

Coaching e consulenza filosofica

di Stefania Contesini

Il presente articolo si propone di inquadrare il fenomeno del coaching nel panorama delle teorie manageriali e delle nuove metodologie formative, nel tentativo di esplicitare i presupposti epistemologici e antropologici che lo ispirano.

L'obiettivo è evidenziare alcuni limiti presenti in questi dispositivi e segnalare possibili vie di superamento nella direzione di una consulenza filosoficamente orientata.

Le **parole chiave** su cui si costruisce il discorso sono: riflessività e metacognizione, cura di sé come atteggiamento esistenziale e capacità di pensare criticamente i propri pensieri.

Nei contesti organizzativi e formativi si parla con sempre maggior frequenza di coaching. Il termine viene usato spesso col significato di "allenare". A che cosa allena il coaching? Da una analisi della letteratura e di alcune "buone pratiche" ricaviamo delle enunciazioni che hanno il valore di finalità generali: ci si allena per produrre un miglioramento di sé, una maggiore consapevolezza delle proprie risorse, per lo sviluppo del proprio potenziale, dell'energia e delle motivazioni nei confronti del lavoro. Simili indicazioni inseriscono senz'altro questa pratica in quel filone delle teorie manageriali umanistiche teso alla valorizzazione e allo sviluppo delle risorse umane. Questa visione, lontano dall'essere in contrapposizione con le mutevoli e complesse esigenze del mercato, ne rappresenta uno dei fondamentali veicoli di realizzazione.

Infatti la variazione delle condizioni di competitività hanno portato a considerare la centralità del fattore umano nelle strategie d'impresa. Le stesse esigenze accomunano le organizzazioni come comunità di pratiche e i loro manager: sviluppare creatività, innovazione, flessibilità. Condizione per raggiungere questi obiettivi è, tra le altre, una formazione sempre più personalizzata e calata nei contesti organizzativi dove le parole chiave sono autopprendimento e autosviluppo. Dunque il coaching nasce come una consulenza individualizzata dalla forte valenza formativa rivolta principalmente a figure che occupano posizioni manageriali nelle organizzazioni (key people, alti potenziali, dirigenti,...). Sebbene di recente formazione, questa pratica è stata interpretata in modalità diverse e si avverte la necessità di far chiarezza in questo universo articolato. Le differenze si giocano principalmente sullo statuto del coach (manager/leader se interno all'organizzazione, consulente/counselor se esterno), sul tipo di funzione ricoperta (mentoring, tutorship, counseling, training). Particolarmente discriminante rispetto alla realizzazione degli interventi di coaching sono soprattutto i presupposti teorico-epistemologici ed antropologici che li ispirano. Due sono gli approcci ricorrenti: quello "prescrittivo-comportamentale" che si rifà alle teorie comportamentiste e quello "olistico-cognitivo" o "psico-sociale" che si rifà alla psicologia della Gestalt, al cognitivismo e alla psicologia di stampo umanistico-sociale. Lasceremo sullo sfondo gli approcci di natura comportamentista che veicolano una visione meccanicistica con la preminenza del fattore tecnico-strumentale, dove la funzione del coach si risolve nell'aiutare ad apprendere strategie e comportamenti più efficaci in relazione al ruolo ricoperto e al contesto di riferimento. Prendiamo invece a riferimento gli approcci che considerano la persona nella sua globalità e si inseriscono nel filone degli interventi già da tempo promossi dal modello formativo di tipo psico-sociale. Se esplicitiamo alcuni dei presupposti che guidano gli interventi di coaching riscontriamo una forte familiarità con quelli che ispirano le attività di counseling di matrice rogersiana. Ne ricordiamo brevemente alcuni.

