



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA**

DIPARTIMENTO DI CIVILTÀ E FORME DEL SAPERE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN *FILOSOFIA E FORME DEL SAPERE*

TESI DI LAUREA

**LA FILOSOFIA OLTRE LA TEORIA:  
SVILUPPI E PROSPETTIVE DEL COUNSELING FILOSOFICO**

RELATORE:

Prof.ssa *Elena Calamari*

CANDIDATA:

*Martina Vultaggio*

CORRELATORE:

Prof. *Giovanni Paoletti*

Anno Accademico 2104-2015



## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
-------------------	---

### **CAPITOLO I MODELLI E ASPETTI TEORICI DEL COUNSELING**

1.1 INIZI ED EVOLUZIONE DEL COUNSELING .....	9
1.1.1 <i>La nascita del counseling negli Stati Uniti</i> .....	9
1.1.2 <i>Nascita e diffusione del counseling in Gran Bretagna</i> .....	14
1.1.3 <i>Il counseling in Italia</i> .....	15
1.2 MODELLI TEORICI DEL COUNSELING.....	21
1.3 LA PSICOLOGIA UMANISTICO-ESISTENZIALE: UNA VERA RIVOLUZIONE .....	25
1.4 ASPETTI TEORICI DEL COUNSELING NELL'APPROCCIO UMANISTICO .....	29
1.5 DEFINIRE IL COUNSELING .....	36
1.5.1 <i>Counseling o psicoterapia?</i> .....	36
1.5.2 <i>La mancanza di una definizione condivisa.</i> .....	40
1.6 LE ABILITÀ DEL COUNSELING .....	48
1.6.1 <i>L'Ascolto Attivo</i> .....	48
1.6.2 <i>La Riformulazione</i> .....	55
1.6.3 <i>Abilità comunicative non verbali</i> .....	58

### **CAPITOLO II INTRODUZIONE AL COUNSELING FILOSOFICO**

2.1 INTRODUZIONE AI COUNSELING FILOSOFICO .....	63
2.1.1 <i>Counseling filosofico o consulenza filosofica?</i> .....	66
2.1.2 <i>Origine e diffusione della Praxis: la filosofia pratica         contro l'insensatezza dell'esistenza.</i> .....	72

2.2 LA PRAXIS SI TRASFORMA: IDENTITÀ TRA CONSULENZA FILOSOFICA E CONUNSELING IN EUROPA E NEL MONDO. ....	78
2.2.1 <i>Pratica filosofica, Counseling e psicoterapia</i> .....	83
2.2.2 <i>Formulazioni metodologiche.</i> .....	86
2.3 FORMAZIONE DEL COUNSELOR FILOSOFICO.....	93

**CAPITOLO III**  
***IL COUNSELING FILOSOFICO IN AZIENDA***

3.1 LA DISUMANIZZAZIONE NELLE AZIENDE.....	97
3.2 ETICA IN AZIENDA .....	114
3.2.1 <i>Perché la filosofia in azienda?</i> .....	114
3.2.2 <i>Individuo: no al centro del sistema</i> .....	119
3.3 RISULTATI DI SPERIMENTAZIONE ETICA IN AZIENDA.....	125
 CONCLUSIONI.....	 130
 BIBLIOGRAFIA .....	 133
 SITOGRAFIA.....	 148

## INTRODUZIONE

Con questo lavoro mi propongo di presentare il discusso tema del counseling filosofico, provando a definirne natura e limiti applicativi.

Il counseling filosofico ha origini piuttosto recenti e si propone di integrare l'approccio centrato sulla persona di Carl Rogers con strumenti e metodologie filosofiche, ovvero riconducibili alla pratica filosofica. Quest'ultima nasce dal bisogno di agganciare la filosofia alla vita quotidiana, a seguito di una forte accusa mossa alla filosofia accademica, ritenuta colpevole di essere rimasta per troppo tempo chiusa all'interno degli ambienti specialistici, universitari e non.

Tale rilievo critico costituisce il punto di partenza di Gerd Achenbach, che nel 1981 parlò per la prima volta di *Philosophische Praxis*, espressione tradotta in italiano come *Consulenza Filosofica*, presentandola come reale alternativa alle psicoterapie in casi di difficoltà non psicopatologiche. In realtà sostenere una posizione tanto radicale creò non pochi problemi. Achenbach molto spesso viene accusato di non aver chiarito la vera natura della consulenza filosofica. In un'introduzione a una sua opera si legge: << *Achenbach ha costantemente considerato e descritto la consulenza filosofica*

*sulla vita senza mai tentare di darle una definizione>>*<sup>1</sup>. In ogni caso sembra che la filosofia possa condurre l'individuo a una valutazione o a un cambiamento di valutazione dei pensieri, delle proprie intenzioni e azioni. Questo risulta essere molto vicino ad uno degli obiettivi di alcune psicoterapie brevi.

In questa tesi si discuterà l'ambiguità della posizione di Achenbach, esponendo le ragioni che inducono a preferire l'espressione di *Counseling Filosofico*, usata per indicare un indirizzo differente, che come detto sopra, permette un'integrazione alla teoria rogersiana delle tecniche e strumenti filosofici. Alla luce di questa distinzione, nella prima parte del lavoro presento una introduzione al counseling psicologico.

Quest'ultimo nato nel mondo anglo-americano già a partire dalla fine dell'Ottocento si diffuse in tutta Europa. Si proverà a delineare la natura del counseling attraverso le intuizioni rogersiane relative all'approccio centrato sulla persona. Con tale approccio non si pensa ad una pratica di counseling volta a proporre soluzioni, ma al contrario a *<<facilitare nel soggetto il processo di decisione responsabile attraverso risposte di comprensione-facilitazione da*

---

<sup>1</sup> Soldani R., Introduzione in *Saper vivere. Per una vita piena di significato e di valore*, Apogeo, Milano 2006, p.3.

*parte del counselor, nel pieno rispetto dei sentimenti, del vissuto dei tempi e delle decisioni della persona*>><sup>2</sup>. Questo è il cuore del counseling e anche presupposto teorico del Counseling Filosofico.

Nella seconda parte provo fornire definizione e metodo del Counseling Filosofico, mettendo in evidenza le problematiche che ne derivano. Nella terza e ultima parte analizzo le possibilità offerte dal counseling filosofico applicato nelle realtà aziendali. All'interno delle organizzazioni lo strumento filosofico risulta di fondamentale importanza perché promotore di una strategia aziendale etica. Il management non viene più visto come puro tecnicismo, ma come origine e fonte di *valori* che pongono al centro della gestione dell'impresa la persona umana. Si vedrà come il tema dell'etica delle aziende ormai sta oggi raccogliendo grandi consensi anche presso le istituzioni pubbliche che, attraverso alcuni provvedimenti particolari, invitano le aziende a mettere in atto una gestione responsabile da un punto di vista sociale, economico e ambientale.

---

<sup>2</sup> Di Fabio A., *Counseling. Dalla teoria all'applicazione*, Giunti, Firenze 1999, p. 157.

# **CAPITOLO I**

## ***Modelli e aspetti teorici del Counseling***

## **1.1 INIZI ED EVOLUZIONE DEL COUNSELING**

### ***1.1.1 La nascita del counseling negli Stati Uniti***

Il counseling nasce in America intorno agli ultimi decenni dell'Ottocento ed ha quale particolare ambito di applicazione quello della consulenza familiare. Negli Stati Uniti l'interesse per la famiglia era molto forte. Nel 1877 venne, infatti, fondata la Family Consultation in Illinois. Fu la prima organizzazione di beneficenza di tutta la città di Buffalo che si proponeva di offrire servizi di consulenza e sostegno alle famiglie. Tale interesse venne poi riconfermato con la nascita e fondazione dell'American Institute of Family Relations a Los Angeles dove era offerta una guida prematrimoniale e anche tutti i servizi propri della consulenza matrimoniale e familiare.

Il counseling si sviluppa , poi, nell'orientamento professionale, in cui maggiore attivista fu Frank Parsons<sup>3</sup>. Nel 1906 egli fondò a Boston un

---

<sup>3</sup> Frank Parsons (1854-1908) era un professore universitario. Proprio perché particolarmente talentuoso, all'età di quindici anni cominciò il percorso universitario presso la Cornell University e terminò gli studi in ingegneria civile appena tre anni dopo. Studiò anche legge e, dopo i primi insuccessi lavorativi come ingegnere, venne assunto da una casa editrice. Durante questo periodo si dedicò alla stesura di alcuni scritti (cfr. Parsons F., *The world's best book*, Little, Brown & Co, Boston, 1889; *The philosophy of mutualism*, Bureau of Nationalist Literature, Philadelphia, 1894) grazie ai quali, gli venne offerta la possibilità di diventare professore presso la Boston University School of Law, e occupò tale posizione fino al 1905. Successivamente si interessò di ricerca legata all'orientamento al lavoro. Per tale ragione nel 1906 fondò un centro per

centro di orientamento al lavoro, il “Vocational Bureau of the Civic Service House” e portò avanti anche alcuni studi sperimentali volti a dimostrare l’efficacia dei servizi di orientamento professionale<sup>4</sup>. Il counseling continua a svilupparsi in tal senso negli Stati Uniti con la fine della Prima Guerra Mondiale, poiché è necessario affrontare il problema del ricollocamento professionale dei reduci guerra<sup>5</sup>. I decenni successivi conobbero la depressione economica e la Seconda Guerra Mondiale, poi, vede concentrarsi gli studi sociali e psicologici sull’ adattamento dell’uomo all’ambiente e sulla prevenzione dei disagi. In questo senso fu Carl Rogers a offrire una prospettiva

---

l’orientamento al lavoro e nel 1908, poco prima della sua morte, terminò la sua opera più importante *Choosing a vocation*, pubblicata nel 1909.

<sup>4</sup> La sua opera più importante fu *Choosing a vocation* pubblicata nel 1909, dopo la sua morte avvenuta nel 1908. L’opera è divisa in 3 parti: 1) *The personal investigation*, in cui parla dei tratti individuali, come (attitudini, interessi, limiti e risorse) per condurci ad una maggiore conoscenza di noi stessi. 2) *The industrial investigation*, in cui tratta dei requisiti necessari per raggiungere il successo e l’efficienza nelle varie professioni. 3) *The organization and the work*, in cui invece studia la giusta combinazione dei primi due punti, cioè caratteristiche individuali e fattori legati alle particolari professioni. Solo attraverso questa analisi è possibile effettuare una scelta professionale soddisfacente. Questa opera quindi compendia svariate ricerche sperimentali da lui eseguite. Il 1 Maggio 1908 presentò in una conferenza i risultati di una ricerca eseguita su 80 uomini e donne, per dimostrare gli effetti e l’efficacia di questo metodo necessario a un orientamento professionale adeguato. ( Cfr. Parson F., *Choosing a vocation*, Houghton Mifflin, Boston, 1909.

<sup>5</sup> Carl R. Rogers nel 1943 fu invitato a collaborare con Nicholas Hobbs, suo ex allievo e psicologo della Air Force, ad una ricerca sui soldati reduci di guerra che trovavano particolare difficoltà ad adattarsi all’esercizio di una professione civile. L’esito di questi studi furono così sorprendenti che il governo statunitense affidò a Rogers la direzione del Counseling Services per la United Service Organization: un ente no profit che si proponeva di formare volontari che con l’approccio di counseling da lui teorizzato avrebbero supportato nel loro reinserimento i reduci di guerra. (Cfr. Rogers C. R., *Adjustment after combat*. Army Air force Flexible Gunnery School, Florida Fort Myers, 1944). << Il lavoro che io e i miei colleghi abbiamo fatto [...] ha reso possibile lo studio empirico di fenomeni altamente soggettivi. Ha contribuito ad apportare alcuni cambiamenti nei metodi educativi a qualsiasi livello. È stato uno dei fattori che hanno prodotto cambiamenti nei concetti di conduzione industriale (perfino militare!), di assistenza sociale e sanitaria, di impegno religioso>>. (Rogers Carl R., *A way of being*, Houghton Mifflin Company, Boston 1980 (*Un modo di essere*, Psyco, Firenze 1983, p.47).

rivoluzionaria- lui stesso in un tempo successivo ne ebbe la consapevolezza<sup>6</sup>- inaugurata con la pubblicazione nel 1942 dell'opera *Counseling and Psychotherapy*<sup>7</sup>. La sua riflessione sulla teoria centrata sul cliente, ebbe una forte risonanza e proprio per questa ragione influenzò tutta la riflessione successiva sul counseling psicologico.

Intorno agli anni Cinquanta negli Usa, a testimonianza del crescente attivismo e interesse, nacque la *Division of Counseling Psychological* che sancì la vera nascita del counseling psicologico, presentandolo come campo di ricerca autonomo e indipendente<sup>8</sup>. La prima metà degli anni Cinquanta, quindi, fu un periodo piuttosto fecondo per il counseling se si considera, ancora, sia la pubblicazione di *Client-*

---

<sup>6</sup> Rogers ebbe la consapevolezza dell'importanza rivoluzionaria della sua teoria molto tardi. Lui stesso si paragona a quell'ignorante che partecipando per la prima volta ad un corso di letteratura si rese conto che per tutta la vita aveva parlato in prosa senza saperlo. Rogers parla di una *rivoluzione pacifica*, e a suffragare la portata rivoluzionaria della sua teoria cita in *Potere Personale* Farson che nella sua opera, *Carl Rogers, Quiet revolutionary*, lo definisce come «uno dei rivoluzionari sociali del nostro tempo» (Rogers Carl C., *Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Publishing Company, New York, 1977 (*Potere personale. La forza interiore e il suo effetto rivoluzionario*, Astrolabio, Roma 1978, pp. 11-12).

<sup>7</sup> Rogers Carl R., *Counseling and psychotherapy*, Houghton Mifflin Company, Boston 1942 (*Psicoterapia di consultazione*, Astrolabio, Roma 1971).

<sup>8</sup>L' *American Psychological Association* (APA) era formata da 19 divisioni, che si facevano portavoce di interessi diversi e specifici dell'associazione. Quella che si occupò del counseling fu la divisione 17, in un primo momento denominata *Division of Personnel Guidance* e che aveva lo scopo di svolgere orientamento, formazione e selezione all'interno delle scuole, dei college e delle agenzie di orientamento. Successivamente, nel 1943 la divisione venne rinominata come *Division of Counseling e Guidance* con lo scopo di dare una fisionomia dai tratti più definiti alla pratica del counseling. Nel 1951, anno in cui si fa risalire la nascita del counseling, la divisione 17 venne ancor una volta rinominata, e così nacque la *Division of Counseling Psychology*. (Wolfe D., «*The reorganized American Psychological Association*» *American Psychologist*, 1,3-6 (1946). Benjamin L.T. «*The origin of psychological species: History of the beginnings of American Psychological Association Divisions*» *American Psychologist*, 52,725-732 (1997). Dewsbury D.A. «*On the evolution of divisions*», *American Psychologist*, 5-2, 733-741 (1977)).

*Centered Therapy* di Rogers nel 1951<sup>9</sup>, sia la fondazione dell'*American of Counseling and Development*, un movimento di orientamento e guida professionale. Il lavoro di Rogers, anche in questo caso ha avuto molto seguito e soprattutto ha fornito, chiarendo i termini delle procedure di intervento di counseling, dei suggerimenti su nuove modalità di formazione dei counselor. Proprio con l'intento, di formare in maniera adeguata i nuovi counselor, vennero organizzate delle conferenze importanti che certamente contribuirono in maniera decisiva a delimitare il campo del counseling, separandolo dal resto della psicologia<sup>10</sup>. Nel 1954, infine, venne pubblicato il primo numero del *Journal of Counseling Psychology*, ma solo nel 1963 con il *Community Mental Health Act*<sup>11</sup> nasce il counseling come professione<sup>12</sup>. Alla luce di quanto detto si può definire tutto il

---

<sup>9</sup> Rogers Carl R., *Client-Centered Therapy. Its current practice, implication and theory*, Constable and Company Limited, Londra 1951 (*La "Terapia centrata - sul -cliente". Teoria e ricerca*, Martinelli Editore, Firenze 1970).

<sup>10</sup> Tra i più importanti congressi ricordiamo quello del 1951, il Northwestern Conference che fu il primo congresso nazionale dei membri della Division 17 dell'APA. A questo seguirono Greyston Conference Center al Teachers College (New York) nel 1964, ad Atlanta nel 1987 e a Houston nel 2001.

<sup>11</sup> Si trattò di una legge volta a fornire fondi per la costruzione di centri di salute mentale e per la formazione di team di ricerca specializzati, per apportare cambiamenti significativi nella vita di coloro affetti da patologie riconducibili a questa matrice.

<sup>12</sup> La regolamentazione dell'attività di counseling iniziò nel 1976 in Virginia. Le leggi per l'ottenimento dell'abilitazione dovettero passare in tutti i cinquanta Stati d'America. Solo nel 2009, l'ultimo Stato, La California, ha varato una legge che riconosce la professione di counseling e abilita i counselor all'esercizio della professione. Nel 2013, il counseling fu riconosciuto come professione in tutti i cinquanta Stati. I counselor in possesso dei requisiti previsti per legge possono ora richiedere la licenza abilitante in tutti e cinquanta Stati e, se la licenza viene approvata, possono poi praticare la professione in quei determinati Stati.

processo di sviluppo del counseling come una <<transizione: dall'orientamento vocazionale alla psicologia del counseling>><sup>13</sup>: se in un primo momento il counseling si limita all'orientamento vocazionale, successivamente con lo sviluppo dei metodi psicometrici e psicoterapeutici si approda al counseling psicologico, che guarderà con maggiore attenzione alla prevenzione, alle potenzialità degli individui e alla salute mentale. Si diffonde l'idea di counseling che si fa promotore della *crescita* dell'individuo: non più un aiuto diretto e finalizzato alla risoluzione di un problema ma una consulenza che mira a rendere autonomo l'individuo in modo tale che possa affrontare da solo tutti i problemi futuri<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Super D.E. (1955), Transition: From vocational guidance to counseling psychology, *Journal of counseling Psychology*, 2, 3-9.

