il modo di stare al mondo delle persone.

Anche nella nostra professione si osserva quanto siano in aumento le richieste di supervisioni o intervizioni, gruppi di supporto professionale o di condivisione di esperienze.

Le ricerche degli ultimi anni mostrano inoltre che, in qualunque setting, nel lavoro psicologico il fattore che pesa di più sugli esiti non è la tecnica in sé, ma la qualità della relazione che lo Psicologo costruisce.

I lavori sui cosiddetti "fattori comuni" evidenziano come **alleanza, fiducia, empatia e clima collaborativo** spieghino una parte molto rilevante dei cambiamenti che le persone fanno, spesso più dell'orientamento teorico o del protocollo adottato.



2. Quali competenze?

Sebbene non sia possibile definire in modo esaustivo tutte le competenze relazionali alla base della nostra professione, può comunque essere utile riportarne alcune che compaiono frequentemente nelle ricerche sui fattori di efficacia del lavoro psicologico e che entrano tutti i giorni nel nostro lavoro.

- **Riconoscere le proprie emozioni**

Questa è forse la competenza principale non solo per tutelare i nostri clienti ma anche per tutelare noi stessi. Sapere cosa si sta provando mentre stiamo lavorando (ad esempio, irritazione, tenerezza, rabbia, tristezza, preoccupazione) ci permette di distinguere ciò che è nostro da ciò che invece sta portando il nostro cliente. Questo ci consente di restituire letture puntuali e centrate sulla persona. Inoltre, avere sempre la bussola interna di ciò che stiamo provando, ci dà la possibilità di monitorare i nostri livelli di energia proteggendoci da rischi emotivi come il burnout.

- **Riconoscere le proprie fragilità**

Questo aspetto è importantissimo perché, se non gestito, può impattare moltissimo nel lavoro psicologico. Se mi porto dietro ferite personali (ad esempio si soffre quando non ci si sente abbastanza presi in considerazione o quando l'altra persona non ci riconosce come vorremmo)... è importante riconoscerle e lavorarci in terapia. Un cliente, in qualunque contesto, può screditarci, avere degli agiti passivo aggressivi o saltarci una seduta. Se manca la capacità di leggere questi comportamenti in chiave di processo ma ci si fa agganciare nella ferita personale, il rischio è quello di leggere il comportamento dell'altro in modo completamente distorto.

- **Leggere le emozioni degli altri**

Cogliere cosa prova l'altro, anche quando non lo dice esplicitamente è necessario per aiutare le persone a rimettere insieme i pezzi delle loro difficoltà e dei loro punti di forza per promuovere crescita personale e cura. È quella che mi piace chiamare "capacità di leggere attraverso le non parole". La capacità di leggere le emozioni è una capacità molto diversa da quella di interpretare. Nella lettura dell'emozione, si aiuta la persona a comprendere le sue emozioni perché possa, in prima persona, dare un significato al modo in cui legge le esperienze che vive; nell'interpretazione siamo noi a proporre letture di significati. Sono due modi diversi di lavorare. Quando si legge un'emozione si può notare, ad esempio, che la persona nel non verbale trasmette rabbia anche se a parole sta dichiarando un vissuto diverso. Aiutarla a integrare tutti gli aspetti dell'esperienza può facilitare la costruzione del significato personale.

- **Dare un nome a ciò che accade nella relazione**

Mettere in parole i vissuti che si muovono tra noi e l'altro, aiuta le persone a comprendere meglio i propri funzionamenti. Si tratta di una delle competenze relazionali più difficili da agire perché richiedono coraggio e centratura. Se, ad esempio, durante un assessment aziendale una persona durante un role playing agisce comportamenti sarcastici, può essere utile restituire come ci siamo sentiti noi di fronte a quel tipo di comunicazione per mostrare quali possono essere gli effetti sull'altro. Oppure, in consulenza psicologica, rimandare alla persona quel senso di fastidio che ci arriva verso di noi dopo aver fatto un rimando può essere utile per aiutare il cliente a leggere il modo in cui si relaziona con gli altri.

- **Creare alleanza**

Mostrarsi affidabili, coerenti, rispettosi nel tempo, è necessario affinché persone, gruppi e organizzazioni si sentano al sicuro nel portare anche aspetti delicati. Per esempio, in azienda, mantenere la riservatezza su ciò che emerge in coaching o nei focus group è un atto di intelligenza emotiva che rafforza la credibilità dello Psicologo.