Il cliente-fruitori viene considerato da entrambi gli approcci:

- dotato di una tensione al miglioramento
- soggetto libero, responsabile e storico
- dotato delle risorse per raggiungere una propria maturazione personale: possiede cioè la capacità di implementare le proprie potenzialità cognitive, affettive ed emozionali
- nella posizione migliore per sapere quali sono i suoi problemi

Rispetto all'azione di consulenza e al ruolo del counselor\coaching valgono i seguenti assunti:

- la relazione d'aiuto come eliminazione dei vincoli e delle barriere
- un atteggiamento di non giudizio e di accettazione del cliente nella sua realtà e dignità
- la situazione problematica si definisce attraverso la relazione e nel colloquio
- l'importanza del processo (*come*) rispetto al mero perseguimento del risultato (*che cosa*)
- "aiutare ad imparare" piuttosto che trasmettere contenuti, informazioni e ricette preconfezionate.

A conferma della congruenza tra questi principi e quelli affermati dalle più recenti teorie manageriali vale come esempio tra gli altri la proposta teorizzata da E.H.Schein a proposito della relazione d'aiuto per promuovere lo sviluppo organizzativo. Egli parla di *consulenza di processo* per distinguerla da approcci fondati sull'expertise di tipo tecnico e dai modelli che ricalcano la relazione medico-paziente. L'assunto epistemologico di tipo costruttivista vede coinvolti cliente e consulente in un costante processo di interpretazione di ciò che accade e in una ricerca comune e condivisa delle soluzioni. Fin qui le precondizioni di carattere antropologico, ontologico ed epistemologico (una certa idea di uomo, di realtà e di funzionamento del processo di apprendimento degli adulti) che non solo rendono possibile un certo tipo di coaching\counseling, ma che sembrano richiederlo come l'intervento più adeguato ed efficace.

Se a partire da questi assunti che danno ragione delle finalità generali del coaching ci caliamo nei suoi obiettivi specifici, emerge la natura distintiva di queste azioni. In primo luogo ciò che qualifica queste forme di intervento rispetto a modalità tradizionali di counseling individuale è la doppia committenza: l'individuo al lavoro e l'organizzazione. Parola d'ordine è migliorare l'individuo per migliorare l'azienda; rendere il manager più competente, flessibile, motivato e responsabile come leva per rendere più competitiva l'azienda.

Se torniamo alla metafora dell'allenatore, il coach è colui che fornisce una consulenza mirata a mettere una persona nelle condizioni di migliorare le proprie competenze al fine di produrre una performance competitiva.

Difficile allora non vedere come il coaching si inserisca in un consolidato approccio degli studi organizzativi che sebbene abbiano il merito di smarcarsi da teorie meccanicistiche e riduzionistiche sono ancora compresi in una visione di razionalità strumentale dove il principio prevalente rimane quello dell'efficienza. In sostanza il coaching, pur presentandosi come volto alla valorizzazione delle persone, agisce all'interno di categorie già strutturate e presentate come ottimali per orientare e indirizzare le azioni consulenziali. Esse vengono assunte come dati di realtà da cui partire senza che siano indagate nella loro provenienza. Tali presupposti proprio perché *presi per veri* rischiano di acquisire il carattere di ideologie: si pensi tra tutti al concetto di *empowerment*, all'imperativo della performance e della progettualità, al concetto spesso strumentalizzato di motivazione, a quello di qualità totale. Queste categorie, sebbene possibili ricettacoli di preziosi valori per la crescita personale e professionale, rischiano di cristallizzarsi in schemi operativi semplificati. Accade dunque che si confini l'autosviluppo unicamente all'interno di binari segnati e per giunta limitati rispetto al panorama delle vie percorribili.

Esistono forse altri modi di *allenarsi*? Esiste un'altra utilità della consulenza organizzativa che si affianchi a quella esistente o meglio che la integri promuovendo un atteggiamento maggiormente critico e riflessivo?