<sup>14</sup> Questo punto viene perfettamente chiarito da Rogers: << Questa nuova tecnica differisce da quelle precedenti in quanto si prefigge scopi del tutto diversi. Essa infatti mira direttamente a una maggiore indipendenza e integrazione dell'individuo, piuttosto che alla speranza di ottenere tali risultati con l'aiuto offerto dal consultore per la soluzione del problema. Punto focale è l'individuo, non il problema. Lo scopo non è quello di risolvere un problema particolare, ma di aiutare l'individuo a crescere perché possa affrontare sia il problema attuale sia quelli successivi in maniera più integrata. (Rogers Carl. R., *op. cit.*, 1978, p.13)

### ***1.1.2 Nascita e diffusione del counseling in Gran Bretagna***

Dopo la Seconda Guerra Mondiale il counseling venne “esportato” in Europa dove non ebbe uno sviluppo omogeneo ma, al contrario, assunse delle sfumature diverse in tutto il Vecchio Continente. Il paese europeo in cui il counseling ebbe un maggior successo fu la Gran Bretagna dove, rispetto agli Stati Uniti, riuscì a godere di uno sviluppo autonomo. Come sottolineano Fulchieri e Accomazzo :

*<<Inizialmente questo tipo di intervento, promosso soprattutto da agenzie territoriali, come centri ambulatoriali, consultori e centri giovanili, era rivolto alla modificazione di comportamenti considerati a rischio (fumo, alcool, eccessi alimentari etc) o socialmente discutibili (maltrattatori e maltrattati, genitori con carenti capacità accuditive ed educative etc). Gradualmente, però, il counseling finì per coprire diverse altre aree di problemi esistenziali in cui un individuo si può trovare nel corso della sua vita, in*

*particolare relativamente alla salute, alla scuola, al lavoro, alla vita di coppia>><sup>15</sup>.*

Negli anni Sessanta l'impegno e l'interesse per il counseling si concretizzò con la fioritura di molte agenzie di counseling, che avevano lo scopo di effettuare campagne preventive di educazione demografica. Negli anni Settanta, invece, il counseling britannico si occupò della realtà giovanile guardando con più attenzione alle frange di giovani emarginati. Fu un periodo di forte sviluppo e, non a caso, proprio in quegli anni nasce la *British Association for Counseling* (BAC) che nel 1994 si trasforma in *European Association for Counseling* (EAC).

### ***1.1.3 Il counseling in Italia***

Per quanto riguarda la situazione in Italia, invece, bisogna come prima cosa sottolineare che sia l'ambiente culturale che quello politico fino al secondo dopoguerra hanno rallentato di non poco la diffusione del counseling. Solo negli anni Novanta inizia ad essere usato il termine "counseling" e nascono le prime associazioni come

---

<sup>15</sup> Fulcheri M., Accomazzo R., << Il counseling: un giano bifronte>>, *Rivista di psicologia individuale*, 1999. 27(45), p.66.

l'ASPIC<sup>16</sup>, che riuscì a organizzare e realizzare uno dei primi percorsi formativi volto a rilasciare la qualifica di counselor. Nel 1993 nasce la S.I.Co<sup>17</sup> e nel 1999 si inaugura a Firenze l'inizio di un percorso formativo triennale per counselor professionale, titolo riconosciuto dalla Regione Toscana. Questi eventi hanno assunto una certa importanza soprattutto se inseriti nel contesto culturale italiano che non lasciava molto spazio a riflessioni riguardo alla professionalità e formazione necessarie all'esercizio del counseling<sup>18</sup>. Le barriere da abbattere sono ancora tante ma, tra tutte, il limite più restrittivo è la mancata regolamentazione della professione dei counselor. In questo momento lo Stato italiano, attraverso il registro del CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro), si limita a prendere atto del fatto che esistano diverse associazioni che si occupano di riunire e rappresentare i counselor. Nulla è stabilito dalla legge intorno alla formazione necessaria per svolgere tale professione, e la triste

---

<sup>16</sup> L' *Associazione per lo Sviluppo Psicologico dell'Individuo e della Comunità* è stata fondata nel 1988. Si occupa di consulenza, formazione, ma anche supervisione dei processi formativi.

<sup>17</sup> S.I.Co è acronimo di Società Italiana di Counseling con sede legale a Firenze. Così come scritto nel suo statuto, la S.I.Co si propone di <<riunire in un unico organismo tutti i Counselor e le organizzazioni che si occupano di Counseling nonché di favorire lo studio, l'approfondimento e la diffusione delle tecniche di counseling professionale>>. L'intento appena espresso risulta essere sintomo di un disagio da parte degli operatori che non vedevano riconosciuta la loro professione. Bisogna aspettare il Maggio 2000 per l'istituzione dell'Albo Nazionale della S.I.Co.

<sup>18</sup> In questa direzione dobbiamo ricordare il primo congresso nazionale universitario del 2002 in cui non solo venne fondata l'Associazione Universitaria per la Relazione di Aiuto e il Counseling (AURAC) ma fu anche importante perché vennero espresse nuove prospettive per lo sviluppo del counseling in Italia.

conseguenza di questa mancata tutela è la libertà da parte di tutti di definirsi “counselor”. La situazione viene gestita da diverse associazioni che riuniscono gli associati, stabilendo così delle regole e criteri per la formazione che in un primo momento non godevano di riconoscimento comune. In questo senso, come ci suggerisce Eugenio Bacchini<sup>19</sup>, un primo passo avanti venne compiuto nel 2005 con il A/2005/36 CE<sup>20</sup> con cui vennero stabiliti i criteri e le regole per l’individuazione di quelle associazioni rappresentative a livello nazionale che dovevano presentare, in occasione di importanti conferenze, il loro punto di vista sulle norme e criteri da stabilire sulla professione dei counselor. Le più importanti associazioni italiane<sup>21</sup> si resero conto della necessità di unirsi in questo fronte, di presentare

---

<sup>19</sup> Eugenio Bacchini è professore di psicologia all’Università di Firenze. Da Marzo 2015 è anche vicepresidente in FAIP Counseling, ma anche membro dell’America Counseling Association. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: *Counseling in Italy*, godendo anche della collaborazione di Theodore Remley della ODU University, USA, e al dr. Paul Krieg, pubblicato su “The Journal of Counseling and Development”; *Il Counseling, Il Counseling II* in “Il Quarzo rosa”.

<sup>20</sup> <<Per favorire la libera circolazione dei professionisti, garantendo al tempo stesso adeguati livelli di qualifica, varie associazioni e organismi professionali o Stati membri dovrebbero poter proporre, a livello europeo, piattaforme comuni. [...] Le associazioni professionali in grado di proporre piattaforme comuni dovrebbero essere rappresentative a livello nazionale ed europeo. Una piattaforma comune è una serie di criteri che permettono di colmare la più ampia gamma di differenze sostanziali che sono state individuate tra i requisiti di formazione in almeno due terzi degli Stati membri, inclusi tutti gli Stati membri che regolamentano la professione in questione. Tali criteri potrebbero ad esempio includere requisiti quali una formazione complementare, un tirocinio di adattamento, una prova attitudinale o un livello minimo prescritto di pratica professionale, o una combinazione degli stessi>>. (Gazzetta ufficiale dell’Unione Europea 7 Settembre 2005).

<sup>21</sup> Le maggiori associazioni italiane di counseling sono: S.I.Co (Società Italiana Counseling), FAIP (Federazione Associazioni Italiane di Psicoterapia), CNCP (Coordinamento Nazionale Counselor Professionisti), REICO (Registro Italiano di Counseling), AICO (associazione Italiana Counseling) nel 2007 venne rinominata in AICo Federazione Nazionale, ANCORE (Associazione Nazionale Counselor Relazionale), SICOOL ( Società Italiana Counselor e Operatori Olistici).

un unico progetto, creare delle regole comuni condivise per dare forma a un modello di certificazione di counseling nazionale. Per tale ragione si formò il Comitato Italiano Counseling (CIC) che portò alla nascita della Federazione Associazioni Italiane Counseling (FAIC) includente un numero di associazioni maggiori rispetto alla CIC, ma lasciando invariato l'obiettivo: riconoscersi in un unico percorso di formazione e certificazione del counseling<sup>22</sup>.

Attualmente in Italia da un punto di vista legislativo la professione è regolata dalla legge 4/2013 che disciplina le professioni non organizzate in albi o ordini. Si dà una precisa definizione di professione non organizzata all'Art.1 Comma 2:

*<<[...]si intende l'attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale, o comunque con il concorso di questo, con esclusione delle attività riservate per legge a soggetti iscritti*

---

<sup>22</sup> Il CNC venne formato sotto richiesta dell'European Association of Counseling, che aveva ricevuto da diverse associazioni italiane la richiesta di essere nominate e riconosciute come le uniche rappresentanti nazionali. In questo modo l'ente europeo decise di formare il CNC, una realtà più grande che raggruppasse le maggiori associazioni italiane aventi fatto richiesta. Del CNC facevano parte SICOOL, FAIP, AICO, ANCORE. Con la formazione della FAIC, a queste quattro si aggiunse anche la REICO. All'interno della FAIC le associazioni coesistono con il fine di raggiungere un unico obiettivo, ma ciascuna di esse può mantenere la propria identità.

*in albi o elenchi ai sensi dell'art. 2229 del codice civile, delle professioni sanitarie e delle attività e dei mestieri artigianali, commerciali e di pubblico esercizio disciplinati da specifiche normative>><sup>23</sup>*

Le “nuove professioni”, di cui il counseling fa parte, secondo la legge non possono essere esercitate godendo degli stessi diritti che sono propri di quelle professioni con Ordine. Come conseguenza, lo Stato conferisce con questa legge il potere formativo alle varie associazioni che devono promuovere la formazione dei propri iscritti ma anche controllare la condotta professionale degli stessi, stabilendo le sanzioni da applicare in caso della violazione del codice:

*<< Le associazioni professionali promuovono, anche attraverso specifiche iniziative, la formazione permanente dei propri iscritti, adottano un codice di condotta ai sensi dell'art. 27-bis del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, vigilano sulla condotta professionale degli associati e stabiliscono le sanzioni disciplinari da*

---

<sup>23</sup> Gazzetta Ufficiale Repubblica Italiana. Legge 14 Gennaio 2013 n. 4. Art.1 Comma 1.

*irrogare agli associati per le violazioni del medesimo codice*>><sup>24</sup>.

In Italia lo sviluppo del counseling è ancora in una fase di gestazione, ma questo sembra andare contro le reali esigenze del Paese che è mosso da particolari dinamiche sociali che richiedono interventi di counseling. Si tratta di problematiche legate all'integrazioni degli immigrati, all'integrazione dei giovani, che si ritrovano ai margini del contesto lavorativo, e a tutti quei cambiamenti di una società, come quella italiana, che è in continua evoluzione<sup>25</sup>: una volontà forte di definire il counseling come un'attività diversa dalla psicoterapia<sup>26</sup>. È davvero un prodotto italiano che pertanto non è visibile, ad esempio, in Gran Bretagna dove, nonostante il counseling abbia assunto delle linee di sviluppo indipendenti da quelle statunitensi, ha mantenuto la sovrapposizione tra counseling e psicoterapia. In entrambi i Paesi il counseling viene definito come una terapia breve<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> *Gazzetta ufficiale della Repubblica*. Legge 14 Gennaio 2013 n.4. Art 2 Comma 3.

<sup>25</sup> Theodore R., Krieg P., Bucchiotti E., *Counseling in Italy, Journal of Counseling and Development*, 88, 2010, pp. 28-32.

<sup>26</sup> A testimonianza di questa forte tendenza dobbiamo menzionare la separazione e distinzione tra FAIP counseling e FAIP (Federazione Associazioni Italiane Psicoterapia).

<sup>27</sup> Questo punto è messo in evidenza e condiviso anche da Rogers; << A tali procedimenti di colloquio si possono dare nomi diversi: possiamo chiamarli, con un'espressione semplice e descrittiva, colloqui terapeutici; più spesso, però vengono definiti globalmente counseling, [...]. Oppure questi contatti, intesi a porre rimedi e cure, possono essere classificati sotto la voce "psicoterapia" [...]. Nei capitoli seguenti tutti questi termini saranno utilizzati più o meno indifferentemente, giacché sembrano riferirsi allo stesso metodo fondamentale: una serie di contatti diretti, con lo scopo di offrire assistenza all'individuo per modificarne gli atteggiamenti e

## 1.2 MODELLI TEORICI DEL COUNSELING

Il counseling affonda le sue radici nella psicologia, nella psicoanalisi, nell' approccio fenomenologico, nel movimento umanistico e si è nutrito di una certa atmosfera esistenzialistica.

Esso nasce nell'ambito delle scienze umane e per necessità di orientamento scolastico e lavorativo e di adattamento esistenziale e sostegno psicologico. George Merrill è ritenuto colui che nel 1885 in USA dette avvio a programmi di orientamento. In ambito psicoterapico, poi, fu Carl Rogers ad interessarsi al vissuto emotivo, alle relazioni interpersonali a partire dal convincimento che una relazione con una figura professionale di riferimento può risultare riparativa e consente di lavorare nell'ottica della prevenzione dei disturbi della personalità.

Nel counseling risulta di matrice psicoanalitica il concetto di "tendenza formativa del sé", teorizzato da Heinze Kohut<sup>28</sup>, il quale

---

*il comportamento. [...] è ugualmente chiaro che il counseling più intenso e riuscito non è distinguibile da una psicoterapia altrettanto intensa e riuscita>>. (Rogers Carl R., op. cit., Astrolabio Editore, Roma 1971, p.9).*

<sup>28</sup> Psicoanalista austriaco (1913- 1981) e caposcuola della *Psicologia del Sé*. Gli studi di Kohut si concentrarono sul narcisismo e nel 1971 venne pubblicato il suo primo saggio: *Narcisismo e analisi del Sé*. Si occupò di pazienti con disturbi narcisistici della personalità, che comportano una difficoltà nella regolazione dell'autostima, e che presentano una sintomatologia specifica: rabbia, arroganza, pretesa di diritti e tendenza alla manipolazione. Kohut non fu il solo in questo periodo ad occuparsi di questa tipologia di pazienti, ma l'originalità del suo pensiero sta nell'aver posto in

punta sull'importanza dello sviluppo di un sé integro e coerente. D'altro canto, è evidente l'influenza di Freud non solo in termini generali, quando si imposta il setting duale, ma anche nella relazione con i rischi dovuti a trasfert e controtrasfert che essa comporta. Per Freud e la psicoanalisi è stato difficoltoso riconoscere le capacità innate di autoguarigione del paziente e la tendenza psicoanalitica è quella all'interpretazione, laddove il counselor guida il cliente all'autoanalisi.

Il movimento umanistico ha generato diversi modelli teorici di counseling: l'approccio centrato sulla persona di Carl Rogers<sup>29</sup>, l'analisi transazionale di Eric Berne<sup>30</sup> e la terapia della Gestalt di Fritz Perls<sup>31</sup>.

---

evidenza l'importanza dei bisogni narcisistici per lo sviluppo di un Sé integro e coerente: introduce un'alternativa alla teoria pulsionale classica.

<sup>29</sup> Cfr Rogers Carl R., *op. cit.*, 1970.

<sup>30</sup> Psicologo canadese e autore della teoria chiamata Analisi Transazionale, una teoria della personalità che ha anche contribuito allo sviluppo della terapia di gruppo. Si può quindi collegare il contributo di Berne direttamente al lavoro di associazioni come Alcolisti Anonimi, o di associazioni di volontariato come Telefono amico. Egli stesso si impegnò nel recupero psicologico dei veterani del Vietnam e della Seconda guerra mondiale come psichiatra militare. Si fece dunque promotore di un'originale e promettente forma di psicoterapia nata nell'alveo degli studi psicoanalitici. Cfr Berne E., *Analisi transazionale e psicoterapia*, Astrolabio-Ubaldini, Roma 1971.

<sup>31</sup> Psicoterapeuta tedesco che operò negli Stati Uniti. Fondò la scuola di *Psicoterapia della Gestalt* e nel 1951 pubblicò la *Gestalt Therapy*. La terapia gestaltica punta allo sviluppo personale della persona e la valorizzazione della sua diversità. Essa pone l'accento sulla presa di coscienza dell'esperienza attuale (il qui ed ora) e valorizza il "sentito" emozionale e corporeo. In questo modo la Gestalt sviluppa una prospettiva integrale dell'essere umano, considerando la dimensione sensoriale, affettiva, intellettuale, sociale e spirituale: <<*bisogna perdere la testa e dare retta ai sensi, solo così si smetterà di sopravvalutare l'emisfero cerebrale sinistro, analitico, logico, scientifico e di trascurare quello destro, sintetico, analogico e artistico*>>. (Cfr. Perls F., Ralph E. Hefferline, Paul Goodman, *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human*

Berne, a partire dai risultati della psicologia genetica e della teoria freudiana ha elaborato l'analisi transazionale, ossia l'analisi della comunicazione: essa è una successione di stimoli e risposte di un Io che riproduce comportamenti impartiti (stato del Genitore) o che sperimenta e sceglie (stato dell'Adulto), o, infine, che esteriorizza un comportamento egocentrico, legato a una vita sentita affettivamente (stato del Bambino).

Perls raccoglie e organizza le idee tradizionali della psicoterapia freudiana, jungiana e reichiana, i principi della teoria del campo di Lewin, i contributi filosofici dell'esistenzialismo, della fenomenologia e della filosofia della gestalt e costruisce uno stile psicoterapeutico che diventa il modello del counseling psicologico integrato.

Nel processo di counseling, soprattutto in quello filosofico, la fenomenologia, elemento dell'esistenzialismo, è l'approccio che incoraggia il cliente a riflettere sui suoi stati mentali, mediati o immediati, intenzionali o emozionali nel *qui ed ora*. Heidegger dice che il significato metodologico della descrizione fenomenologica sta nell'interpretazione, cioè nell'ermeneutica. Il linguaggio nasconde molte insidie ma un'interpretazione è necessaria. Tuttavia, essa deve

---

*Personality* (1951), trad. Jean Sanders e Fernando Liuzzi, *La terapia della Gestalt: eccitamento e accrescimento nella personalità umana*, Astrolabio, Roma 1971).

limitarsi a una *lettura del testo* del cliente, come dice Gadamer<sup>32</sup>, considerando che la propria esperienza fa da filtro e che perciò bisogna fare attenzione.

