

RESPONSABILITÀ: LA CHIAVE PER UNA GESTIONE CREATIVA, LIBERA E COOPERATIVA DELLE RELAZIONI UMANE

-il coaching e il team building responsabile e trasformativo-

di Alessandro Motta ©

Nella mia esperienza di mediatore¹ mi sono trovato spesso a gestire dinamiche di gruppo in situazioni di particolare stress e difficoltà per gli attori coinvolti. Affrontare il conflitto e trasformarlo in energia costruttiva al fine di forgiare un gruppo capace di risolvere un problema complesso che gli si pone innanzi è stata (ed è) una palestra davvero importante per lo sviluppo di competenze relazionali. I gruppi, infatti, lungi dall'essere un luogo idilliaco in cui si debba ricercare un'armonia perfetta da cui viene bandito il conflitto, vengono costantemente definiti e ri-definiti dalla presenza dei singoli individui e dal campo di forze che esse generano nella loro interazione², tale interazione è sempre, a livelli diversi, conflittuale poiché tende a ridefinire gli spazi di ciascuno e, ri-definendoli, inevitabilmente, crea frizioni tra i diversi componenti per la difficoltà che ogni singolo incontra nel riorientare o modificare la propria azione a seconda dei movimenti degli altri componenti del team. Questa tensione conflittuale emerge tanto più prepotentemente quando un consulente esterno, su invito della proprietà o del management, interviene nel gruppo al fine di formarlo e orientarlo verso il cambiamento desiderato.

L'esperienza e lo studio della teoria e delle tecniche di mediazione, della dinamica dei gruppi, della filosofia (con particolare attenzione alla filosofia etica e alla consulenza filosofica) e la guida sul campo di gruppi in ambito professionale, associativo e di volontariato mi hanno portato a riflettere su quali possano essere i migliori stili di guida sia per un gruppo sia per il supporto a singoli individui al fine di ottenere i risultati prefissati (oppure, cosa non rara, di scoprirne di nuovi nel corso della consulenza) e di fornire strumenti di autoapprendimento per i gruppi e per i singoli.

Punto fondante della mia ricerca è quella di trovare una via di conduzione che sappia evitare sia un'imposizione direttiva e autoritaria del gruppo,

¹ Il mediatore è quel consulente che interviene come parte indipendente e terza in un conflitto tra due o più individui al fine di favorire, se possibile, la risoluzione della disputa che le vede coinvolte o al limite aiutarle a farsi forza e chiarezza esplorando il più a fondo possibile la situazione in cui si trovano. Il conflitto può limitarsi a due parti più i rispettivi consulenti, quindi un gruppo al minimo di cinque persone, fino a mediazione cosiddette di comunità che possono comportare la presenza di un numero elevato di parti. Il metodo di mediazione da me utilizzato è quello trasformativo certificato dall'ISTC di Dayton negli USA tra cui fondatori troviamo J. Folger ideatore del metodo trasformativo.

² Si leggano in questo senso le teorie dello psicologo Kurt Lewin.

determinata da una posizione paternalistica del leader, sia quella che utilizzi sottili e abili manipolazioni per convincerlo circa la giustezza di una determinata tesi o, infine, una guida “assente” che non sappia calarsi nel mezzo della dinamica del gruppo e risulti quindi inefficace.

Ritengo che lo stile di guida nella gestione dei gruppi nelle organizzazioni risulti più proficuo quando assuma alla sua base la connotazione della “responsabilità” così come argomentata dal filosofo Emmanuel Levinas³ e che gli interventi pratici che il leader può attuare, partendo da questa visione dell’uomo, possono essere coerenti con quelli codificati dalla cosiddetta “scuola trasformativa” americana⁴.

Il leader (sia interno che esterno all’organizzazione) trarrà grande vantaggio dalla filosofia della responsabilità etica e dalle tecniche pratiche della scuola trasformativa nel suo lavoro quotidiano sia come coach individuale (nel sostegno che può fornire al decisore dell’organizzazione nel rapporto uno a uno) sia come conduttore di gruppi di piccole e grandi dimensioni e potrà farne una vera e propria bussola per i suoi interventi.