Se per connotare il termine "allenare" invece di riferirci al gergo sportivo anglosassone che ci rimanda ai significati di competitività e performance, ci rifacciamo ad una fonte etimologica più antica ci troviamo a fare i conti con la filosofia. Nella grecia antica troviamo il principio della "cura di sé" che a ben vedere può essere messo in relazione con l'attenzione al miglioramento delle risorse e delle caratteristiche individuali che un maestro, il coach, deve favorire nel suo coachee. L'espressione "prendersi cura di sé" è tradotta dal greco *epimeleisthai heautou*. L'etimologia del termine *epimeleisthai* rimanda ad una serie di altri termini il cui significato principale è allenarsi, esercitarsi. Nell'antichità avere cura di sé significava appunto allenarsi, essere vigili, armarsi, dotarsi di un equipaggiamento nel corpo e nello spirito per affrontare l'esistenza. Tale equipaggiamento era costituito dai *logoi*, ragionamenti e pensieri che dovevano diventare *ethos*, cioè forme di comportamento. Allenarsi e vigilare su se stessi in quella cornice significava essere aiutati da un maestro-filosofo a prendersi cura di se stessi. Secondo la

testimonianza di Foucault questo comportava:

- un atteggiamento generale verso il mondo, gli altri, se stessi
- una forma di attenzione, un particolare sguardo consistente nel vigilare su ciò che accade al pensiero (riflessività)
- un'azione esercitata su di sé attraverso la quale ci si modifica, ci si trasforma, ci si trasfigura.

L'elemento cardine era quello della riflessività e la sua ricaduta nell'agire: l'attenzione era dunque rivolta ai movimenti che si verificano nel pensiero, alle rappresentazioni, opinioni, giudizi, passioni, così come alle forme d'azione che essi producono.

Di quale riflessività stiamo parlando? Ad un primo sguardo sembra di essere sulla stessa linea promossa dalle azioni di coaching: «spazio privilegiato – riporta un manuale sul coaching - alla mobilitazione di nuova energia, attraverso la riflessione sulla propria esperienza, sui propri vissuti interiori, sul proprio potenziale talento». In realtà, coerentemente col paradigma della psicologia cognitiva che ispira queste pratiche, è più corretto parlare in questi casi di *metacognizione*.

Secondo il principio della metacognizione l'individuo arriva ad avere consapevolezza di come apprende, di come pensa, giudica e agisce e cioè di come interviene sulla realtà e di quali strategie usa. Consapevolezza che conduce a facilitare e migliorare il proprio funzionamento cognitivo. Se il concetto di metacognizione è certamente legato ad una idea di sviluppo e potenziamento della persona e delle sue capacità, esso si mantiene ancora all'interno di quel tipo di razionalità definita "strumentale" la quale mutua il proprio modello dalle scienze fisiche e si limita a stabilire l'efficienza dei mezzi, a studiare la coerenza interna di un determinato procedimento, giudicando però impossibile un esame scientifico e razionale degli scopi.