Insomma, il counseling ha preso le mosse da quella parte del pensiero teorico che fa capo all'esistenzialismo, laddove l'uomo, pur tentato di vivere nella superficie di se stesso, non riesce ad accontentarsi della mediocrità e tenta un impegno nel mondo. D'altro canto ogni persona che viene a questo mondo costituisce qualcosa di nuovo, qualcosa che non è mai esistito prima ed è chiamato a realizzare la sua particolarità<sup>33</sup>. Egli, comunque, vive quando esce da se stesso e va verso l'altro. Ciò comporta un rischio perché implica una relazione. Accade che si viva adattandosi alla propria vita ma, in certi momenti di rottura, si ha necessità di trovare un nuovo significato al proprio vissuto attuale perché *<< l'importante non è ciò che si è fatto di me ma ciò che io stesso faccio ciò che si è fatto di me >>*<sup>34</sup>. Cioè, imbrigliare la propria vita con consapevolezza è il risultato di un ripensamento di sé che ha i tempi lunghi di un

---

<sup>32</sup> Han Georg Gadamer, "On the problem of the self-understanding" in David E. Linge, *Philosophical Hermeneutics*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles - London 1976.

<sup>33</sup>Cfr. Buber M., *Principio dialogico e altri saggi*, San Paolo Edizioni, Milano 1993.

<sup>34</sup> Citato in: Ginger S., Ginger A., *La Gestalt, unhe therapie du contact*, Hommes et Groupes, Paris 1987 (*La Gestalt. Terapia del <<con-tatto>> emotivo*, Edizioni mediterranee, Roma 1990, p. 21).

processo ma può avere bisogno di una spinta iniziale e, in questo senso, di una importante figura di riferimento professionale piuttosto che di un intervento spontaneo di aiuto: questo è il senso del counseling.

### **1.3 LA PSICOLOGIA UMANISTICO-ESISTENZIALE: UNA VERA RIVOLUZIONE**

Le linee teoriche descritte in queste pagine, sono riconducibili alla Psicologia Umanistica o Psicologia della Terza Forza. Questa venne così definita da Maslow<sup>35</sup> che, insieme a Rogers, è considerato il fondatore di questo orientamento completamente nuovo, che si contrappose alla psicoanalisi di Freud e alla corrente comportamentista. Rispetto a questi due orientamenti, la psicologia umanistica cominciò a guardare la persona nella sua totalità e globalità, prestando grande attenzione all'esperienza, ai valori, così come ai limiti dell'uomo:

---

<sup>35</sup> Importante psicologo statunitense ed esponente della psicologia umanistica, è conosciuto per aver ideato la cosiddetta *Piramide di Maslow* illustrata all'interno della sua più importante opera pubblicata nel 1954: *Motivation and Personality*. Nel 1962 fondò l'*American Association for Humanistic Psychology* (AHP), anche se importante fu il suo impegno profuso negli anni precedenti alla fondazione dell'associazione per sensibilizzare e guidare gruppi di psicologi interessati a un nuovo orientamento psicologico, quello umanistico-esistenziale.

*<<The human being is an irreducible unit, at least so far as psychological research is concerned. Everything in him is related to everything else in him, in greater or lesser degree. I believe that psychologist should devote more time to the intensive study of the single unique person, to balance their preoccupation with the generalized man, and to generalized and abstracted capacities>><sup>36</sup>.*

I fondatori, proseguendo in questa direzione, inglobarono linee, idee e concetti riconducibili all'Umanesimo del Novecento e all'Esistenzialismo<sup>37</sup>.

La psicologia umanistica, si mostrò interessata a raffigurare l'individuo come uomo attivo, autonomo, capace di formulare giudizi e creare progetti, facendo continuamente riferimento al suo

---

<sup>36</sup> Maslow A.H. , *Toward a humanistic psychology, ETC. A riview of general semantics*, 14,1, 1956, pp.21-22.

<sup>37</sup> L'Esistenzialismo è una importante corrente filosofica che si sviluppa nel Secondo Dopoguerra ma che ha già un precursore in Soren Kierkegaard e nella nuova categoria filosofica del "Singolo" che è l'uomo che sente tutto il suo peso esistenziale tutte le volte che deve operare una scelta poiché ex-sistere significa uscire fuori dal nulla, autodeterminandosi attraverso una possibilità tra tutte le possibilità. Anche per Heidegger, Sartre la filosofia non è un pensiero astratto che culmina in un panlogismo accademico, bensì un momento di ricerca e indagine sull'esistenza dell'uomo, considerando le sue potenzialità, così come le sue fragilità. C'è un forte senso del vuoto dell'uomo moderno e sulla sua difficoltà ad affrontare pericoli presenti in un mondo nel quale si è smarrito il senso di Dio e gli eventi della Guerra hanno dimostrato la necessità di riflettere sull'uomo, sui valori, sul senso stesso dell'esistenza umana. L'Umanesimo integrale di J. Maritain, di matrice cattolica, celebrò la centralità dell'uomo che venne, dunque, considerato autore della sua storia. L'obiettivo dell'umanesimo fu quello di formare, attraverso lo studio e la riscoperta dei classici, uomini consapevoli delle loro possibilità e potenzialità. L'uomo diventò il centro di ogni speculazione filosofica.

potenziale. Si fece strada un'idea psicologica fondante su un Sé *autoattualizzante*, che mira all'autorealizzazione e all'autonomia: se si ha un concetto positivo di sé e quindi una buona autostima si raggiungono sentimenti di *autofiducia* e di *adeguatezza* alla vita.

*<<Tutte le persone della nostra società (salvo poche eccezioni patologiche) hanno bisogno e desiderio di una valutazione di se stessi o autostima e di una stima da parte degli altri, che sia stabile, ferma e ordinariamente alta. Le esigenze di questo genere possono essere, perciò, classificate in due categorie; da una parte il desiderio di forza, di successo, di adeguatezza, di padronanza e di competenza, per affrontare con fiducia il mondo, di indipendenza e di libertà; dall'altra abbiamo ciò che può essere detto il desiderio di reputazione o di prestigio (nel senso di rispetto o stima da parte delle altre persone), di importanza, di dignità e di apprezzamento. [...] Oggi, però si va diffondendo un migliore riconoscimento della loro importanza centrale sia fra gli psicanalisti che fra gli psicologi clinici. La soddisfazione dell'esigenza di autostima porta a sentimenti di autofiducia, di valore, di forza, di capacità, di adeguatezza di essere utile e necessario nel mondo. La frustrazione di queste esigenze produce un sentimento di inferiorità, di debolezza. Questi sentimenti, a*

*loro volta, fanno nascere o un senso di scoraggiamento  
fondamentale o tendenze compensatrici o nevrotiche>>*<sup>38</sup>.

Secondo Maslow la meta ultima dell'individuo è l'autorealizzazione<sup>39</sup> che si può raggiungere attraverso l'escalation della gerarchia dei bisogni.

Il modello della psicologia umanistica nel tempo non è rimasto invariato, ma al contrario ha subito influenze da parte di diversi orientamenti di natura psicologica e filosofica. Per tale ragione oggi si parla di psicologia umanistica-integrata nel senso che tale modello è integrato da altre scuole di pensiero. Alla luce di questo, possiamo inserire all'interno della prospettiva umanistico-esistenziale il counseling filosofico, che sarà oggetto della nostra indagine nei capitoli successivi.

---

<sup>38</sup> Maslow Abraham. H., *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York 1954 (*Motivazione e Personalità*, Armando Editore, Roma 1973, pp 97-98).

<sup>39</sup> <<*The physiological needs, when unsatisfied, dominate the organism, pressing all capacities into their service and organizing these capacities so that they may be most efficient in this service. Relative gratification submerges them and allows the next higher set of needs in the hierarchy to emerge, dominate, and organize the personality, so that instead of being, e.g., hunger obsessed, it now becomes safety obsessed. The principle is the same for the other sets of needs in the hierarchy, i.e., love, esteem, and self-actualization*>> (Maslow A.H., *op.cit.*, 1956).

## 1.4 ASPETTI TEORICI DEL COUNSELING NELL'APPROCCIO UMANISTICO

La nascita del counseling si fa risalire intorno agli anni Quaranta negli Stati Uniti, sebbene i termini *counselor* e *counseling* facessero per la prima volta la loro comparsa agli inizi del Novecento in *Choosing a vocation* di F. Parsons. Il counseling, che presenta diversi ambiti di intervento, sia esso scolastico che familiare e aziendale, è strumento di orientamento, di supporto e sostegno volti alla crescita dell'individuo. Cioè, esso si configura come una relazione di aiuto. In taluni scritti di Carl Rogers, con l'espressione *helping relationship* si identifica un rapporto interpersonale volto a favorire la crescita di uno dei due soggetti:

*<<Con questo termine mi riferisco ad una relazione in cui almeno uno dei protagonisti ha lo scopo di promuovere nell'altro la crescita, lo sviluppo, la maturità e il raggiungimento di un modo di agire più adeguato ed integrato nell'altro. L'altro in questo senso, può essere un individuo o un gruppo. In altre parole, una relazione di aiuto potrebbe essere definita come una*

*situazione in cui uno dei partecipanti cerca di favorire, in una o ambedue le parti, una valorizzazione maggiore delle risorse personali del soggetto ed una maggiore possibilità di espressione>><sup>40</sup>.*

Questa definizione include al suo interno tutte quelle relazioni utili per lo sviluppo e per la crescita dell'individuo: rapporti amicali, familiari e professionali. La relazione di aiuto, quindi, strutturalmente presenta molti punti di contatto con quei rapporti umani che, spontaneamente, si instaurano fra le persone nella vita quotidiana, in cui vige la mutualità e la reciprocità.

Rogers include nella sua definizione tutte le <<relazioni di orientamento, sia in campo educativo, sia professionale, sia più strettamente psicoterapeutico>><sup>41</sup>, anche rapporti instaurati a livello grupale, in alcuni casi di interazione tra individuo-gruppi, la cui finalità è <<la promozione dello sviluppo e del funzionamento maturo e congruo delle potenzialità individuali>><sup>42</sup>. Una relazione di aiuto può avere i caratteri della spontaneità. Tuttavia, se parliamo di

---

<sup>40</sup> Rogers Carl R., The characteristic of a helping relationship, *Personnel and Guidance Journal*, 37, 1, 6-16 1958, in Rogers Carl. R., *op. cit.*, 1970, p.68.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Di Fabio A., *Counseling. Dalla Teoria all'applicazione*, Giunti, Firenze 1999, p.166.

counseling, l'azione è intenzionale e sistematica e ha, secondo Rogers, le seguenti caratteristiche fondamentali:

1. *Contatto psicologico*. Cioè la relazione. Essa richiede la ripetizione costante e continua, nonché la prevedibilità di azioni e reazioni. In altri termini, non si tratta di un rapporto interattivo, di un evento circoscritto nello spazio e nel tempo, bensì di un processo.
2. *Incongruenza*. Il cliente all'interno della relazione si trova in uno stato di ansia e vulnerabilità. Ci si <<riferisce ad una discrepanza fra l'esperienza reale dell'organismo e l'immagine di sé che l'individuo ha quando si rappresenta quell'esperienza>><sup>43</sup>.
3. *Congruenza*. È la prima delle tre condizioni, insieme a *considerazione positiva e incondizionata* ed *empatia*, necessarie per creare un clima favorevole al cambiamento. Uno dei principali scopi della congruenza è quella di creare un rapporto basato sulla fiducia. Il cliente, <<rendendosi conto

---

<sup>43</sup> È proprio in questa circostanza che per spiegare la natura dell'incongruenza Rogers offre l'esempio della madre che si ammala quando suo figlio decide di andare via di casa. Il fatto di desiderare che il figlio rimanga contraddice l'idea di "buona madre" che lei ha di se stessa. Si crea una discrepanza e incongruenza tra come il sé viene percepito e l'esperienza reale. (Rogers C.R., op cit., 1970)

*che il terapeuta si permette di essere quel che è tende a scoprire la stessa libertà>>*<sup>44</sup>. Il terapeuta nella relazione è se stesso, è libero di vivere e comunicare i suoi sentimenti. Solo così il terapeuta avrà la possibilità di guidare il cliente nella scoperta dei suoi sentimenti. La congruenza, quindi, presenta due componenti, una interna, che coincide con l'insieme delle esperienze del terapeuta, e una esterna, la *trasparenza*, che si riferisce alla capacità di comunicare esplicitamente le proprie esperienze<sup>45</sup>.

4. *Considerazione positiva e incondizionata nei confronti del cliente.* Questo è il secondo punto fondamentale per favorire il cambiamento nel cliente. Il terapeuta in questo caso decide di accettare senza riserve i sentimenti espressi dal cliente: sia quelli positivi, sia quelli negativi, gli aspetti coerenti e quelli incoerenti del cliente. Si instaura un rapporto in cui il terapeuta ha il buon proposito di non giudicare e manipolare la relazione stessa. Questo atteggiamento del terapeuta induce il cliente a credere maggiormente nelle sue potenzialità, ed è per tale

---

<sup>44</sup> Rogers Carl R., *op. cit.*, 1978, p. 17.

<sup>45</sup> Greenberg L., Balen V. *Theory of Experience Centered Therapy*. In L. Greenberg, J. Watson and G. Lietaer, (Eds.). *Handbook of Experiential Psychotherapy: Foundations and Differential Treatment*.(pp28–57) Guilford Press, New York 1998.

ragione che si crea un'atmosfera non costrittiva, ma educativa. Proprio in questo consiste la portata rivoluzionaria della teoria rogersiana, che ha implicato un capovolgimento dei ruoli.

*<<Mi accorgo ora di aver assestato un colpo politico a doppio taglio. Infatti io ho affermato che la maggior parte dei counselor si riteneva in grado di controllare la vita dei loro clienti e che fosse preferibile liberare il cliente per permettergli di diventare una persona indipendente e capace di autodirigersi. Quindi era evidente che se essi si fossero dichiarati d'accordo con me, questo avrebbe potuto significare la rottura completa e il rovesciamento del loro controllo personale nei rapporti di counseling>><sup>46</sup>*

5. L'empatia è il terzo elemento ritenuto indispensabile per la formazione di una relazione di aiuto. Considerando l'idea dell'empatia come un'*empathic emotional responsiveness*, questa può essere definita come una risposta emotiva alla percezione dell'esperienza emotiva altrui, in cui risulta necessaria la compartecipazione ai sentimenti dell'altro.

---

<sup>46</sup> Rogers C. R., *op. cit.*, 1978, p. 14

Secondo un approccio cognitivo, invece, l'empatia coincide con il riconoscimento delle emozioni dell'altra persona. La persona empatica soddisfa la condizione del "come se"<sup>47</sup>; il terapeuta sente l'ira, la paura, la gioia del cliente *come se* fossero suoi senza confondere o aggiungere i propri sentimenti a quelli del cliente. Questa condizione viene perfettamente descritta da Rogers:

*<<Lo stato di empatia, dell'essere empatico, è il percepire lo schema di riferimento interiore di un altro con accuratezza e con le componenti emozionali e di significato ad essi pertinenti, come se una sola fosse la persona ma senza mai perdere di vista questa condizione di "come se" [...] Se questa qualità di "come se" manca allora lo stato è quello di identificazione>><sup>48</sup>.*

L'empatia è ciò che allontana la persona che richiede aiuto dalla condizione di isolamento. Il cliente, sentendosi compreso, comincia a nutrire la speranza di risolvere il problema che lo affligge. L'empatia, presentandosi come la base dell'ascolto

---

<sup>47</sup> Mehrabian, A., & Epstein, N., A measure of emotional empathy, *Journal of Personality*, 40(4), 525-543, 1972

<sup>48</sup> Rogers C. R., *Un modo di essere. I più recenti pensieri dell'autore su una concezione di vita centrata sulla persona*. Firenze, Martinelli, 1983, p. 121.

attivo, risulta essere la chiave e l'elemento fondamentale della pratica e della relazione di counseling che guarda allo sviluppo della persona.

6. *Comprensione*. In quest'ultimo punto Rogers pone la sua attenzione sul come e sul cosa il cliente percepisce. Gli atteggiamenti del terapeuta sopra descritti devono essere comunicati al cliente perché, se questi non vengono percepiti, non è possibile produrre *modificazioni costruttive alla sua personalità*<sup>49</sup>.

In Rogers psicoterapia e counseling presentano un certo livello di identificazione in merito alle strategie di comunicazione, agli atteggiamenti del counselor. Tuttavia, il counseling non ha come obiettivo la ristrutturazione della personalità e, perciò, prevede tempi brevi. Il counseling consiste nell' aiutare il cliente a risolvere uno o più problemi psicologici ed emozionali nel più breve tempo possibile ed aiuta il cliente a raggiungere un certo grado di

---

<sup>49</sup> Da Rogers viene anche definita come <<modificazione psicoterapeutica>> e secondo il suo punto di vista:<<Queste proposizioni significano un'evoluzione esteriore e profonda nella struttura personale dell'individuo verso quello stadio che i clinici definirebbero di <<maggiore integrazione>>, di minore conflittualità, di maggiore disponibilità di energie per una vita produttiva; una modificazione del comportamento che perde gli aspetti generalmente definiti <<immaturi>> per acquisire quelli definiti <<maturi>>. ( Rogers Carl R., *Le condizioni necessarie e sufficienti per una modificazione terapeutica della personalità*, *Journal of Counseling Psychology*, 21, 2, 1957 in, *op. cit.*, 1970, p. 50).

indipendenza, autonomia e fiducia nelle proprie capacità, motivandolo al cambiamento<sup>50</sup>.

## **1.5 DEFINIRE IL COUNSELING**

### ***1.5.1 Counseling o psicoterapia?***

Per provare a capire quale sia la vera natura del counseling è necessario comprendere anche la natura delle differenze tra il counseling e la psicoterapia. La separazione del counseling dall'ambito delle psicoterapie ha posto, infatti, il problema della sua ridefinizione. In una classificazione originaria, infatti, il counseling faceva parte dell'*area psicoterapica non esplorativa* (solievo, appoggio, consiglio)<sup>51</sup>. Successivamente però si verificarono una serie di cambiamenti che indussero a sentire necessaria una distinzione tra counseling e psicoterapia. Non a caso nel 1989 In Italia vennero stabiliti i requisiti necessari per il conseguimento del titolo di

---

<sup>50</sup> Hough M., *Abilità di Counseling. Manuale per la prima formazione*, Erickson, Trento 1999.