La filosofia etica e la scuola trasformativa consentono entrambe di privilegiare stili di conduzione del gruppo che esaltano allo stesso tempo la cooperazione (che a che fare con l’accettazione di un “noi” prima di un “io”) e, contemporaneamente, gli atteggiamenti tipicamente individuali, quali libertà, indipendenza e convinzione delle proprie idee (che ha a che fare con un “io” prima che con un “noi”): è proprio questa tensione tra individuale e collettivo che diviene la propulsione vitale per il gruppo che ne consente l’adattamento, la sopravvivenza e l’affermazione nel suo ambiente.

Una conduzione responsabile e trasformativa non evita il conflitto ma anzi lo considera una fonte di sviluppo e di crescita del gruppo stesso, la tensione tra gli aspetti collettivi del singolo essere umano (che si riconosce e vuol far parte di un gruppo) e quelli individuale che lo portano ad agire liberamente e in modo indipendente dagli altri sono il motore delle capacità evolutive del singolo e del gruppo.

Gli interventi di coaching e team building proposti hanno quindi a che fare con l’incontro responsabile faccia a faccia con l’interlocutore (filosofia etica) e l’inversione della spirale negativa dei conflitti, generati dai movimenti di trasformazione del gruppo nel suo evolversi, al fine di

³ Emmanuel Levinas (Kanus 1905 - Parigi 1995) filosofo Francese di origine Lituana, si forma alla scuola fenomenologica di Husserl e Heidegger dai quali tuttavia si differenzia attribuendo il primato filosofico all’etica e non all’ontologia. La responsabilità (come atteggiamento pratico) sembrerebbe essere, seguendo le riflessioni del Filosofo, la più intima costituzione dell’essere umano che precede, in qualche modo, la sua stessa identità.

⁴ La scuola trasformativa appare formalizzata per la prima volta nel testo “R.A. B. Bush e J. Folger, the promise of mediation. The transformative Approach to Conflict” uscito per la prima volta nel 1994 e poi rivisto nel 2005.

rendere il funzionamento del gruppo creativo, libero e cooperativo (scuola trasformativa)

La libertà nasce dalla forza che l'individuo trova in se stesso grazie all'auto osservazione sostenuta e amplificata dalla relazione (come prossimità) con il consulente, forza che al massimo della sua maturità si trasforma in equanimità che consente il riconoscimento, in termini di presa di responsabilità, nei confronti dell'altro componente del gruppo, riconoscimento che fornisce, a sua volta, forza alla controparte stessa per poter accettare il punto di vista del suo interlocutore in una spirale positiva di cooperazione costruttiva.

La possibilità di far coincidere rafforzamento di se stessi e riconoscimento degli altri deve sottendere un luogo di innesco (un "luogo generatore") che stia al di là di una qualsivoglia conoscenza posseduta individualmente in cui incasellare il nostro interlocutore bensì un'esperienza di incontro concreto che potremmo definire etico, incontro di due autonome e irriducibili individualità che si sostituiscono all'altro nella loro stessa intima soggettività in modo diacronico (non coincidente, non simultaneo...libero....in alcun modo obbligato).

Gli interventi del consulente relazionale sono profondamenti "umani" e per questo, pena la loro efficacia, devono nascere dalle profondità di questa stessa umanità e per far questo è necessario aver sviluppato sia una filosofia dell'individuo sia una strategia e una tecnica concreta d'azione.

La "filosofia Etica" di Lévinas consente di approfondire le premesse concettuali della scuola trasformativa mentre la scuola trasformativa fornisce un ventaglio di interventi pratici, e testati sul campo, immediatamente utilizzabili dalla teoretica Levinassiana con il risultato di rafforzarsi l'un l'altra in modo estremamente proficuo.

LA FILOSOFIA ETICA

La filosofia di Levinas trova le radici profonde dell'uomo non nella conoscenza bensì nell'incontro concreto con un'altra persona; incontrando un altro "faccia a faccia" trovo anche la mia più intima (e trascendente) ragione costitutiva, non è quindi una forma di conoscenza la mia natura più profonda bensì l'etica come incontro concreto, fisico e spaziale con il mio altro. La massima profondità della natura umana si trova quindi nell'incontro del "nudo" faccia a faccia dell'uomo con il suo simile e non in una qualsivoglia forma di conoscenza preesistente. il viso dell'altro uomo è un "totalmente altro" rispetto a me ed in questa distanza non colmabile avviene la sostituzione, come presa di responsabilità, di me con l'altro uomo.