- **Comunicare in modo diretto e congruente**

Questa è una competenza che si rivela particolarmente efficace non solo nel rapporto con i nostri pazienti ma anche con i nostri colleghi e i nostri clienti dei contesti non clinici. La comunicazione incongruente è pericolosa perché genera confusione nell'altro. Se, ad esempio, mi sento irritato è importante che riesca a mettere a fuoco la mia irritazione, dargli una forma e restituirla in modo efficace. L'esempio tipico è il paziente che chiede regolarmente di spostare le sedute. Se da un lato devo comprendere il significato clinico di quel comportamento e fare il punto su come io abbia definito il setting, è anche importante che, qualora le regole siano chiare e io provi irritazione, riesca a fare in modo che quella mia irritazione riesca a gestirla e non passi sottotraccia nel modo in cui comunico. Se per qualunque motivo ritenessi importante manifestarla è importante farlo in modo rispettoso, consapevole e diretto evitando messaggi ambivalenti.

- **Capacità di mettere limiti, stare nel conflitto e nel dissenso**

Il nostro Codice Deontologico ci vuole liberi. Liberi di scegliere gli strumenti con cui lavorare e di scegliere le condizioni che rendano il nostro setting più efficace. Essere liberi vuol dire anche saper dire di no e saper stare nel dissenso. Un cliente che arriva in studio dandoci indicazioni su tempi e modi (e magari anche tecniche) con cui intende lavorare; un'azienda che ci cambia le carte in tavola sul mandato o un collega che si offende se non stiamo alle sue regole vuol dire mettere limiti ed avere la capacità di dire: "io qui non ci sto". Questo vuol dire attirarsi qualche antipatia e perdere qualche cliente. L'accondiscendenza però è nemica della centratura personale.

- **Capacità di reggere i fallimenti**

Capita. Il progetto che va male, la persona che non torna in terapia, il feedback negativo. Possiamo buttarci giù per un po' ma solo in una logica di recuperare le energie, capire cosa è successo e ripartire. Quando si sbaglia o si fallisce, è facile leggere tutto in chiave di giudizio cercando colpevoli o dandoci la colpa in prima persona. Non ci serve a niente. Di fronte a un fallimento è importante comprendere cosa sia accaduto, al di là delle colpe, per riorientare le nostre azioni future. Essere tristi va bene ed è necessario ma piangersi addosso diventa inutile e controproducente per la nostra autostima.

3. Verso la relazione

In quest'ottica, quindi, è fondamentale continuare a formarci, aggiornarci, studiare.

Ma per fare bene il nostro lavoro dobbiamo anche sapere cosa ci nutre come persone.

Leggere romanzi, viaggiare, coltivare relazioni che ci fanno bene e ci restituiscono valore, chiederci chi siamo al di là del ruolo professionale è parte del nostro mestiere.

Uno Psicologo che conosce i propri desideri, i propri limiti e le proprie passioni, e che si prende cura della propria vita emotiva e relazionale, è anche uno Psicologo più libero, più centrato e più capace di stare davvero a contatto con la complessità degli altri.

4. Bibliografia

- **Norcross J.C., Lambert M.J. (2011)**, *Evidence-based therapy relationships*, *Psychotherapy*, 48(1), 4-8
- **Grencavage L.M., Norcross J.C. (1990)**, *Where are the commonalities among the therapeutic common factors?*, *Professional Psychology: Research and Practice*, 21(5), 372-378
- **Graßmann C., Schölmerich F., Schermuly C.C. (2020)**, *The working alliance in coaching: A meta-analysis*, *Frontiers in Psychology*, 11, 559058



- **de Haan E., Duckworth A., Birch D., Jones C. (2013)**, *Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 65(1), 40-57
- **Bordin E.S. (1979)**, *The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance*, Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 16(3), 252-260

5. Altre letture su HT

- Luisa Fossati, "[Fiducia e trappole dello psicologo](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 183, 2022
- Rebecca Farsi, "[Il falso sé nel setting psicoanalitico](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 175, 2021
- Martino Paterlini, "[L'esame obiettivo in Psicodiagnosi e Psicoterapia](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 24, 2006
- Rebecca Farsi, "[L'interpretazione del transfert nella Psicoterapia Psicodinamica](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 173, 2021
- Rita Imbrescia, "[Il primo colloquio psicologico: gli aspetti chiave e il progetto di lavoro](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 214, 2025
- Adriana Leone, "[Tra le corde più intime e segrete de "Il discorso del Re"](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika n. 61, 2011