<sup>51</sup> Ci si riferisce allo schema proposto da Brown e Pedder (1979). Le aree di suddivisione sono tre: a) *area psicoterapica non esplorativa* (solievo, appoggio, consiglio). Qui ritroviamo le "psicoterapie di superficie" che portano alla risoluzione dei problemi dell'individuo, senza recuperare contenuti inconsci. b) *area psicoterapica intermedia* c) *psicoterapica esplorativa* (analisi e cambiamento). Per ulteriori approfondimenti cfr. Brown D., Pedder J., *Introduction to Psychotherapy*, Tavistock Publications, London 1979.

psicoterapeuta. L'abilitazione alla professione psicoterapeutica, infatti, stabilita dalla legge 18 febbraio 1989 n.56, richiede l'iscrizione dei medici e psicologi nell'apposito albo professionale. Con questa legge vengono stabiliti i requisiti necessari per raggiungere l'abilitazione: integrare la laurea in psicologia o medicina e chirurgia attraverso corsi di specializzazione o comunque corsi quadriennali riconosciuti dal Ministero<sup>52</sup>. La psicoterapia, dunque, è un'attività che può essere svolta solo da operatori specializzati che sappiano gestire la richiesta di aiuto da parte di utenti che presentano disturbi psichici di vario tipo. La psicoterapia interviene sugli aspetti patologici della crisi che causano scompensi importanti nell'individuo, e per raggiungere tale scopo, lo psicoterapeuta si propone di accogliere, comprendere i messaggi dell'utente per impedire, laddove è possibile, la comparsa di un disturbo mentale, ma anche e soprattutto utilizzare determinati strumenti necessari al superamento dello stesso<sup>53</sup>. Per una maggiore comprensione le

---

<sup>52</sup> In particolare nell'Art. 3 Comma 1: <<L'esercizio dell'attività psicoterapeutica è subordinato ad una specifica formazione professionale, da acquisirsi, dopo il conseguimento della laurea in psicologia o medicina e chirurgia, mediante corsi di specializzazione almeno quadriennali che prevedano adeguata formazione e addestramento in psicoterapia, attivati ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 10 marzo 1982, n.162, presso scuole di specializzazione universitaria o presso istituti a tal fine riconosciuti con le procedure di cui all'art. 3 del citato decreto del Presidente della Repubblica>> (Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana).

<sup>53</sup> Fulcheri, Accomazzo , << IL counseling un Giano bifronte>>, *Rivista di psicologia individuale*, 27 (45), 1999, pp. 57-83.

differenze tra counseling e psicoterapia possono essere riassunte schematicamente:

- La psicoterapia si preoccupa di modificare la personalità, mentre il counseling di aiutare l'individuo ad utilizzare le proprie risorse di coping. Il concetto di coping è stato creato nell'ambito della psicologia negli anni Sessanta, dallo scienziato americano Lazarus<sup>54</sup>, Berkeley University, che lo ha studiato come un processo strettamente collegato allo stress. Secondo Lazarus la capacità di coping si riferisce non soltanto alla risoluzione pratica dei problemi ma anche alla gestione delle proprie emozioni e dello stress derivati dal contatto con i problemi. Non serve avere soltanto abilità di risolvere concretamente un problema. Occorre, anche avere una buona capacità di gestire le emozioni che si scatenano in una condizione di stress. Al coping è legato il concetto di empowerment: il primo è legato alle caratteristiche dell'individuo; il secondo al contesto sociale. Entrambi i fattori

---

<sup>54</sup> Psicologo (1922-2002) . È conosciuto per aver introdotto il concetto di stress psicologico che differisce da quello fisiologico in quanto la risposta dipende dalla valutazione cognitiva del significato dello stimolo. L'elemento comune a tutti gli eventi considerati stressanti è di natura psicologica o emozionale. In questo contesto Lazarus definisce il coping come il complesso dei tentativi di risolvere un problema particolare per l'individuo.

favoriscono l'incremento alla gestione delle risorse personali e promuovono un miglioramento della loro condizione e un positivo coinvolgimento sociale. Secondo Lazarus il

*<<Coping is subset of adaptational activities that involves effort and does not include everything that we do in relating to the environment. [...] the coping would consist of almost everything we do. When there is a nonroutine occurrence, however, such as a road closed for repairs that requires a decision as to an alternative route, or a flat tire that need changing, effort is required. In these circumstances coping efforts are clearly distinguishable from the automatic adaptive behaviors that occur in routine driving situations>><sup>55</sup>.*

- La psicoterapia si occupa di persone psicologicamente disturbate, mentre il counseling si attua anche con persone fondamentalmente sane dal punto di vista psicologico che sono messe di fronte a particolari problemi di vita.
- Il counseling tende ad essere un processo a breve termine diversamente dalla psicoterapia. D'altro canto, possono esserci

---

<sup>55</sup> Lazarus Richard S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984, pp. 131-132.

degli interventi brevi di psicoterapia nell'ambito del comportamentismo e del cognitivismo<sup>56</sup>.

In generale, quindi, si può affermare che il counseling e la psicoterapia condividono la radice insita nei processi di aiuto in cui ritroviamo sempre una relazione tra un utente e un operatore qualificato. Le finalità, le metodologie, gli strumenti e le tecniche sono le aree di differenziazione tra i due ambiti<sup>57</sup>. Siamo pronti a definire in maniera dettagliata il counseling.

### ***1.5.2 La mancanza di una definizione condivisa.***

È bene soffermarsi su un'analisi terminologica prima di proporre vari modelli di definizione del counseling. Chiarire le varie terminologie usate e le varie definizioni proposte significa valutare e comprendere in maniera più completa il percorso evolutivo del counseling sia lungo la linea dello spazio che del tempo. Non c'è distinzione terminologica

---

<sup>56</sup> Watson John B., *Behaviorism*, Norton, New York 1924. Cfr. Neisser U., *Cognitive Psychology*, Appleton-Century-Crofts, New York 1967.

<sup>57</sup> Giusti E., Spalletta E., *Psicoterapia e counseling. Comunanze e differenze*, Sovera, Roma 2012.

tra *counseling* e *counselling*<sup>58</sup>: il primo appartiene alla tradizione americana, il secondo a quella britannica.

Il termine *counseling* deriva dal verbo inglese *to counsel*= *to advise someone*→ consigliare qualcuno<sup>59</sup>. Il verbo *to counsel* deriva dal verbo latino *consulo-ere*, traducibile in *consolare*, *confortare*, *venire in aiuto*, e quest'ultimo si compone della parola *cum* (con, insieme) e *solere* (alzare, sollevarsi) e con questo si potrebbe anche intendere come "aiuto nell'alzarsi"<sup>60</sup>.

Un altro problema legato alla terminologia è quello relativo alla traduzione del termine. Come rendere il termine "counseling" in italiano?. Si potrebbe certamente pensare di tradurlo con "consiglio" o "consulenza" ma in realtà questo porterebbe ad un problema di comprensione ed è opportuno fare le giuste precisazioni. Per consiglio si intende un suggerimento che si dà a una persona per risolvere i suoi dubbî o per esortarla a fare o non fare una cosa, generalmente con l'intento di procurare il suo bene.

---

<sup>58</sup> Questa differenza la si può spiegare facendo riferimento alla semplificazione dell'inglese americano rispetto a quello dell'inglese britannico. Esempio: *traveling* (inglese americano), *travelling* (inglese britannico) ecc..

<sup>59</sup> Terry F. Hoad, *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*, Oxford, Oxford University Press 1986.

<sup>60</sup> Castiglioni L., Mariotti S., *IL. Vocabolario della lingua Latina*.

La traduzione di counseling con consiglio è inaccettabile secondo Pagani<sup>61</sup> e la differenza tra counseling e consiglio è che, nel primo caso, la relazione si svolge con un operatore esperto; nel secondo caso la relazione è paritaria e consiste nel suggerire. Per *consulenza*<sup>62</sup> si intende il parere di un professionista a cui si ricorre per avere chiarimenti su quesiti di ordine tecnico su materie di sua professione. Il counselor è un consulente che deve avere importanti quadri di riferimento teorici relativi a scienze umane e deve avere anche conoscenze nel particolare settore in cui opera.

Per consiglio si intende un suggerimento che si dà a una persona per risolvere i suoi dubbi o per esortarla a fare o non fare una cosa, generalmente con intento di procurare il suo bene.

Alla luce di quanto detto la traduzione italiana del termine counseling è piuttosto problematica e per tale ragione, in linea di massima, si

---

<sup>61</sup> Pier Luigi Pagani (1923-2012) laureatosi in Medicina e chirurgia a Pavia si interessò, insieme a Francesco Parenti, della diffusione della Psicologia Individuale Comparata di Adler. Non a caso fu Direttore della scuola Adleriana di psicoterapia e dell'Istituto di Alfred Adler di Milano fondato nel 2000. Insieme a Parenti nel 1969 fondò la S.I.P.I. (Società Italiana di Psicologia Individuale), ma ricoprì la carica di Direttore solo nel 1990 fino al 2006, quando rassegnò le dimissioni e ricoprì la carica di Presidente Onorario. Tutto il suo lavoro fu contrassegnato dalla volontà di promuovere la metodologia adleriana e proprio per questa ragione dalla fondazione dell'Istituto Di Alfred Adler di Milano si impegnò a fornire formazione ai nuovi analisti adleriani. Tra le più importanti opere ricordiamo: *Piccolo lessico adleriano*(2003), *Il caso della Signora B* (1996), *La distruttività xenofoba: delirio di onnipotenza o legge spietata dell'evoluzione*(1996), *La volontà di potenza e il sentimento del sentimento di inferiorità* (1998), *I principi dell'incoraggiamento* (1998).

<sup>62</sup> Qui si intende una consulenza di contenuto (consulenza organizzativa, legale, tributaria, scientifica, medica...) diversa dalla consulenza sulla persona che coincide con il counseling.

condivide la posizione di mantenere anche in italiano il termine “counseling”<sup>63</sup>. L’ampiezza e l’ambiguità dei settori di applicazione del counseling rendono molto difficile, ma anche per questo prioritaria, la definizione del counseling. Questo obiettivo non è stato ancora raggiunto, non esiste una definizione comune e generalmente condivisa del counseling e questo causa numerosi problemi nella comunicazione internazionale, anche tra gli specialisti del settore<sup>64</sup>. Qui, per tale ragione, verranno elencate e messe in relazione una serie di definizioni proposte dalle varie associazioni, con l’intento di definire la natura del counseling, le sue caratteristiche e i suoi limiti di applicazione. In questo lavoro si prenderanno come riferimento le definizioni proposte dall’American Counseling Association (ACA) per l’America, per la Gran Bretagna quella della British Association Counseling and Psychotherapy (BACP), per l’Italia quella della S.I.Co.

Secondo l’ACA:

*<<The Practice of Professional Counseling:  
The application of mental health,  
psychological, or human development*

---

<sup>63</sup> In Italia infatti si è affermata la versione americana del termine per evidenziare l’importanza attribuita alla nascita del counseling e il grande sviluppo che ha avuto negli Stati Uniti.

<sup>64</sup> Come si è già accennato, esistono diversi ambiti di applicazione: orientamento in ambito scolastico e professionale, sostegno in ambito sportivo, counseling in ambiente sanitario.

*principles, through cognitive, affective, behavioral or systemic intervention strategies, that address wellness, personal growth, or career development as well as pathology>><sup>65</sup>.*

In questa definizione troviamo una quasi completa sovrapposizione con la psicoterapia, caratteristica, come già detto, del counseling americano. Si vuole definire un'attività che si occupa dello stato patologico così come del benessere e della crescita personale. In tal modo si instaura una concorrenza tra operatori, non alla pari per varie ragioni. Di fatto, invece, si deve mantenere una diversa identità a partire dalla certezza che il counselor non può occuparsi di patologie di un paziente ma solo di momenti di difficoltà del cliente, come ci insegna Rogers<sup>66</sup>.

Secondo la definizione della British Association Counseling (BAC):

*<< [...] ci si impegna nel counseling quando una persona che riveste, regolarmente o temporaneamente il ruolo di counselor, offre o concorda esplicitamente di offrire tempo, attenzione e rispetto ad un'altra persona, o*

---

<sup>65</sup> <https://www.counseling.org/>

<sup>66</sup> Rogers Carl R., *op. cit.*, 1970.

*persone temporaneamente nel ruolo di cliente>>*<sup>67</sup>.

Tale definizione è finalizzata a specificare il counseling rispetto ad altre relazioni professionali fondate sul rapporto operatore-utente. A tale scopo nel 1992 la BAC, in una sua pubblicazione definisce le differenze tra: *befriending, advice, guidance, counseling skills, counseling professionale*<sup>68</sup>.

Il *befriending* esprime un atteggiamento di simpatia, un aiuto amichevole che non è sostenuto da competenze di comunicazione e proprio per questa ragione non si fonda su una relazione d'aiuto propriamente detta.

L'*advice* indica un'azione di offerta di informazioni e suggerimenti su cosa fare di queste informazioni.

La *guidance* consiste nella costituzione di una relazione di fiducia che comporta il passaggio di informazioni inerenti al problema del cliente.

---

<sup>67</sup> Feltham C., *Dizionario di counseling*, Sovera, Roma 1995, p.83.

<sup>68</sup> , British Association for Counselling, *Code of Ethics and Practice for Counsellors*, Rugby: British Association for Counselling Citato da Fulcheri M., Accomazzo R., *op.cit.*, 1999 , p. 66.

Le *counseling skills* sono competenze di base utili nelle relazioni di aiuto che si rifanno alle consapevolezze dell'operatore sui processi comunicativi.

Il *counseling professionale* induce il cliente ad esplorare e ricercare soluzioni in un'area problematica. Questo richiede grande abilità da parte dell'operatore che deve essere in grado di mantenere la relazione con il cliente, di valorizzare le risorse del cliente e indurre quest'ultimo a individuare le difficoltà per superarle trovando in maniera autonoma le soluzioni adeguate.

La definizione della S.I.Co trasmessa al C.N.E.L è la seguente:

*<<L'intervento di counseling può essere definito come la possibilità di offrire un orientamento o un sostegno a singoli individui o a gruppi, favorendo lo sviluppo e l'utilizzazione delle potenzialità del cliente>><sup>69</sup>.*

In questa messa a punto di definizioni rimane sempre costante l'idea di un counseling come strumento volto al superamento di un momento di crisi, al miglioramento dei rapporti con gli altri, ma soprattutto uno strumento che porta il soggetto ad una maggiore conoscenza e consapevolezza di sé. Tutto il counseling si basa,

---

<sup>69</sup> <http://www.sicoitalia.it/online/utenti/counseling/cose-counseling/>

dunque, sull'intuizione rogersiana secondo la quale, l'aiuto fornito non consiste nel suggerire come comportarsi, come agire, ma nel facilitare il cliente a decidere responsabilmente circa i problemi o crisi del momento.

*<<Nel condurre la psicoterapia e consulenze individuali, ho scoperto che era sempre più fruttuoso aver fiducia nella capacità del cliente di muoversi verso l'autocomprensione, di intraprendere azioni costruttive per risolvere i suoi problemi. Queste cose accadevano se io ero capace di creare un clima facilitatore in cui risultassi empatico, disponibile ed autentico>><sup>70</sup>*

Rogers parla di "cliente", proprio per indicare *<<che non ci si rivolge alla persona in cerca di aiuto come a un paziente dipendente ma come a un cliente responsabile>><sup>71</sup>*. La richiesta di aiuto non implica, dunque, la perdita della propria autonomia decisionale, ma è grazie alle sue risorse che il soggetto riesce a superare la crisi del momento, così come quelle future<sup>72</sup>. Secondo Rogers:

---

<sup>70</sup> Rogers Carl R., *A way of being*, Houghton Mifflin Company, Boston 1980 (*Un modo di essere*, Psycho, Firenze 1983, pp. 244-245).

<sup>71</sup> Rogers Carl R., *op. cit.*, 1978, p. 13.

<sup>72</sup> Il concetto iniziale di terapia centrata sul cliente lascia spazio all'approccio centrato sulla persona. Questo è di fondamentale importanza perché segna il punto in cui avviene l'evoluzione

*<<Un counseling efficace consiste in un rapporto flessibile, ma ben strutturato, che permette al soggetto di raggiungere un grado di autocomprensione tale da consentirgli di adottare provvedimenti positivi, alla luce di questo suo nuovo orientamento>><sup>73</sup>.*

Si tratta di un approccio nuovo che pone il suo focus sul cliente senza però sottovalutare “l’essere” del terapeuta che, per portare avanti una relazione di counseling efficace, deve essere *<<un esperto di comunicazione e relazione, in grado di facilitare il percorso di autoconsapevolezza dell’uomo>><sup>74</sup>.*

## **1.6 LE ABILITÀ DEL COUNSELING**

### **1.6.1 L’Ascolto Attivo**

L’argomentazione sulla natura della formazione o sulle abilità necessarie per svolgere tale professione certamente non può essere

---

del pensiero di Rogers: la sua teoria non viene più applicata solo alla psicoterapia, ma alla vita, ad ogni circostanza che pone tra le sue finalità quella della crescita di un individuo, un gruppo, una comunità.

<sup>73</sup> Rogers C., *op.cit.*, 1971, p.22.

<sup>74</sup> Di Fabio A., *Counseling. Dalla teoria all’applicazione*, Giunti, Firenze 1999, pp.5-6.

trascurata. A questo proposito le abilità di counseling, riferentesi ad abilità di comunicazione, possono essere definite in: *condizioni di base, abilità di base e microabilità*<sup>75</sup>.

- *Condizioni di base.* Sono condizioni essenziali perché si verifichi l'attività di counseling: empatia, congruenza, accettazione positiva e incondizionata e loro comunicazione al cliente.
- *Abilità di base.* Sono considerate essenziali per esercitare in maniera adeguata ed efficace l'attività del counseling. Con le abilità di base si intende la capacità di comunicare efficacemente con risposte empatiche, riformulazioni, capacità di autosservazione, consapevolezza del linguaggio posturale, della mimica e della prossemica; capacità di condurre in maniera corretta l'interazione interpersonale.
- *Microabilità* si intendono tutte quelle abilità comunicative indispensabili per la realizzazione di una relazione di aiuto: prestare attenzione, mantenimento del contatto visivo, tono di voce appropriato, reggere il silenzio.

---

<sup>75</sup> Feltham, *op.cit.*, 1995.