Secondo Levinas qualunque cosa un uomo conosca esso non sarà

sufficiente per soddisfarlo circa la sua stessa origine che trova collocazione non in un nostro calcolo o ragionamento interiore bensì in quel momento di assenza di dialogo interiore che avviene, per esempio, quando qualcuno mi chiama e io gli porgo una naturale forma di attenzione nel qui ora del suo accadere. Quest'incontro è l'unico capace di distogliermi dal mio egoismo...

Facciamo un esempio: immagina di camminare tranquillamente per strada, sei assorto in qualche questione che ti sta particolarmente a cuore e... all'improvviso....**"ehi tu!!!"** qualcuno ti chiama ad alta voce dall'altra parte della strada, senza pensarci (e sottolineo senza pensarci) ti giri verso di lui, ti protendi verso di lui e questo semplice gesto di disponibilità (che compi spontaneamente senza riflessione) è la primordiale assunzione di responsabilità nei suoi confronti ... poi, solo successivamente, comincerai a riflettere se sia opportuno o meno aiutarlo, se sia pericoloso, se sia conveniente se si posso guadagnare qualcosa dalla situazione ecc... ma la prima reazione è quella di sporgersi verso l'altro sostituendosi a lui nella sua necessità di attenzione: è questa la primordiale forma di comunicazione con l'altro, una comunicazione fisico-spaziale che è precedente o al massimo contemporanea alla comprensione del contenuto che Altri ci vuole comunicare. Si tratta di una comunicazione in cui la relazione è una sostituzione di me con l'altro per avvicinarmi (e nella sua radicalizzazione "sostituirmi" a lui).

L'etica della Responsabilità non è basata su di una gerarchia di valori prestabilita a priori frutto di una conoscenza concettuale e enunciabile una volta per tutti bensì l'etica si costituisce come incontro concreto "faccia a faccia" con la persona che ci sta di fronte nel suo essere fenomeno⁵. Proprio in questo incontro fisico con altri, nel primo avvicinarsi a me di un altro essere umano, immediatamente, mi faccio carico di lui e quindi ne divento responsabile poichè, nell'immediatezza del richiamo d'altri, che potrà essere verbale oppure semplicemente fisico tramite lo sguardo o tramite un semplice contatto fisico, altri mi richiama perentoriamente alla responsabilità nei suoi confronti ed io rispondo "sporgendomi" verso di lui. La relazione con il volto d'altri ha però una portata paradossale poiché essa non avviene in alcun modo come momento di fusione in un qualche tipo di "noi collettivo" (o come fusione in una qualunque totalità) bensì può avvenire solo nella massima profondità dell'individualità del soggetto stesso, si tratterebbe di un ripiegamento del soggetto in sé stesso "detonato" dall'incontro sensibile con il volto d'altri che lo porta progressivamente alla sostituzione (ma in se stesso!) fino a sostituirsi a lui assumendone le obbligazioni.

⁵ cioè quel qualcosa che ci appare come è in se stesso e non come noi, pregiudizialmente, pensiamo (o peggio vorremmo) debba essere.