Il concetto di riflessività proprio della cura di sé rimanda invece ad altro, altro di cui sembra esserci grande mancanza e il cui vuoto è responsabile di quella inautenticità del pensiero che sembra essere la cifra della contemporaneità e che investe anche il modo consueto di abitare il lavoro. Per inautenticità intendiamo quell'atteggiamento che ci fa stare accomodati dentro mappe di presupposti che si impongono come verità naturali e dunque autorevoli, che ci distoglie dal riprendere in mano le idee e le credenze che si sono stratificate e che vengono spesso assunte passivamente. L'interrogazione sulla riflessività è un'interrogazione che da sempre ha riguardato il sapere filosofico e che si è tradotta nella domanda: *Cosa significa pensare?* In questa direzione è opportuno recuperare la distinzione kantiana, ripresa da Hannah Arendt, tra *conoscere e pensare*. Mentre l'intelletto ha di mira la ricerca della verità ed è volto a comprendere ciò che è dato ai sensi, la ragione tende verso l'area dei significati. Il conoscere ha di mira la costruzione del sapere; il pensiero va in cerca del senso. Tuttavia l'intreccio tra i due è molto forte: se gli uomini perdessero la tensione verso ciò cui si volge il pensiero, cioè l'apertura a domande sul senso, sul *perché*, sulle questioni etiche, sull'agire politico, perderebbero anche l'attitudine a porsi le domande relative al che cosa, al conoscere nelle specificità delle diverse discipline. Ciò fa sì che la ragione con le sue domande costituisca una sorta di condizione dell'intelletto. Ci affidiamo alle parole di Luigina Mortari per focalizzare gli oggetti del pensare riflessivo e cioè: «quelle dimensioni tacite della vita della mente che condizionano i processi di elaborazione del significato della nostra esperienza: presupposti ontologici (nominano la natura delle cose), etici (dicono il dover essere), epistemologici (decidono i criteri per stabilire la verità) e politici (narrano ipotesi di mondo desiderabili)». Solo così si recupera l'autentico senso del termine *cura di sé* e della pratica dell'allenarsi intesa come lo stare vigili, controllare i propri pensieri per evitare che restino impigliati in pensieri già pensati. Non solo dunque usare-manipolare i pensieri e stare dentro il loro orizzonte, ma pensarli nella loro provenienza e per la loro sensatezza all'interno di un progetto esistenziale. E' in questa prospettiva che si gioca veramente la possibilità di produrre il nuovo, il non-noto, ma questa volta spogliato da quella retorica che lo ha reso uno slogan pronto per tutti gli usi. Non un cambiamento che si muove su strade già battute, ma una costruzione continua di modi di pensare e di essere, propri di una persona impegnata in un cammino di ricerca oltre il ruolo e la specifica professionalità.

Allora il coaching ancor prima di porsi obiettivi specifici quali il miglioramento delle capacità legate ad un compito specifico o al ruolo lavorativo, delle abilità di problem solving o di lavoro in team, dovrà favorire lo sviluppo di un pensiero critico, di una riflessività tesa a mantenersi in una continua e vigile

decostruzione delle categorie su cui ordinariamente si radica l'agire, alla ricerca delle questioni più profonde e rilevanti della condizione lavorativa. Solo in questo modo si va nella direzione di aiutare il cliente, individuo e organizzazione, a resistere al fascino di codici, dogmi, e tradizioni che minacciano di vanificare la possibilità del pensare. Attivare una consulenza che metta in moto il pensiero filosofico significa guardare ai problemi attraverso la comprensione e il chiarimento delle strutture di significato che ne sono alla base.

Secondo questa prospettiva, attivare politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa verso i propri dipendenti può voler dire favorire l'autentico pensare, la vigile cura di sé, senza finzioni o logiche strumentali. A tale fine la filosofia, intesa come esercizio del pensiero non votato solo ai discorsi astratti, si propone come il luogo e lo strumento con cui affrontare in maniera più profonda e proficua le grandi questioni che nascono dalla quotidiana esperienza dello stare al lavoro.

Per approfondire

Mortari Luigina, *Aver cura della vita della mente*, La Nuova Italia, 2002

La cura di sé come etica, come assunzione di responsabilità verso il proprio percorso esistenziale. La cura di sé viene proposta come capacità di pensare i propri pensieri, come forma che ci mette nelle condizioni di «disfare - almeno in parte - la tessitura passiva della nostra vita».

Foucault Michel, *L'ermeneutica del soggetto*, Feltrinelli, 2003

L'autore ci guida alla genesi del principio della "cura di sé" nel pensiero greco. Una ricostruzione approfondita e puntuale degli esercizi filosofici fondamentali per affrontare l'esistenza.

Schein Edgard H., *La consulenza di processo*, Cortina, 2001

Una guida per chi opera con un obiettivo di aiuto e sostegno allo sviluppo organizzativo attraverso la proposta di un modello consulenziale che si pone in alternativa alle tradizionali forme modulate sull'expertise e sulla relazione medico-paziente, nella direzione di un coinvolgimento attivo e responsabile di chi opera direttamente nei contesti lavorativi.

Fatali, Nardini, Sprega, *Il coaching organizzativo*, Franco Angeli, 2002

Uno strumento per conoscere le nuove frontiere del coaching e calarsi nelle sue applicazioni pratiche