All'interno del quadro rogersiano, le abilità di counseling si circoscrivono nell'ambito della comprensione e chiarificazione del problema in funzione del superamento dello stesso. Non a caso grande importanza viene data all'ASCOLTO ATTIVO, ritenuto da Rogers una delle operazioni più difficili che si possa tentare di fare, visto che normalmente offriamo una comprensione empatica<sup>76</sup>. Un ascolto non attivo non ci garantisce una comprensione vera. Non bisogna in alcun modo influenzare o attribuire giudizi di valore ai contenuti del cliente ma, semplicemente, cogliere, accogliere la sua esperienza e indirizzarlo verso l'obiettivo che il cliente stesso si propone:

*<<Active listening does not necessarily mean sessions spent listening to grievances personal or otherwise. It is simply a way of approaching those problems which arise out of the usual day-to-day events any job. To be effective, listening must be firmly grounded in the basic attitudes of the user. We cannot employ it as a technique if our fundamental attitudes are in conflict with the basic concepts. If we try, our behavior will be empty and sterile, and our associates will be quick to recognize this. Until we can demonstrate a spirit which genuinely respects the potential worth of the*

---

<sup>76</sup> Rogers C. R., Kinget M., op. cit., 1970.

*individual, which considers his sights and trusts his capacity for self-direction, we cannot begin to be effective listeners>><sup>77</sup>.*

Se l'ascolto attivo risulta efficace, provoca negli individui dei cambiamenti che saranno evidenti nel rapporto con gli altri e con se stesso. L'importanza dell'ascolto attivo risiede proprio in questa grande potenzialità:

*<<Active listening is an important way to bring about changes in people. Despite the popular notion that listening is a passive approach, clinical and research evidence clearly shows that sensitive listening is a most effective agent for individual personality change and group development. Listening brings about changes in people's attitudes toward themselves and others; it also brings about changes in their basic values and personal philosophy. People who have been listened to in this new and special way become more emotionally mature, more open to their experiences, less defensive, more democratic, and less authoritarian. When people are listened to sensitively, they tend to listen to themselves with more care and to make clear exactly what they are feeling and thinking >><sup>78</sup>.*

---

<sup>77</sup> Rogers Carl R., Farson E., *Active listening*. In: Newman R. G., Danziger M. A., Cohen M., *Communication in Business Today*, Health and Company, Washington 1987.

<sup>78</sup> Ibidem.

Questo è ciò che si ottiene da una pratica efficace di ascolto attivo che secondo Rogers si sviluppa in tre momenti:

1. *Listen for total meaning.* In questa fase si ascolta il messaggio nella sua totalità prendendo in considerazione non solo il contenuto, ma anche la componente emotiva inserito al suo interno. Rogers a tal proposito porta ad esempio due messaggi che, pur presentando lo stesso contenuto, si fanno portatori di significati completamente diversi, perché accompagnati da fattori emotivi completamente diversi:

*<<For example, a machanicist comes to his foreman and says, "I've finished that lathe setup". This message has obvious content and perhaps calls upon the foreman for another work assignment. Suppose, on the other hand, that he says, "Well, I'm finally finished with that damned lathe setup". The content is the same, but the total meaning of the message has changed- and changed in an important way for both the foreman and the worker>><sup>79</sup>.*

---

<sup>79</sup> Ivi, p. 5.

2. *Respond to feelings*. Questo secondo punto vuole mettere in evidenza l'importanza della condizione emotiva: «La credenza che la realtà che ognuno vede sia l'unica realtà è la più pericolosa di tutte le illusioni»<sup>80</sup>. Rogers sottolinea il fatto che «To catch the full flavor or meaning of the message, one must respond particularly to the feeling component»<sup>81</sup>. Secondo Bateson<sup>82</sup> l'osservazione dell'individuo mentre comunica, rappresenta la chiave per la comprensione della psiche. Ogni volta che l'individuo comunica un qualcosa a se stesso o agli altri, mette in atto un comportamento per cui la comunicazione può essere equiparata al comportamento stesso: non esiste comunicazione senza un comportamento, né un comportamento senza che questo veicoli un significato<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Watzlawick P., *La realtà della realtà. Confusione, disinformazione, comunicazione*, Astrolabio, Roma, p. XIII.

<sup>81</sup> Rogers Carl R., Farson E., *op. cit.*, 1956, p. 5.

<sup>82</sup> Gregory Bateson (1904-1980) fu uno psicologo, antropologo e psicologo britannico. Dopo aver conseguito una laurea a Cambridge in biologia cominciò a dedicarsi agli studi antropologici presso la stessa università. Successivamente, nel 1939, a causa della guerra si trasferì negli Stati Uniti inserendosi all'interno della Scuola di Palo Alto, contribuendo in maniera significativa all'elaborazione della terapia breve (qui ed ora) come alternativa alla psicoanalisi tradizionale. È considerato il padre della terapia familiare ad orientamento sistemico. Tra le sue opere più importanti: *Steps to an Ecology of Mind* (1972), *Mind and Nature* (1980), Bateson G., Jackson D. D., Haley J., Weakland J., *Toward a theory of schizophrenia* (1956)

<sup>83</sup> Bateson G., *Steps to an ecology of mind*, Ballantine Books, New York (*Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1978).

3. *Note all cues.* Il messaggio complessivo si può raggiungere prendendo in considerazione non solo il linguaggio verbale, ma anche quello non verbale (movimenti delle mani, movimenti oculari, postura, respirazione). Le sole parole del cliente non sono sufficienti per comprendere la vera natura del messaggio.

*<<Not all communication is verbal. The speaker's words alone don't tell us everything he is communicating. And hence, truly sensitive listening require that we become aware of several kinds of communication besides verbal. The way in which a speaker hesitates in his speech can tell us much about his feelings. So, too, can the inflection of his voice. He may stress certain points loudly and clearly and may mumble others. We should also note such things as the person's facial expressions, body posture, hand movements, eye movements, and breathing. All of these help to convey his total message>><sup>84</sup>.*

---

<sup>84</sup> Rogers Carl R., Farson E., *op. cit.*, 1956, p. 5.

La complessità dell'ascolto attivo pone non pochi ostacoli alla sua attuazione. In primo luogo non bisogna confondere la comprensione empatica con il momento interpretativo del messaggio. Bisogna interessarsi realmente al cliente, in modo *genuino*, e abbandonare il proprio modo di vedere e analizzare la realtà in favore di un'osservazione oggettiva. Proprio per tale ragione il counselor non deve guidare il cliente, ma accompagnarlo; deve sempre rimanere nell'ambito dell'accettazione non dell'iniziativa<sup>85</sup>.

Ascoltare, quindi, richiede interesse, accoglienza, collaborazione, rispetto e solo quando questi elementi si combinano perfettamente tra di loro il cliente si sente pronto ad autoesplorarsi per conoscere e comprendere meglio se stesso.

Una pratica basata sull'ascolto attivo è la riformulazione.

### ***1.6.2 La Riformulazione***

La riformulazione ha la finalità di ripetere o parafrasare, attraverso un'esposizione di natura chiarificante e riassuntiva, il contenuto verbale e non verbale espresso dal cliente. Il counselor, rimandando il

---

<sup>85</sup>Rogers C. R., Kinget M., *Psychotherapie et relations humaines. Theorie et pratique de la therapie non-directive*, Editions Nauwelaerts, Lovanio 1965-1966 (*Psicoterapia e relazioni umane*, Boringhieri, Torino 1970).

messaggio del cliente nel suo complesso, funge da specchio, “riflette” contenuti e stati emozionali del cliente<sup>86</sup>. Alla base di questo processo opera una forte volontà del counselor di rispettare il mondo del cliente e di comprendere con autenticità i suoi vissuti e le sue esperienze e a garanzia di questo, il terapeuta avanza la richiesta di essere corretto dal cliente. Si avrà, in tal modo, la garanzia di una corretta comprensione approvata continuamente dal cliente che incoraggerà il counselor a proseguire. Alla luce di questo ci si rende conto che l’importanza di questa tecnica risiede proprio nella sua funzione di “verifica” di una corretta comprensione che non implica una interpretazione, valutazione o inserimento di qualche giudizio di valore nel messaggio del cliente, ma mantiene fermo il contenuto del suo messaggio.

La pratica del rispecchiamento si concentra anche sugli aspetti non verbali della comunicazione e si pone come scopo quello di renderli verbali<sup>87</sup>. Questo certamente pone dei problemi di natura linguistica messi in evidenza da Carkhuff. Il riconoscimento delle emozioni da parte del terapeuta garantisce una comunicazione efficace, perché solo rispondendo in maniera adeguata a tutta la completezza

---

<sup>86</sup> Mucchielli R., *Apprendere il counseling*, Trento, Centro Studi Erikson, 1987.

<sup>87</sup> Graziani V., *Rivista studi rogersiani* 2002.

emozionale del cliente si può raggiungere una comprensione empatica. Bisogna, dunque, ampliare il proprio vocabolario per riuscire ad esprimere in modo soddisfacente i sentimenti, cogliendo così l'originalità delle esperienze del cliente<sup>88</sup>. È proprio attraverso questo processo che si raggiunge la comprensione empatica. Il riflesso o rimando del sentimento, che risulta essere il cuore della risposta empatica, è una sola modalità attraverso cui prende forma la riformulazione. Come già anticipato, esiste anche una riformulazione del contenuto, una riformulazione elementare, la reiterazione, volta a proporre il contenuto del messaggio del cliente. Non bisogna pensare a una semplice ripetizione, perché permette di mettere ordine nel racconto del cliente che molto spesso risulta disorganizzato e sconclusionato. Rogers per definire e far comprendere l'importanza della tecnica della reiterazione paragona questa alla punteggiatura in un testo che ne risulta privo.

*<<Il modo in cui il riflesso semplice facilita la presa di coscienza può essere paragonato all'effetto prodotto dalla punteggiatura in*

---

<sup>88</sup> Secondo Carkhuff un modo efficace di organizzare i "vocaboli del sentimento" è quello di classificarli secondo il grado di intensità (alto, medio, basso), in modo da individuare sia il tipo di sentimento, che l'intensità che desideriamo usare. Possibile tabella1(Carkhuff R. R., *L'arte di aiutare*, Erickson, Trento 1987).

*un testo. Il racconto di un individuo tormentato rassomiglia spesso a uno sproloquio sconclusionato, ripetitivo, pieno di dettagli fuor di luogo, disorganizzato, insomma a un testo senza punteggiatura>><sup>89</sup>.*

È il primo momento di una reale comprensione del messaggio. Si tratta di una risposta empatica in cui è possibile distinguere una risposta *Eco*, in cui il terapeuta ripropone con la stessa espressione verbale il messaggio del cliente, una Riformulazione in cui vengono ripresentati gli stessi concetti con parole diverse<sup>90</sup>.

### ***1.6.3 Abilità comunicative non verbali***

L'analisi delle abilità del counseling ci conduce all'esplorazione dell'efficacia e importanza della comunicazione non verbale. È stata già evidenziata la natura complessa dell'ascolto attivo con cui non ci si limita ad ascoltare il messaggio del cliente, ma anche cogliere e osservare tutti quei fattori che ricadono nell'ambito della

---

<sup>89</sup>Rogers C., Kinget M., *op. cit.*, 1970, p. 308.

<sup>90</sup> Franta H., Salonia G., *op. cit.*, 1981, Mucchielli, *op.cit.*, 1987; Rogers C., Kinget M., *op.cit.*, 1970.

comunicazione non verbale. In alcuni studi<sup>91</sup>, la comunicazione non verbale è stata considerata di fondamentale importanza perché fonte indispensabile per comprendere meglio la natura e le emozioni del cliente. Si trovò che:

*<< [...] specific nonverbal act have specific psychological meaning. The ability to interpret such acts will add to the counselor's repertoire of skill. Understanding non-verbal behavior is another way of "hearing" the feelings the client is expressing>><sup>92</sup>.*

Per comprendere gli aspetti affettivi della personalità del cliente, bisogna osservare i particolari del suo aspetto esteriore, così come il suo comportamento e i movimenti del corpo<sup>93</sup>. Osservare i movimenti del corpo è un'operazione piuttosto complessa perché sottintende la valutazione della mimica facciale, la postura, la prossemica, la distanza interpersonale: tutti elementi e segnali che inducono a comprendere l'atteggiamento autentico della persona<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> Sono presenti in bibliografia.

<sup>92</sup> Harman R. L., Nonverbal behavior in counseling, *School Counselor*, 18, 1971, pp. 189-192.

<sup>93</sup> Carkhuff, op. cit., 1981.

<sup>94</sup> Queste "subclasses" del linguaggio non verbale (prossemica, postura, distanza interpersonale, contatto corporeo) sono stati oggetto di numerosi studi. La prossemica, termine definito da Hall (*A system for the notation of proxemic behavior*, 1963) come <<the manner in which individuals

L'importanza della comunicazione non verbale è messa in evidenza anche da Lowen che afferma con certezza che l'individuo parla più chiaramente con il movimento, con la postura, la mimica e la prossemica che con le parole. Secondo l'autore la comunicazione non verbale risulta più efficace e significativa della comunicazione verbale, perché va oltre la consapevolezza e intenzionalità<sup>95</sup>. Studi successivi hanno preferito abbandonare questa posizione così estrema in favore di una visione integrata della comunicazione, che comprenda sia il canale verbale che non verbale. Non bisogna più chiedersi quale dei due sia predominante perché questo non apporterebbe nessuna novità alla ricerca, ma chiedersi :<< Which pattern of cues- NV and verbal- best predicts client ratings?>><sup>96</sup>.

Il counselor non deve solo osservare il cliente, ma deve anche osservare se stesso; deve essere genuino e, perciò congruente.

---

structure personal space and their immediate spatial surrounding>>, ci dà delle informazioni fondamentali per la pratica del counseling. Secondo lo studio di Haas R. Di Mattia D., *Proxemic Behavior: Counselor, Administrator and Client Preference for seating arrangement in dyadic interaction*, i counselor, gli amministratori e i clienti, sulla base della loro autorità e del loro status interagiscono a una distanza diversa, fornendo così dei dati sul come e sul quanto gli aspetti dello spazio influiscano sui risultati del counseling. Altri studi sulla postura confermano che questi molto spesso non ci rivelano in modo assoluto la personalità del cliente, visto che molto spesso dipendono dalle pressioni esterne. Per approfondire: Fretz B., Personality correlates of postural movements, *Journal of Counseling Psychology*, 13 (3), 1966, pp. 344-347. Fretz B., Postural movements in a counseling dyad, *Journal of Counseling Psychology* 13 (3), 1966, pp. 335-343.

<sup>95</sup> Lowen A, *Physical dynamics of character of structure (The language of the body)*, Grune and Stratton, New York 1958. ( *Il linguaggio del corpo*, Feltrinelli, Milano 1996).

<sup>96</sup> Nagata D. K., Nay W. R., Seidman E. (1983), <<Nonverbal and Verbal Content Behaviors in the Prediction Of Interviewer Effectiveness, *Journal of Counseling Psychology*, 30 (1), p.85.

Questo darà al cliente la certezza e la sicurezza necessaria per instaurare un rapporto autentico con il counselor:

*<<Più il terapeuta è se stesso nel rapporto e non si cela quindi dietro una facciata professionale, maggiori sono le probabilità che il cliente possa cambiare e svilupparsi in maniera costruttiva. [...] cosa significa in termini pratici? Significa che probabilmente, quando il cliente soffre o è angosciato, il terapeuta può provare calore, compassione o comprensione. D'altra parte, però, è anche possibile che nel rapporto si avvertano sentimenti di noia, di antipatia o di paura nei confronti di un cliente aggressivo. Io credo che il terapeuta possa essere maggiormente di aiuto al cliente quanto più è consapevole dei propri sentimenti e non ha difficoltà a esprimerli, positivi o negativi che siano>><sup>97</sup>.*

Quanto detto finora risulta essere presupposto teorico per l'analisi del Counseling Filosofico.

---

<sup>97</sup> Rogers Carl R., *op. cit.*, 1978, p. 16.

## **II CAPITOLO**

### ***Introduzione al counseling filosofico***

## 2.1 INTRODUZIONE AI COUNSELING FILOSOFICO

Il counseling filosofico ha origini piuttosto recenti e prende forma dall'integrazione all'approccio rogersiano, centrato sulla persona, di metodologie e strumenti filosofici, riconducibili alla *pratica filosofica*. Quest'ultima è un movimento moderno basato sull'idea che la filosofia possa essere vicina ai bisogni della vita quotidiana<sup>98</sup>. La filosofia si allontana ed esce dall'accademia e dall'aula per aiutare l'uomo a comprendere in maniera più profonda se stesso e la realtà che lo circonda. L'idea che la filosofia possa condurci verso una visione più ampia della realtà è già presente nelle scuole dell'antica Grecia nelle quali essa era vista come un modo di vivere<sup>99</sup>. Questi tentativi però risultarono confinati in alcune visioni specifiche, relative alla struttura dell'universo non dandosi completamente all'uomo<sup>100</sup>. L'uomo contemporaneo invece, a causa della perdita di senso<sup>101</sup> che lo investì, cominciò a sentire il bisogno di avere uno

---

<sup>98</sup> Achenbach G.B. Achenbach, *Philosophische Praxis*, Jurgen Dinter, Koln 1987; (*La consulenza filosofica. La filosofia come opportunità per la vita*, Apogeo, Milano 2004); *Das kleine Buch der inneren Ruhe*, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2000 (*Il libro della quiete. Trovare l'equilibrio in un mondo frenetico*, Apogeo, Milano 2005);

<sup>99</sup> L. Berra, A. Peretti, *Filosofia in pratica. Discorsi sul counseling filosofico*, Libreria Stampatori, Torino 2003; R. Lahav, *Comprendere la vita. La consulenza filosofica come ricerca della saggezza*, Apogeo, Milano 2004.

<sup>100</sup> Ruschmann, *Philosophische Beratung*, Kohlhammer, Stuttgart 1999 (*Consulenza filosofica*, Armando Siciliano editore, Messina 2004).

<sup>101</sup> N. Pollastri, *Il pensiero e la vita. Guida alla consulenza e alle pratiche filosofiche*, Apogeo, Milano 2004.

strumento che riuscisse ad abbracciare l'intera realtà. Il tentativo contemporaneo di affrontare questi bisogni si realizzò con la pratica filosofica<sup>102</sup>. Tra le più importanti forme di pratica filosofica riconosciamo la *Consulenza filosofica* e il *Counseling filosofico*. Con il Counseling filosofico si realizza una relazione di aiuto che pone come priorità l'incontro con l'altro; un rapporto nel quale prende forma il discorso filosofico.