Questa visione dell'uomo è molto profonda perché ci è talmente vicina e connaturata che faticiamo a vederla se non sensibilizzati a farlo. Tutto ciò ed ha importanti conseguenze pratiche dimostrandosi una vera e propria rivoluzione copernicana: l'uomo, nel suo primo stare con altri, al massimo del suo egoismo, è assolutamente responsabile in quanto si sostituisce all'altro, ciò vuol dire che l'uomo non è più "lupo per l'altro uomo" bensì fratello e compagno⁶ e questo è possibile perché non è originaria la conoscenza dell'altro (che in quanto conoscenza presuppone un assimilazione dell'altro a me) bensì l'incontro fenomenico con il volto dell'altro uomo. Questo ha un'altra conseguenza dirompente, qualunque discorso, narrazione o regola non può essere considerato vero in modo definitivo. Si rende necessario distinguere tra il dire (che presuppone la presenza del soggetto che parla) e il detto (che è ciò che resta del discorso fatto dal soggetto) e la vera comunicazione è quella che non si accontenta di quel che vien detto ma si deve risalire sempre a chi il discorso lo pronuncia (è sempre e solo un uomo che pronuncia un discorso) e in questa risalita la verità tematizzata (che sia scientifica o religiosa poco importa) va costantemente scritta e riscritta pena il suo cristallizzarsi e la possibilità che essa sia utilizzata come arma o come strumento di persuasione. Tutto ciò è qualcosa da tenere sempre a mente nel momento in cui si dialoga con qualcuno in modo da non considerare "giusto" o "vero" il nostro discorso come "legge" prestabilita e autonoma rispetto sia a chi pronuncia sia a chi ascolta tale discorso.

Nella pratica di tutti i giorni questo significa non dimenticare che un discorso è sempre pronunciato da qualcuno e rivolto verso qualcun altro e che questi sono due individui concreti, tenendo a mente questo non potrà mai cristallizzarsi una posizione o un tema ma esso dovrà essere sempre "fatto e disfatto" perché generante dal concreto incontro viso a viso tra individui.

Questa comporta il fatto fondamentale che nessuno (né scienziato né religioso) possa pensare di conoscere cosa sia meglio per un altro uomo ma possa solo incontrarlo "faccia a faccia" lasciandolo autodeterminarsi nelle sue scelte.

La riflessione, il progetto razionale del futuro ecc.. non vengono comunque a cadere perché esso è contemplato quando ad un solo altro (quindi da un rapporto a due) si affacciano anche tutti gli altri (quindi in relazioni a più

⁶ Nel pensiero filosofico di Levinas questo non è l'approdo finale, quando oltre all'altra persona che mi sta viso a viso si fa avanti anche l'altro dell'altro (il terzo) allora riappare la coscienza e il ragionamento che deve, per giustizia, tener conto del terzo venuto. La completa sostituzione con il mio altro mi impedisce di tener conto del terzo facendogli ingiustizia, la coscienza prima e la ragione dopo media questa situazione dando origine all'ordinamento sociale. Si tratta di un ordinamento sociale che quindi non limiterebbe la violenza originale dell'uomo verso il suo fratello bensì andrebbe a limitare l'eccesso di responsabilità nei confronti del mio altro più prossimo

individui, dal piccolo gruppo fino alle nazioni) e costringono alla riflessione circa cosa sia giusto per l'intera collettività, la responsabilità verso un solo altro potrebbe infatti portarmi a compiere comportamenti scorretti e nocivi nei confronti di altri soggetti.

Il progetto, la regola ed infine anche le istituzioni dovrebbero nascere sulla base della limitazione della responsabilità nei confronti del mio altro più prossimo nei confronti di tutti gli altri e non come tentativo di arginare l'egoismo del singolo individuo che vorrebbe nuocere per proprio interesse all'altro uomo.

L'incontro viso a viso senza preconcetti con il prossimo consentirebbe l'innescare di un dialogo ragionevole e mai definitivo tale da costituire un ordine sociale che abbia il suo fondamento primo sull'etica e non sulla conoscenza.

LA SCUOLA TRASFORMATIVA

La pratica trasformativa nasce, a cavallo tra gli anni settanta e ottanta, negli Stati Uniti, ad opera di R.B.Bush e J.Folger, e poi viene successivamente sviluppata insieme ad altri studiosi riuniti nell'ISCT - Institute for the Study of Conflict Transformation-.

Premessa indispensabile della scuola trasformativa è una ben definita teoria del conflitto tra due o più parti: il conflitto è diretta conseguenza dell'entrata in crisi dei rapporti interpersonali tra le parti. La difficoltà di superare tale conflitto non risiede nell'oggetto del contendere ma nella incapacità delle parti di riaprire tra loro un dialogo costruttivo; secondo la teoria trasformativa quando due o più parti entrano in conflitto si scatena una spirale negativa che porta, inizialmente, all'alienazione della parte dalla relazione con l'altro giungendo, infine, ad una vera e propria demonizzazione della controparte che diventa nemico ed origine di tutti i mali.