Definire la natura del counseling filosofico, nella fattispecie l'obiettivo e il metodo, richiede una riflessione attenta, poiché << *le attuali concezioni normative teoriche hanno molti problemi, esistono elementi in conflitto fra loro [...]*>><sup>103</sup>. Si tratta di un ambito ancora in pieno sviluppo in cui coesistono diversi orientamenti che presentano differenze sostanziali rispetto alla posizione inaugurata da Achenbach, considerato il padre di una consulenza filosofica, che voglia configurarsi come una filosofia applicata e alternativa alla psicoterapia<sup>104</sup>. Secondo Achenbach l'individuo che provi disagio,

---

<sup>102</sup> Cavadi A., *Quando ha problemi chi è sano di mente. Un'introduzione al philosophical counseling*, Soveria Mannelli, Rubbettino 2003.

<sup>103</sup> Raabe Peter B., *Philosophical counseling: theory and practice*, Greenwood Publishing Group, UK 2001 (*Teoria e pratica della consulenza filosofica*, Milano, Apogeo 2006, p.11).

<sup>104</sup> Lo stesso Achenbach afferma di aver coniato il concetto di "*consulenza filosofica*" e di aver delineato anche le linee del suo approccio dal quale si sono poi originati diversi orientamenti. Nel 1982 venne fondata la "*Società per la Pratica Filosofica*" a Bergish-Gladbach. Successivamente diventò la "*Società Internazionale della Pratica Filosofica*" (Achenbach G., *Philosophische Praxis*, Jurgen Dinter, 1987( *La consulenza filosofica*, Apogeo, Milano 2004).

incertezza, delusione o insoddisfazione per la propria esistenza può rivolgersi al filosofo per essere orientato verso nuove prospettive attraverso un dialogo libero e aperto che riporta alle origini della filosofia stessa.

*<<[...] un pensare vitale e concreto è necessario per la consulenza filosofica.[...] La consulenza filosofica è un libero dialogo. Ma che cosa significa? [...] Significa che essi non si occupa di sistemi filosofici, non costruisce alcuna filosofia, non somministra nessuna opinione filosofica, ma mette il pensiero in movimento: filosofia>><sup>105</sup>.*

Come accennato, all'interno del counseling filosofico si registrano diversi metodi entro i quali si evidenziano diversi approcci e tecniche.

*<< Non c'è consenso nemmeno su quali siano esattamente i suoi fini e i suoi metodi. Alcuni praticanti filosofici hanno un orientamento molto pragmatico – cercano di aiutare il singolo ad affrontare problemi specifici e a superarli: insoddisfazione per il lavoro, tensioni familiari, scarsa autostima e così via. Sotto questo aspetto assomigliano a psicoterapeuti cognitivi: anch'essi cercano di affrontare quei problemi. Altri credono che la pratica filosofica debba essere diretta a sviluppare l'autocomprensione. Sotto*

---

<sup>105</sup> Ivi, p.79.

*questo aspetto assomiglia molto a certe versioni della psicologia umanistica e della psicologia del profondo, anche se l'autocomprensione di cui si parla è presumibilmente diversa, focalizzata più sulla concezione del mondo che sui processi e meccanismi psicologici. Ci sono praticanti filosofici che mirano a sviluppare la libertà e l'autonomia personale, un po' come nella terapia esistenziale. Qualche consulente filosofico pensa che l'obiettivo sia arricchire la vita con maggiore saggezza. Alcuni mettono in primo piano l'analisi razionale e il pensiero critico, mentre altri mirano a chiamare in causa anche le esperienze emotive. Alcuni vedono l'incontro tra consulente e consultante come una relazione paritaria fra due individui autonomi e razionali, mentre altri vedono nel consulente la guida esperta>><sup>106</sup>.*

### ***2.1.1 Counseling filosofico o consulenza filosofica?***

Come già accennato, anche tra i cultori della pratica filosofica, esiste grande disorientamento circa una possibile definizione del counseling filosofico. La prima incertezza è di natura terminologica e questo comporta difficoltà anche nella denominazione dell'attività filosofica di nostro interesse.

---

<sup>106</sup> Lahav R., *Oltre la filosofia. Alla ricerca della saggezza*, Apogeo, Milano 2010, pp. 27-28.

Sono diversi i nomi diffusi per indicare la disciplina. *Philosophische Praxis*<sup>107</sup>, come già accennato, è il termine coniato da Achenbach che con *Praxis* intende la “pratica”, ma anche lo “studio professionale”, in particolar modo quello medico<sup>108</sup>. In questo modo Achenbach rende chiara la volontà di allontanare la filosofia dalla teoria<sup>109</sup>, dagli spazi accademici per restituirla alla vita quotidiana, ai problemi di tutti i giorni degli individui. Questi riferimenti particolari rendono molto difficile la traduzione del neologismo tedesco, ma la diffusione dell’attività filosofica nell’ambiente anglosassone rese necessaria la traduzione del neologismo di Achenbach in inglese. Da questo sforzo fecero la loro comparsa due traduzioni: la prima, *Philosophical Practice*, che riprende in parte i temi di Achenbach e per tale ragione

---

<sup>107</sup> Achenbach volendo definire la *Philosophische Praxis* scrive: <<La consulenza filosofica sulla vita, attraverso la consulenza del filosofo, è attualmente diventata un’alternativa alle psicoterapie. Essa è un’istituzione per le persone- afflitte da preoccupazioni o da problemi- che non “se la cavano” nella vita o che pensano di essere in qualche modo rimaste “impigliate”; persone che sono assalite da domande a cui non riescono a rispondere e di cui non riescono a liberarsi; persone che sì, si affermano nella loro quotidianità, ma che allo stesso tempo non si sentono chiamati in causa, perché hanno l’impressione che la loro vita effettiva non corrisponda alle loro possibilità>>. L’autore inoltre aggiunge che il modo in cui si propone effettivamente di aiutare gli individui non si basa su un metodo particolare. In questo senso si parla di un “non-metodo”, scrive infatti che <<l’obbedienza al metodo è propria delle scienze, non della filosofia>> (Achenbach G., op cit., pp.19-21. Achenbach G., *About the Center of the Philosophical Practice*,

<sup>108</sup> Pollastri N., Introduzione. *Un primo “manuale” per l’apprendista consulente filosofico*. In Raabe Peter B., op cit., 2006 p.9.

<sup>109</sup> A questo si riferisce quando parla del conflitto tra *filosofia accademica* e *filosofia pratica*: <<La filosofia, prima di tutto e prima di ogni altra scienza, non cresce nell’aria sterilizzata dei laboratori del pensiero universitari. Dalla fine del XIX secolo questo è un fatto che non può essere ignorato. Gli impulsi che ancora una volta, avevano provveduto a una fresca corrente d’aria e che erano riusciti ad attizzare di nuovo il fuoco non arrivarono dagli impiegati accademici, né dai cattedratici[...]>> (Achenbach G., *sulla sfida della consulenza filosofica alla filosofia accademica*, in op. cit, 2004 p.154).

usata da coloro che si sentono in linea con l'autore tedesco<sup>110</sup>; la seconda, *Philosophical Counseling*, denominazione usata da coloro che integrano il counseling con la consulenza filosofica, cioè, il termine counseling indicava l'inserimento nell'attività filosofica di tecniche tipiche dell'approccio rogersiano, laddove la pratica filosofica non opera secondo un approccio fenomenologico mutuato dai modelli teorici della psicologia, non ne ha bisogno. La filosofia nasce interrogandosi sulle questioni metafisiche ed esistenziali ed ha un oggetto e un metodo ben definitivi quali la pratica filosofica può attingere.

*<< Penso che nel corso della sua breve storia, la pratica filosofica è stata troppo influenzata dal paradigma della psicoterapia e di conseguenza ha perso gran parte della sua integrità filosofica. È difficile ignorare il fatto che la cornice della consulenza filosofica - sedute da un'ora di conversazioni con un professionista, nell'ufficio di quest'ultimo, sui problemi personali del cliente – è un adattamento dal campo della psicologia. Credo che la filosofia, se deve aiutarci*

---

<sup>110</sup> Nella letteratura internazionale tra gli autori che usano la dizione *Philosophical Practice*, seguendo l'idea achenbachiana, individuiamo Steffen Graefe, che rispetto ad Achenbach mira ad alleggerire maggiormente il disagio dell'ospite; Joamich Koch, che tra i primi aprì uno studio di consulenza filosofica; Ida Jongsma, che fu membro fondatore della associazione nazionale olandese di pratica filosofica; Schlomit Shuter che scrive: <<La consulenza filosofica non ha avuto origine dal counseling psicologico; non è stata praticata prima da psicologi o terapeuti, né è stata la derivazione di un approccio ibrido psicologia-filosofia>>.

*a guidare le nostre vite e ad approfondirle, debba prendere le distanze dagli attuali modelli psicologici. Per sua stessa natura l'obiettivo della filosofia è arricchire la nostra comprensione della vita, non risolvere i problemi psicologici>><sup>111</sup>.*

La consulenza filosofica non presenta i caratteri di una professione di aiuto e non si serve di strumenti comunicativi che ritroviamo alla base di ogni forma di counseling ma si presenta come un'investigazione critica nella quale vengono messi in questione i principali assunti del cliente, che in questo caso prende il nome di "ospite"<sup>112</sup>. Achenbach, dunque, propone la filosofia come strumento indispensabile per riflettere sulla propria vita e su tutti gli aspetti problematici, senza fornire soluzioni consistenti nella soddisfazione dei propri bisogni:

*<<Invece di servire senza riserve i bisogni con i quali viene a contatto (la filosofia), così come gli sono sottoposti, è giustappunto la loro critica approfondita. Invece di assumere il bisogno così com'è, essa lo accoglie per*

---

<sup>111</sup> Lahav R., *op. cit.*, 2010 p. 30.

<sup>112</sup> La *consulenza filosofica* sin dalla sua comparsa si è sempre presentata come un'alternativa alla psicoterapia e proprio per questa ragione Achenbach ha rifiutato il termine "paziente" usando al suo posto quello di *Besucher*, ovvero "ospite". In ambito anglosassone si predilige invece il termine *client*.

*svilupparlo ulteriormente. La filosofia è la bonifica dei bisogni non la loro soddisfazione. La filosofia è la cultura delle domande, non delle soluzioni che possono essere interrogate e delle conoscenze che vengono richiamate all'occorrenza>><sup>113</sup>.*

Sicuramente prendere coscienza della propria condizione esistenziale, nel momento in cui viene razionalizzata non genera frustrazione. Una stessa situazione di transfert negativo può essere annientata chiarendo all'interlocutore che egli si sta rapportando all'operatore come se fosse un'altra persona per la quale ha reazioni emotive negative ma che egli, invece, non c'entra nulla.

In Italia con consulenza filosofica si indica l'orientamento più fedele alla posizione di Achenbach, mentre con counseling filosofico <<*un intervento di aiuto all'individuo finalizzato alla risoluzione di problemi esistenziali attraverso l'uso di metodi di pensiero, di ragionamento e di analisi di tipo filosofico*>><sup>114</sup> ma che comunque usa un approccio psicologico. Infine, <<*oggi si preferisce utilizzare "pratiche filosofiche" per consentire di comprendere attività eterogenee accomunate da un*

---

<sup>113</sup> Achenbach G., *op.cit.*, 2004, pp. 91-92.

<sup>114</sup> Berra Lodovico E., L'identità del Counseling Filosofico: rapporti con la consulenza filosofica e la professione di psicologo, *Rivista Italiana di Counseling Filosofico*, 8, 2012, p. 39.

*più ampio utilizzo della filosofia e del metodo filosofico in campi quali la philosophy for children, la filosofia nelle aziende, il dialogo socratico, il caffè philo, ecc..>><sup>115</sup>.*

Alla luce di ciò che si è detto, In Italia, forse più che all'estero, la differenza tra counseling filosofico e consulenza filosofica risulta essere molto sentita. Non a caso agli inizi degli anni Novanta, all'interno dell'unico gruppo di studio di Counseling filosofico operante in Italia, si ebbe una profonda frattura che portò alla nascita da una parte della *Società Italiana di Counseling*, dall'altra dell'*Associazione Italiana di Consulenza Filosofica*. Con tale scissione vennero legittimati entrambi gli orientamenti che, come ammonisce Pollastri, non devono essere confusi:

*<<Confondere le due professioni può essere disorientante, anche perché la diversità produce differenze nel modo di porsi di fronte al concreto lavoro di consulenza, che possono (e debbono) avere ricadute sulle capacità che il professionista deve possedere per affrontare lecitamente il suo lavoro e di conseguenza, sulla formazione specifica che egli deve aver personalmente condotto. Per*

---

<sup>115</sup> Ibidem, pp. 34-35.

*questo motivo in Italia si tende a distinguere anche terminologicamente “consulenza” e “counseling” filosofici >><sup>116</sup>.*

Il carattere problematico della definizione, dunque, dipende da fattori diversi che sono in realtà tutti riconducibili alle differenze storiche, culturali e linguistiche di ogni contesto nazionale in cui la *Praxis* si è diffusa. Prima di addentrarci nel pieno del dibattito sulla definizione del counseling filosofico, proviamo a delineare il quadro storico di riferimento, in modo da giustificare la comparsa della consulenza filosofica nel panorama tedesco.

### ***2.1.2 Origine e diffusione della Praxis: la filosofia pratica contro l'insensatezza dell'esistenza.***

La Philosophische Praxis nasce formalmente a Bergisch Gladbach nel 1981 con l'apertura del primo studio di consulenza filosofica per opera di Achenbach. In realtà, un'anticipazione sulle tematiche sviluppate da Achenbach, ci giunsero dallo statunitense Seymon Hersh che nel 1980 pubblicò un articolo dal titolo *The Counseling*

---

<sup>116</sup> Pollastri N., Introduzione. *Un primo manuale per l'apprendista consulente filosofico*, in Raabe Peter B., *Teoria e pratica della consulenza filosofica*, Milano Apogeo, 2006, p.19.

*Philosopher*<sup>117</sup>. Qui Hersh introdusse l'idea di un rapporto di aiuto finalizzato a ripensare la propria esistenza critica e le condizioni di disagio dei clienti. Nel 1982 Achenbach fondò la prima associazione di consulenti: la *Gesellschaft fur Philosophische Praxis* (GPP), che in un momento successivo prese il nome di *Internationale Gesellschaft fur Philosophische Praxis* (IGPP)<sup>118</sup>. Alla base dell'iniziativa achenbachiana è possibile scorgere una forte insoddisfazione per la mancanza di un impiego pratico della filosofia, alienata, rinchiusa all'interno del ghetto accademico, sterile e impotente di fronte alla necessità del tempo.

*<<La filosofia che "non è" o "non è ancora" pratica sopravvive in un ghetto accademico, dove ha perduto il rapporto con qualsiasi problema che opprime realmente gli uomini. Questa alienazione, che produce sterilità nella filosofia e assenza di coscienza nella quotidianità, viene superata nella consulenza filosofica>>*<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Hersh S., The counseling Philosopher, *The Humanist*, 3, 32-34, 1980.

<sup>118</sup> GPP: Società per la consulenza filosofica. IGPP: Società internazionale per la consulenza filosofica.

<sup>119</sup> Achenbach G., *Il filosofo come consulente*, op. cit., 2004, pp. 153-154.

E inoltre aggiunge:

*<<un po' avventatamente vorrei sostenere che nella consulenza filosofica viene aperto nuovamente un passaggio per quelle zone un po' vietate, e che la filosofia accademica consolidata non potrà seguire queste escursioni, finché non rinuncia alla sua vanità, con la quale essa frequenta il circolo delle scienze, nota bene, primadonna invecchiata...>><sup>120</sup>.*

L'autore tedesco fu portavoce di questa protesta nei confronti della *filosofia cattedratica*<sup>121</sup> perché troppo lontana dalla realtà.

Lo sforzo di Achenbach risultò essere una risposta al disagio che, diffusosi già a partire dalla fine dell'Ottocento, colpì l'uomo contemporaneo che

*<< soffre per l'insensatezza del suo lavoro, per il suo sentirsi "soltanto un mezzo" "nell'universo di mezzi", senza che all'orizzonte appaia una finalità prossima o una finalità ultima in grado di conferire senso. Sembra infatti che la tecnica non abbia altro scopo se non il proprio autopotenziamento, per cui se nell'età pre-tecnologica la vita e il mondo apparivano privi di senso perché miserevoli, nell'età della tecnica la vita e il*

---

<sup>120</sup> Achenbach G., *Sulla sfida della consulenza filosofica alla filosofia accademica*, op. cit., 2004, pp. 153-154

<sup>121</sup> Achenbach, G., *La filosofia come professione*, op. cit., 2004.

*mondo appaiono miserevoli perché privi di senso. Di fronte a questa diagnosi, la psicoanalisi rivela tutta la sua impotenza, perché gli strumenti di cui dispone, se sono utilissimi per la comprensione delle dinamiche emotivo-relazionali e per i processi di simbolizzazione, sono inefficaci in ordine al tipo di insensatezza che caratterizza l'età della tecnica. La psicoanalisi, infatti conosce il non senso di una vita tormentata dalla sofferenza, ma non la sofferenza determinata dall'irreperibilità di un senso. Qui occorre la pratica filosofica>><sup>122</sup>.*

L'individuo cominciò, come ci descrive Galimberti, ad essere visto come uno tra tanti, non più dotato di una propria identità, ma continuamente spinto dalla società a uniformarsi a comportamenti standardizzati<sup>123</sup>. Si assistette ad una perdita di senso che indusse l'uomo a porsi molte domande relative alla sua esistenza e al dolore, esperienza che rende l'individuo insostituibile visto che nessuno può sfuggire alla morte e al dolore che la precede<sup>124</sup>. L'uomo risultò vittima di un processo di depersonalizzazione che condusse all'omologazione degli individui che cominciarono ad essere

---

<sup>122</sup> Galimberti U., *La casa di psiche. Dalla psicoanalisi alla pratica filosofica*, Feltrinelli, Milano 2005, pp.9-10.

<sup>123</sup> Le Bon T., David A., *Towards wisw decision making I, II, III, Practical Philosophy*, 1:4, 2:4, 3:4, 2001

<sup>124</sup> Galimberti U., *op. cit.*, 2005.

riconosciuti solo perché parte della massa. Secondo Galimberti il processo di omologazione tra gli individui si acuì proprio con il sopraggiungere del periodo della tecnica<sup>125</sup> che ridusse l'uomo a

*<<puro funzionario di un apparato, la cui efficienza è garantita più dalla sostituibilità degli individui che dalla loro specificità. Questa omologazione, che cancella tutte le individuazioni, mortifica le singole soggettività, a cui viene sottratto l'agire in vista di uno scopo, sostituito da un puro e semplice fare azioni descritte e prescritte, senza una visibile finalità che possa giustificare e rinsaldare la loro identità>><sup>126</sup>.*

La perdita di senso induce l'uomo ad avere bisogno della filosofia che non si pone come obiettivo quello di guarire l'uomo perché malato, ma di cogliere l'essenza del tragico provando a contenerlo attraverso la conoscenza e la virtù<sup>127</sup>. Il grande compito del mondo greco fu quello di affrontare il dolore senza godere di una qualche forma di

---

<sup>125</sup> <<Con il termine tecnica intendiamo sia l'universo dei mezzi (le tecnologie) che nel loro insieme compongono l'apparato tecnico, sia la razionalità che presiede al loro impiego in termini di funzionalità ed efficienza. Con questi caratteri la tecnica è nata non come espressione dello "spirito" umano, ma come "rimedio" alla sua insufficienza biologica. Infatti a differenza dell'animale che vive nel mondo stabilizzato dall'istinto, l'uomo, per la carenza della sua dotazione istintuale, può vivere solo grazie alla sua azione, che da subito approda a quelle procedure tecniche che ritagliano, nell'enigma del mondo, un mondo per l'uomo. L'anticipazione, l'ideazione, la progettazione, la libertà di movimento e d'azione, in una parola, la storia come successione di auto creazioni hanno nella carenza biologica la loro radice e nell'agire tecnico la loro espressione. In questo senso è possibile dire che la tecnica è l'essenza dell'uomo [...]>> (Galimberti U., *Psiche e techne*, Feltrinelli, Milano 2002, pp. 34-35).

<sup>126</sup> *Ivi*, p. 12.

<sup>127</sup> *Ibidem*.

consolazione ultraterrena. In questo senso il singolo non ha la possibilità di salvarsi, ma di sviluppare una coscienza tragica che contempla il dolore e la morte dell'uomo<sup>128</sup>.

Questo fu possibile a partire dalla concezione che avevano della natura: una natura generativa e distruttiva. Bisogna accettare la legge di natura e resistere al dolore attraverso il sapere e la virtù.

Per le sofferenze e per l'inevitabilità della morte dovuta al ciclo della vita si fa spazio il dilemma sul senso dell'esistenza e fin dal suo sorgere la filosofia è impegnata nella ricerca di senso. La consulenza filosofica recupera la saggezza greca, non desidera guarire l'uomo ma semplicemente aiutare l'uomo a vivere nell'incertezza e nel dubbio, provando a contenere il tragico attraverso la conoscenza e il governo di sé.

La consulenza filosofica, quindi, si propone di accompagnare l'individuo nella riflessione, che permetterà all'uomo di approdare nel *secondo pensare che vuol dire*, valutando nuovi aspetti del problema.

*<<Lasciatemi cominciare con un semplice fatto: l'uomo è un essere complesso e non può limitarsi a vivere o esistere.*

---

<sup>128</sup> Ibidem.

*Volente o nolente, deve prendere posizione sulla propria vita. Per questa ragione egli produce pensieri. Ma non è tutto: l'uomo è anche in grado di riflettere sui propri pensieri e spesso fa uso di questa capacità. Che egli sia capace di riflessioni sui propri pensieri significa che l'uomo è un essere costituzionalmente filosofante. In altre parole: egli non ha semplicemente pensieri (come si hanno mani per afferrare), ma si confronta con essi. Lo fa però solo di rado perché questo "secondo pensare" come lo vorrei chiamare, è decisamente scomodo>><sup>129</sup>.*

L'iniziativa di Achenbach ebbe seguito in Germania. Infatti, nel 1984 ad opera di Joakim Koch, venne aperto uno studio di consulenza filosofica ad Amburgo.

## **2.2 LA PRAXIS SI TRASFORMA: IDENTITÀ TRA CONSULENZA FILOSOFICA E CONUNSELING IN EUROPA E NEL MONDO.**

Nel panorama europeo, il primo Paese, dopo la Germania, in cui si registrò un importante successo della consulenza filosofica fu l'Olanda. Anche tra gli olandesi il motore di tutto il processo di

---

<sup>129</sup> Achenbach G., *Filosofia come professione, op.cit.*, 2004, p. 76.

diffusione della consulenza filosofica fu una forte insoddisfazione nei confronti della filosofia accademica e in questo contesto si distinse Ida Jongsma<sup>130</sup>, osserva che la pretesa avanzata da alcuni consulenti filosofici che lo specifico della disciplina sia proprio non avere un metodo particolare <<*sembra avere la pericolosa conseguenza di autorizzare i consulenti filosofici a fare ciò che più a loro piace*>><sup>131</sup>. Sarebbe necessario un programma formativo per consulenti filosofici per garantire che si soddisfi lo standard minimo di competenza professionale.

L'argomento di grande interesse nel contesto olandese fu la relazione tra il consulente e il consultante, poiché inevitabilmente i filosofi tendono a imporre all'altro la propria prospettiva senza rendersene conto. Le sedute videoregistrate rivelavano un dialogo spesso incalzante e manipolativo, sicuramente perché il ruolo del filosofo risultava assertivamente direttivo e perciò rivelatore di un'asimmetria di una relazione nella quale il problema in discussione non è di entrambi ma di uno dei due interlocutori. In tal senso la

---

<sup>130</sup> Laureata in filosofia presso l'Università di Amsterdam. È considerata la fondatrice della pratica filosofica in Olanda. Dopo aver insegnato filosofia nei licei, decise di intraprendere la professione di consulente filosofico.

<sup>131</sup> Jongsma I., *Philosophical counseling in Holland: history and open Issues*, in Lahav R., Tillmans M., *op. cit.*, 1995, pp. 30-31.

posizione di Achenbach che sosteneva un rapporto simmetrico tra ospiti non poteva avere seguito e certamente diventa indispensabile che il consulente conosca i modelli teorici che sottendono alle tecniche di approccio interpersonale. In Norvegia nel 1989 Ander Lindseth<sup>132</sup> sviluppa <<una concezione della consulenza filosofica basata sull'apertura nei confronti dell'esperienza e sulla teoria dell'elusione dei concetti fissi>><sup>133</sup>. Cioè, Lindseth è fortemente critico nei confronti delle psicoterapie, ma anche nei confronti di tutte le forme dogmatiche di filosofia, poiché secondo lui è fondamentale rimanere aperti nei confronti dell'altro e delle sue diversità. Interessante, circa l'obiettivo della pratica filosofica oltreoceano è il pensiero di Petra von Morstein<sup>134</sup>. La <<competenza filosofica consiste nella conoscenza scolastica di metodi di pensiero, nella loro comprensione critica, nell'abilità e nella tecnica di usarli. Nonostante che per essere umani sia necessario riflettere sul pensiero, molti di noi

---

<sup>132</sup> È considerato uno dei maggiori esponenti della consulenza filosofica. Lindseth condivide pienamente l'impostazione achenbachiana anche se all'interno della sua attività ritroviamo un forte riferimento all'etica medica. Per tale ragione ha tenuto dei corsi presso l'Università Medica di Tromsø.

<sup>133</sup> Lindseth A., *Was der Andere sagt- und wovon er spricht. Einige Grundlagen einer Theorie der Philosophischen Praxis*, manoscritto per il nono convegno della GPP a Tubinga, 1994. Citato da Pollastri N., *op. cit.*, 2004, p 63.

<sup>134</sup> Petra von Morstein, professore emerito in filosofia, studiò ad Oxford. Grazie al suo contributo la consulenza filosofica raggiunse il continente americano. Nel 1987 fondò l'Aperoin, una società di consulenza filosofica. Nel 1988 aprì uno studio privato di consulenza filosofica, abbandonando l'università di Calgary dove insegnò per diversi anni. Nel 2006 venne eletta a vicepresidente della ISPP (Società Internazionale per la Pratica Filosofica). Dal 2007 vive in Germania dove opera come consulente filosofico.

*mancono di competenza filosofica*>><sup>135</sup>. Lo storico Pierre Hadot osserva che, nella concezione di stoici ed epicurei

*<< la filosofia non consiste nell'insegnare una filosofia astratta, ma piuttosto nell'arte di vivere. È un atteggiamento concreto uno stile di vita determinato che ha a che fare con l'intera esistenza. L'atto filosofico non è situato solamente sul piano cognitivo, ma anche su quello del sé e dell'essere. È un avanzamento che ci fa essere in un modo più pieno, che ci migliora, è una conversione che rovescia la nostra intera esistenza, che cambia la vita di coloro che la attraversano. Essa solleva l'individuo da una condizione esistenziale inautentica, oscurata dall'inconsapevolezza e intimorita dalla preoccupazione a uno stato di vita autentica, nella quale egli raggiunge l'autoconsapevolezza, una visione esatta del mondo, la pace del mondo, la libertà*>><sup>136</sup>.

Cioè, la formazione e l'obiettivo di un consulente devono essere quelle di un filosofo, di un saggio che deve orientare all'amore per la sapienza. Insomma, molto si discute su obiettivi e metodi della pratica filosofica. Sicuramente si tratta di scegliere tra una pluralità di orientamenti che garantiscono una offerta adatta ad ogni esigenza.

---

<sup>135</sup> Scholomit S., *op. cit.*, 2006, pp. 44-47.

<sup>136</sup> Hadot P., *Philosophy as a way of life. Spiritual exercise from Socrates to Foucault*, Blackwell, Cambridge 1995, p.83. Citato in Raabe Peter B., *op. cit.*, 2006, p. 70.

In Italia la consulenza filosofica arrivò in un momento successivo rispetto all'intero panorama europeo. Solo nel 1999 venne fondata l'*Associazione Italiana di Counseling Filosofico (AICAF)*, e con essa furono aperti i primi studi professionali. Gli anni successivi furono determinanti per lo sviluppo della consulenza filosofica in Italia. Cominciarono a comparire i primi articoli specialistici. Nel 2000 venne tradotto e pubblicato in Italia Lou Marinoff *Platone è meglio del Prozac*. Proprio in questo periodo, venne avviato un corso di formazione dall'AICF, ma questo non fu privo di problemi: nacquero molteplici divergenze riguardo alle modalità di insegnamento della consulenza filosofica che risultava priva di un metodo preciso. Intanto nascevano *Phronesis, Associazione Italiana per la Consulenza Filosofica* e *SICoF, Società Italiana di Counseling Filosofico*. Nacquero anche altri gruppi : *Associazione Italiana di Psicofilosofi* e *l'Associazione Pratiche Filosofiche*.

### ***2.2.1 Pratica filosofica, Counseling e psicoterapia***

Secondo alcuni autori<sup>137</sup> la consulenza filosofica è molto distante dall'attività psicoterapeutica, in quanto con la filosofia non ci si pone l'obiettivo di *curare* qualcuno da una patologia: <<la consulenza filosofica non è terapia, anzi ne è il contrario, è l'altro della terapia>><sup>138</sup>. Achenbach parla di consulenza filosofica in termini antinomici, definendola come *alternativa alle psicoterapie*, e a questo proposito pone l'accento sul fatto che l'elemento di distinzione tra consulenza filosofica e psicoterapia è *l'interazione*<sup>139</sup>, laddove con questo termine si intende una forma di comunicazione bidirezionale nella quale tra gli interlocutori si deve instaurare un rapporto simmetrico che prevede un arricchimento cognitivo reciproco. Il metodo è razionale; l'obiettivo è la sapienza. Afferma che la consulenza filosofica:

---

<sup>137</sup> Ci si riferisce in particolar modo a tutti coloro che seguirono in modo quasi integrale l'idea di Achenbach. Tra questi ricordiamo: Sholomit Shuster, Ida Jongsma, Neri Pollastri.

<sup>138</sup> Pollastri N., *Consulente filosofico cercasi*, Milano, Apogeo, 2007 p. 29.

<sup>139</sup> Questa idea di Achenbach, non viene da tutti condivisa. Altri autori (Lahav R., Raabe, Blass R., Mijuskovic, Veening E.) pensano che il rapporto tra cliente e consulente o psicoterapeuta sia uguale. La differenza risiede piuttosto nelle abilità, nei metodi, nei presupposti richiesti. <<*Philosophical counselling and psychotherapy are both practices that are inherently relational, and they both emphasise the importance of an authentic interchange with the person. In both there is an attempt to engage "the person", not to remain on a superficial or thing-like level encounter. In both there is a goal (in varying degrees of explicitness) of realising or enriching the person*>> (Blass Rachel B., *op.cit.*, 1996 p. 280).

*<< si presenta come la negazione dell'attribuzione terapeutica di ruoli; la formazione filosofica come negazione e critica "della formazione standardizzata"; [...] il dialogo filosofico come discorso che non esclude, ma anzi include, le comprensioni e gli interventi psicologici, che però riduce a semplici momenti. [...] Questa simbiosi tra filosofia-psicoterapia non merita alcun interesse filosofico particolare dal punto di vista dell'attuale consulenza filosofica>><sup>140</sup>.*

Secondo l'idea più diffusa la psicoanalisi sembra concentrarsi sull'inconscio e sul non-intenzionale, mentre la filosofia vuole condurre il cliente verso una condizione di maggiore responsabilità, attraverso una valutazione delle intenzioni, dei pensieri e delle azioni<sup>141</sup>. In questo senso, il counseling filosofico ricorda l'approccio metodologico della terapia cognitivo-comportamentale.

---

<sup>140</sup> Achenbach G., *Filosofia, consulenza filosofica e psicoterapia*, op.cit., 2004 pp. 129-130. Achenbach, in altra sede aggiunge: << Lo psicologo e lo psicoterapeuta sono cioè specialisti e laddove, essi non sono specialisti, sono dilettanti. Paradossalmente il filosofo è lo specialista del non-speciale, sia del genere e chiaro (anche per la ricca tradizione di ciò che è contraddizione e devianza e, con accento particolare, dell'individuale e dell'unico. In questo modo il filosofo, nella consulenza, prende seriamente il suo ospite; questi non viene compreso mediante teorie- cioè schematicamente- né come "il caso di una regola", ma piuttosto come ciò che li stesso è, come unico>> ( Achenbach G., Breve risposta alla domanda: che cos'è la consulenza filosofica?, op.cit., 2004, p. 22).

<sup>141</sup> Rushmann E., *La consulenza filosofica*, Armando Siciliano Editore, Messina 2004.

In particolare il counseling filosofico in pieno accordo con l'idea rogersiana, si pone l'obiettivo di rendere il cliente autonomo e attivo<sup>142</sup>. Riguardo a questi ultimi due aspetti Raabe e Lahav ci ricordano che all'interno della psicoterapia ritroviamo una molteplicità di orientamenti che possono essere messi in relazione con il counseling filosofico. Alcuni approcci, come la R.E.T., la terapia esistenziale e la terapia centrata sul cliente, più di altri, presentano somiglianze con il counseling filosofico e la consulenza filosofica, rendendo quasi impossibile una distinzione chiara con gli approcci filosofici<sup>143</sup>. A questo proposito, Marinoff suggerisce che la consulenza filosofica non deve essere vista come completamente opposta ad altre forme di terapia ma, anzi, presenta somiglianze con le diverse forme di psicoterapia<sup>144</sup>.

Alla luce di quanto detto l'idea di Achenbach non è più condivisibile.

Lo stesso Lahav sostiene una posizione completamente diversa:

*<< È difficile pensare a una terapia o a una consulenza che sia completamente priva di elementi di concezioni di psicologica oppure*

---

<sup>142</sup> Questo aspetto è molto presente nella letteratura di riferimento. In particolar modo Achenbach, Lahav, Shuster, Marinoff. James Tuedio.

<sup>143</sup> Lahav R., *op.cit.*, 2004; Raabe, *op.cit.*, 2001; Marinoff, *op.cit.*, 2000.

<sup>144</sup> Marinoff L., *op. cit.*, 2000.

*priva di ogni riferimento a implicazioni filosofiche. Un approccio alla consulenza dovrebbe essere vista non come qualcosa che è o puramente psicologico o puramente filosofico, ma come qualcosa che contiene più o meno elementi filosofici o psicologici*>><sup>145</sup>.

### ***2.2.2 Formulazioni metodologiche.***

Provare a stabilire un metodo è di fondamentale importanza se si vuole attribuire dignità all'attività di nostro interesse. Teorici e professionisti della consulenza hanno provato a fornire formulazioni metodologiche. Tale discussione tra gli addetti ai lavori, non sembra che al momento abbia portato a un qualche cambiamento, non sembra nemmeno che si stia discutendo per dare corpo a un metodo che sia oggettivamente migliore e più efficace<sup>146</sup>. Se volessimo affrontare la discussione dal punto di vista achenbachiano, che non pone alla base della sua consulenza un metodo, allora potremmo addirittura sostenere l'inutilità di un discorso sul metodo. In questo lavoro ho deciso di analizzare alcune tra le più importanti

---

<sup>145</sup> Lahav R., *A conceptual Framework for Philosophical Counseling*, op. cit., 2004 p.21.

<sup>146</sup> Raabe Peter B., op. cit., 2001.

formulazioni metodologiche, contrapposte al metodo di Achenbach. Come abbiamo già chiarito, Achenbach considera il momento della consulenza come una conversazione aperta che non si propone il raggiungimento di un qualche scopo. Allo stesso modo non prescrive un modo di operare preciso e particolare perché <<la filosofia non lavora con i metodi, ma sui metodi>><sup>147</sup>. Achenbach prova a fornire metaforicamente, per analogia la descrizione di un possibile metodo:

*<<il consulente filosofico non è il pilota e il suo lavoro non consiste nel prendere il posto del vero capitano per il tempo sufficiente a guidarla fuori dal pericolo che solo lui sa riconoscere nel mare. Il consulente filosofico è piuttosto un pilota esperto, che sale a bordo del natante che “ha perso la sua direzione o la sua velocità, “siede assieme” al capitano visionando mappe vecchie e nuove, ispezionando la bussola, il sestante telescopio, conversando con il capitano su quali siano i venti prevalenti, le correnti del mare e le stelle, prendendo una tazza di caffè. Solo in seguito essi discuteranno questioni del tipo se egli sia di fatto il capitano della baracca o cosa significhi essere capitano. Il pilota può dire al capitano ciò che gli uomini hanno detto in passato riguardo all’essere capitano. La conversazione può passare dal serio all’ironico per*

---

<sup>147</sup> Achenbach G., *Breve risposta alla domanda: che cos’è la consulenza filosofica?*, op. cit., 2004, p. 21.