Gli autori della "promessa della mediazione", nella loro esperienza pratica di mediatori e di consulenti di gruppi hanno identificato gli strumenti cardine di intervento del consulente al fine di invertire la spirale negativa del conflitto, tali interventi poggiano sui concetti di "empowerment" e "recognition"; "empowerment" significa ristabilire nella persona una percezione di sé stessa capace di autostima e quindi capace di prendere decisioni circa la propria vita uscendo da situazioni critiche e di stallo senza restare paralizzata ed inibita, "recognition", invece, significa capacità di empatia nei confronti delle controparti con cui ci si trova in relazione e quindi riconoscimento del punto di vista di altri.

"Empowerment" e "recognition" sono il focus di intervento del consulente

trasformativo al fine di invertire la spirale del conflitto e generarne una di positiva e umanizzante.

Al fine di realizzare concretamente questi interventi la scuola trasformativa ha individuato delle strategie operative che il consulente deve seguire, tra queste ricordiamo la necessità di caratterizzare gli incontri come dialoghi costruttivi tra le parti, la necessità di sostenere il dialogo anche quando questo si faccia difficile e conflittuale ed infine di sostenere in ogni circostanza la capacità di autodeterminarsi delle parti. La scuola trasformativa ha anche identificato tutta una serie di tecniche utili a raggiungere questi obiettivi, tra questi ricordiamo il silenzio, il rispecchiamento, il chek-in, il riassunto e l'ascolto profondo.

La teoria del conflitto, le strategie di intervento e le tecniche utilizzate dai consulenti trasformativi affondano la loro ragion d'essere in una precisa filosofia dell'essere umano, l'uomo avrebbe un'essenza duale caratterizzata da una imprescindibile necessità di individualità e creatività ma dall'altra sarebbe altrettanto costituita la necessità di trovare comprensione, empatia e appartenenza con il propri simili.

Avere una filosofia forte alla base di strategie e tecniche d'azione concrete consente di fornire maggiore coerenza, stabilità ed efficacia nell'azione dei consulenti e di aprire un campo fecondo di riflessione e dialogo al fine di migliorare e sviluppare ulteriormente gli strumenti tecnici di intervento.

I PUNTI DI CONTATTO

Ritengo che la filosofia Etica di Levinas possa sostenere e approfondire le intuizioni teoriche che sono scaturite dalla pratica della scuola trasformativa nella gestione delle relazioni di gruppo.

La filosofia Etica di Levinas chiarisce ed approfondisce in particolare l'aspetto più profondo e apparentemente contraddittorio della teoria della scuola trasformativa e cioè l'assunzione che l'uomo sia al tempo stesso un essere individuale e sociale...come può avvenire questo?

L'incontro fenomenico del "faccia a faccia" di Levinas ci fa capire che il consulente nella sua individualità e soggettività si fa carico per prossimità del cliente sostituendosi ad esso nella responsabilità e che questa assunzione di responsabilità è necessariamente precedente a qualunque conoscenza (o scienza) preconstituita, questo rafforza una delle convinzioni della scuola trasformativa e cioè la necessità che l'autodeterminazione del cliente sia assolutamente garantita e bandisce qualunque tipo di manipolazione.

Il consulente quindi, consapevole di questa dinamica, si fa portatore della responsabilità degli uni verso gli altri non trasmettendo una conoscenza ma

per testimonianza cioè attraverso l'esempio e attraverso esso gli altri partecipanti del gruppo possono apprendere un modo responsabile di rapportarsi l'uno con l'altro.

Il consulente trasformativo incontra e sostiene i clienti nel dialogo non suggerendo comportamenti o strategie bensì sostenendo il loro rafforzamento interiore e la loro capacità di incontrare gli altri componenti del gruppo rendendo possibile il sorgere di una responsabilità che nasca spontaneamente in ciascun individuo. Un gruppo basato liberamente sulla responsabilità sarà certamente un gruppo creativo e capace di cooperare.