*proseguire fino a quando il capitano riprenda il controllo della nave, aumenti la sua velocità e vada a suo modo” per l’infido mare”. Se qui c’è un metodo, chiede retoricamente Achenbach, dove lo si trova? “Nelle intelligenti conversazioni a proposito della navigazione, oppure nel guardare le stelle? O ancora nelle risate e nel caffè preso alla fine?>><sup>148</sup>.*

Con questa formulazione Achenbach non riuscì ovviamente a fornire una guida sufficientemente dettagliata per suggerire ai counselor come portare avanti una seduta di consulenza. Tale mancanza di informazioni portò alcuni counselor filosofici diversi consulenti a finalizzare i loro sforzi all’elaborazione di modelli metodologici, con lo scopo anche di stabilire quali siano le competenze necessarie per condurre una seduta di counseling filosofico. Questi autori che citerò appare chiaro che ritengono che un counselor filosofico debba avere conoscenza sia della filosofia che della psicologia.

Le formulazioni metodologiche più importanti sono:

- PEACE di Marinoff
- i cinque stadi di Raabe
- Dialogo Socratico di Nelson

---

<sup>148</sup> Raabe, *op. cit.*, 2001 p. 67.

Il modello PEACE di Marinoff, nacque a seguito dei miglioramenti apportati a un primo metodo, finalizzato ad aiutare il cliente a superare una “paralisi decisionale”, elaborato dallo stesso Marinoff, che constava di due stadi: nel primo si analizzano le alternative possibili, nel secondo stadio si analizzano le implicazioni della possibile scelta. Attraverso questa procedura Marinoff si proponeva di risolvere problemi pratici e immediati del cliente. Il counselor assiste il cliente nella scelta, senza che sia parte attiva della decisione<sup>149</sup>. Successivamente Marinoff ampliò questo modello, dando forma al PEACE<sup>150</sup>, formato da cinque stadi. Nelle prime due fasi si procede con l’individuazione del problema e con la conseguente analisi delle emozioni suscitate dal problema. Nella terza fase si prova a trovare una soluzione al problema tra le possibili opzioni. La quarta fase comporta la <<contemplazione>><sup>151</sup> dell’intera situazione, condizione necessaria per affrontare l’ultimo stadio in cui si raggiunge la comprensione del problema e la giusta soluzione.

---

<sup>149</sup> Marinoff L., On the emergence of ethical counseling: considerations and two case studies, in Lahav e Tillmanns, *Essay on Philosophical Counseling*, University Press of America, Lanham, Md., 1995 pp.171-192.

<sup>150</sup> <<PEACE è un acronimo che sta per le cinque fasi che lo compongono: Problema, Emozione, Analisi, Contemplazione, Equilibrio>>. Per la spiegazione sommaria delle varie fasi del metodo. Cfr. Marinoff L., *op.cit.*, 2001.

<sup>151</sup> Marinoff L., *op. cit.*, 2000, p. 60.

Un'altra formulazione metodologica degna di nota è il modello di Raabe che prevede quattro stadi. Il primo stadio è quello della libera fluttuazione, fase in cui da una parte il counselor conosce il cliente, attraverso i suoi racconti e le sue preoccupazioni, dall'altra il cliente familiarizza con l'approccio del counseling filosofico. Nel secondo stadio il counselor è <<*chiamato a sciogliere il nodo dei problemi del cliente e ordinare i fili della inestricabile matassa in più comprensibili capi singoli, con i quali è più facile avere a che fare*>><sup>152</sup>. Cioè, quando i fatti si mostrano contraddittori o i valori sembrano in conflitto, il counselor può condurre il cliente a ragionare sulle questioni in un momento nel quale egli potrebbe sentire emozioni che lo confondono e che possono generare conflitti. Il terzo stadio è quello dell'*insegnamento come atto intenzionale*. In questa fase il counselor diventa un insegnante, in quanto prova a trasferire quella sua stessa abilità nel ragionamento messa in campo nella fase precedente per risolvere il problema immediato. Il buon esito di questa fase dovrebbe rendere il cliente autonomo nell'autoindagine filosofica per la risoluzione dei problemi. Vorrei sottolineare che il counselor se non vuole essere un inutile saccente e vuole, invece,

---

<sup>152</sup> Raabe, *op.cit.*, 2001 p. 152.

rispettare il cliente deve, prima ancora di insegnargli ad analizzare un problema, gestirne le emozioni. È, quindi, indiscusso, a mio avviso, pretendere che il counselor filosofico abbia sapienza filosofica e solide conoscenze di psicologia. La quarta fase è quella della *Trascendenza*. In questo momento dell'attività il counselor deve guidare <<*il cliente a riconoscere in un modo di vita uno spazio concettuale nuovo, che si apre attraverso l'incontro filosofico e che va oltre le ristrette reti di credenze con le quali egli normalmente vive la propria vita*>><sup>153</sup>. Così si completa il percorso designato da Raabe, che risulta essere uno degli esponenti più importanti del Counseling filosofico.

Per quanto riguarda il Dialogo Socratico, infine, si tratta di un metodo nato in Olanda e utilizzato anche in ambito aziendale. La diffusione del metodo è da attribuire a Leonard Nelson e al suo discepolo Gustav Heackmann all'inizio del XX secolo in Germania<sup>154</sup>. Il dialogo socratico si presenta come una forma di maieutica in cui sono impliciti principi morali. In un dialogo tra due o più persone ciascuno manifesta grande attenzione e rispetto per l'altro, l'idea dell'altro viene accettata per arrivare a una visione condivisa: si ha uno

---

<sup>153</sup> Raabe Peter B., *op. cit.*, 2001, p. 185.

<sup>154</sup> Ivi, p. 83.

scambio di idee con l'obiettivo di trovare soluzioni relative a problematiche. Il processo, dunque, si identifica con una ricerca che si sviluppa attraverso il racconto delle esperienze personali dei singoli individui che partecipano ai singoli incontri. Secondo la prospettiva nelsoniana la ricerca inizia nel momento in cui viene sottoposta al gruppo una determinata questione: tutti devono riportare delle esperienze in cui si ritrova il problema in questione. A questo segue uno scambio di idee con lo scopo di raggiungere una soluzione al problema. Dalle singole esperienze si procede con l'astrazione della soluzione.

*<<Il metodo del Dialogo Socratico di Nelson è assai lontano dalla caratterizzazione di Achenbach di una discussione "libera e incerta" sui problemi e le difficoltà, svolta assieme all'altro attorno a una tazza di caffè. Ma la stretta adesione a regole esplicite non rende il Dialogo Socratico un metodo inutilizzabile per la consulenza filosofica. Di fatto, il ritmo e le esigenze del mondo contemporaneo spesso non concedono al cliente e al consulente filosofico il lusso di un tempo illimitato o il piacere di indugiare in una discussione destrutturata e non orientata a un obiettivo. La maggioranza dei consulenti filosofici trova perciò necessario favorire rapidamente nei loro clienti la ricerca del cuore dei loro problemi, attraverso*

*regole guida come quelle presenti nel metodo del Dialogo Socratico, così come in altri metodi basati sulla logica>><sup>155</sup>.*

### ***2.3 Formazione del counselor filosofico***

Per concludere questa analisi sembra necessario rivolgere l'attenzione sul percorso di formazione necessario a svolgere l'attività di counselor filosofico. Si tratta di un tema di grande importanza anche in relazione al valore di garanzia e tutela che esso ha per i potenziali fruitori del lavoro del filosofo consulente.

Neri Pollastri sostiene che i "corsi di formazione" siano da escludere perché

*<<dare senso e coerenza a un "corso" di consulenza filosofica non è cosa semplice, anche perché, per un filosofo ogni conoscenza può essere utile, ma sono anche molte le competenze che possono distoglierlo dal praticare con coerenza il suo lavoro più proprio, inducendolo a usare criteri operativi di tutt'altro genere e origine>><sup>156</sup>.*

---

<sup>155</sup> Ivi, p. 83.

<sup>156</sup> Pollastri N., *op. cit.*, 2004, p. 223.

Pollastri continua dicendo che gli imputati “corsi” di formazione mirano a soddisfare un unico parametro misurabile. Non quello della qualità della formazione, bensì quello della quantità: il numero di ore sostenute durante i pochi incontri formativi.

Una formazione di “qualità” prevede un *percorso* formativo che abiliti l’aspirante counselor filosofico ad affrontare e gestire le difficoltà e disagi del cliente. Diventare counselor filosofico richiede una formazione ampia e complessa che integri a materie prettamente filosofiche, indispensabili per affrontare i problemi esistenziali della persona, materie psicologiche necessarie a gestire e controllare la natura emozionale del cliente. Per tale ragione, durante i percorsi di formazione sono di fondamentale importanza lavori frontali, di gruppo o anche momenti di training individuale. Oltre a questi momenti formativi dediti alla riflessione personale, studio e ricerca, risulta necessaria un’intensa attività di praticantato, necessario all’acquisizione delle tecniche di colloquio. Solo in questo modo è possibile sviluppare capacità critico-argomentative con lo scopo di aiutare la persona a raggiungere una maggiore consapevolezza di sé, sviluppando le sue abilità cognitive, affettive e corporee.

Il percorso formativo del counselor filosofico si sviluppa per lo più in tre anni: i primi due anni sono di formazione di base, propedeutici a un terzo anno di perfezionamento finalizzato allo sviluppo di abilità specifiche nella relazione, di uso di strumenti filosofici, stimolando l'attività intellettuale dell'aspirante counselor.

La formazione di un counselor filosofico risulta adeguata anche nel campo manageriale e della leadership. Il counseling filosofico per *<<la sua valenza formativa e trasformativa può rappresentare un metodo ad alto potenziale per imparare a diventare leader, attraverso la riflessione a partire dall'esperienza concreta e personale, e rispondere ai bisogni del leader d'impresa che si confrontano, spesso senza l'idonea preparazione, con l'imperativo di guidare un processo di cambiamento in un contesto turbolento e ormai privo di riferimenti stabili>><sup>157</sup>.*

Nel prossimo capitolo ci occuperemo del counseling filosofico applicato in azienda.

---

<sup>157</sup> Hatzenberger J., Il Counseling filosofico nelle imprese dei settori privati: applicazioni per la formazione alla leadership, *Rivista Italiana di Counseling Filosofico*, 7, 2011.

## **CAPITOLO III**

# ***IL COUNSELING FILOSOFICO IN AZIENDA***

### 3.1 LA DISUMANIZZAZIONE NELLE AZIENDE

Secondo Achenbach la pratica filosofica deve occuparsi dei problemi esistenziali della persona. Attraverso la consulenza filosofica si propone di stabilire nell'individuo la capacità di essere esperti nel "sapere vivere"<sup>158</sup> (Lebenskonnerschaft). D'altro canto, maturare la capacità del *Lebenskonnerschaft*<sup>159</sup>, in un mondo dominato dal nichilismo, dalla globalizzazione, dalla progressiva perdita dei propri riferimenti culturali e ricco di contraddizioni risulta molto difficile.

*<<Viviamo in un periodo storico "strano", ricco di deflagranti contraddizioni ( una per tutte: i paesi ricchi sono quelli in cui la soddisfazione dei cittadini è più bassa e il disagio sociale individuale più marcato), di conflitti (internazionale, con guerre senza fine che scoppiano ciclicamente ogni decina d'anni, e sociali, con insanabili cesure interne ad ogni paese), di crisi economiche ormai sistemiche (alle quali vengono date risposte immancabilmente dal fiato corto), segnato dalla frustrazione di quelle "magnifiche sorti e progressive" ormai bollate come "morte ideologie" (né il liberismo, né il socialismo, né alcuna altra teoria*

---

<sup>158</sup> Cfr. Achenbach G.B., *LebensKonnerschaft*, Herder, Freiburg, 2001 ( *Saper vivere. Per una vita piena di significato e di valore*, Apogeo, Milano, 2006).

<sup>159</sup> Il termine "*Lebenskonnerschaft*" è stato coniato da Achenbach. In tedesco, infatti, non esiste. Il termine tedesco *Konnerschaft* in sé esprime il concetto di potere. La traduzione italiana del termine ha causato non pochi problemi, l'unica soluzione sembra sia "*Capacità di saper vivere*".

*sociale sembrano avere un autentico futuro), di cataclismi ambientali a tutti palesi, ma da tutti, in qualche modo irrazionalmente ignorati (il pianeta ha riserve per tutti i suoi abitanti? Il clima cambia davvero?), di contrapposizioni culturali e religiose inquietanti. Di fronte a tutto ciò i cittadini sono disorientati>><sup>160</sup>.*

Lo stesso Achenbach, definisce il nostro tempo non favorevole alla saggezza perché troppo distratto dalle cose mondane e poco incline a riflettere su ciò che accade e influenza gli uomini.

*<<lo credo di aver capito che il nostro mondo non è il più favorevole per la saggezza, e, con essa, ogni capacità di saper vivere. In esso ciò che conta è esattamente il contrario: la figura dell'anziano tranquillo, saggio e giudizioso è stata sostituita con quello del ragazzo giovane, dinamico, flessibile, agile, sempre pronto al cambiamento e pieno di intraprendenza, dal tipo veloce e deciso, dal giovanotto ingegnoso, dal furbo, scaltro e multiforme virtuoso della vita, che non si sofferma molto a riflettere sulle relazioni, ma che le accetta piuttosto così come sono, traendo da esse il proprio vantaggio. Eppure gli esseri umani sono così come sono, non*

---

<sup>160</sup> Cervari N., Pollastri N., *Il Filosofo in azienda*, Apogeo, Milano 2010, p. VIII.

*soltanto perché lo vogliono essere, ma soprattutto perché danno a se stessi la forma nella quale vengono richiesti dalla società>><sup>161</sup>.*

È proprio in questo contesto che il counseling filosofico agisce e si propone di ristabilire nell'individuo la capacità di vivere responsabilmente, stimolandolo a riflettere e parlare con gli altri sui problemi del vivere<sup>162</sup>. La consulenza filosofica interviene sui disagi, non di tipo patologico, ma che possono essere legati a una scarsa capacità del soggetto di comunicare con se stesso e con gli altri. Questi disagi li ritroviamo anche all'interno degli ambienti di lavoro, in particolar modo nelle relazioni tra gli individui che devono cooperare e collaborare per il raggiungimento di obiettivi comuni.

*<<La dinamica capitalistica non dà alla saggezza alcun incarico, a meno che questo non sia quello di relegare al vecchio pensionato una buon'ultima ora. La calma, infatti, invecchia e il massimo bene borghese, il capitale, non la tollera e non la prende in considerazione>><sup>163</sup>.*

---

<sup>161</sup> Achenbach Gerd B., *op. cit.*, 2006, pp. 5-6.

<sup>162</sup> Vegleris E., *Manager avec la philo*, Groupe Eyrolles, 2006 ( *Manager con la filosofia*, Apogeo, Milano 2008).

<sup>163</sup> Gronemeyer R., *Wozu noch Kirche*, Berlin, 1995, p. 92. Citato da Achenbach Gerd B., *op. cit.*, 2006, p. 6.

In questa prospettiva diventa possibile e utile applicare le tecniche filosofiche all'interno di realtà lavorative complesse come quelle aziendali. D'altronde, il bisogno di chiedersi quale sia il senso del proprio agire è qualcosa che riguarda da vicino anche le realtà aziendali, anche se molto spesso all'interno delle organizzazioni si predilige un modo di operare abitudinario e routinario, senza sentire il bisogno di esplorare e comprendere la realtà nelle sue molteplici sfaccettature.

*<< [in azienda] Le domande sul "fine ultimo", sul senso sui "perché" sono diventate inutili, vengono annientate dalla crescita bulimica del fare, un fare tecnico che rende superflue le domande, che modifica il nostro modo di pensare, che rende l'uomo inferiore alla macchina o addirittura lo costringe ad imitarla. Le persone, i lavoratori, diventano solo mezzi per raggiungere il profitto. Non c'è spazio per i desideri e i sogni, tanto meno per una ricerca di senso>><sup>164</sup>.*

Il termine "senso", da qualche tempo ha preso a circolare nel mondo delle aziende. Riveste, infatti, grande importanza sia che lo si consideri come "significato linguistico" - usare le parole con coscienza

---

<sup>164</sup> Vitullo A. *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*, Apogeo, Milano 2006, p. 2.

è ciò che conferisce ai nostri discorsi coerenza e chiarezza- sia che lo si consideri, come la facoltà di giudicare e discernere per dare fondamento al nostro agire. I due aspetti sono profondamente legati dato che non si può comunicare l'ideologia di un'azienda senza un sostegno linguistico adeguato. Alla luce di questo, ci rendiamo conto che questo aspetto teorico presenta un risvolto pratico: un lavoro tutto filosofico di chiarificazione del *sensu*, indispensabile per il successo aziendale<sup>165</sup>. L'esigenza di riflettere sul senso dell'agire aziendale è una necessità a cui la filosofia può certamente far fronte. Tale esigenza nasce dal trionfo del metodo e della tecnica all'interno delle organizzazioni moderne. Il lavoro del manager risulta finalizzato a creare previsioni e lui stesso si presenta come un officiante del metodo, attraverso cui valuta, misura e comprende la realtà: si può conoscere solo ciò che si misura, ciò che non si conosce non si governa<sup>166</sup>. Questo definisce e delimita il paradigma dello *Scientific Management*<sup>167</sup> in cui il manager lavora sulla formulazione di

---

<sup>165</sup> Fraedrich John P., The ethical behavior of retail managers, *Journal of Business Ethics*, 12, 3, pp. 207- 218.

<sup>166</sup> Kaplan Robert S., Norton David P., *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School, Boston 1996.

<sup>167</sup> Con *Scientific Management* si intende la teoria formulata nei primi del Novecento da Taylor, come elaborazione della teoria della divisione dei mestieri di Adam Smith. Con questa teoria Taylor promuove una organizzazione scientifica del lavoro, mirando a un aumento della produttività. Lo *Scientific Management* impose una vera e propria rivoluzione: puntava a un aumento della produttività attraverso il miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori. Il

previsioni e considera gli imprevisti eventi contingenti e occasionali.

Lo *Scientific Management* venne definito da Frederick Taylor<sup>168</sup> come:

*<< a complete mental revolution on the part of the workingman engaged in any particular establishment or industry- a complete mental revolution on the part on these men as to their duties toward their work, toward their fellow man, and toward their employers. And it involves the mental revolution on the part of those on the management's side- the foreman, the superintendent, the owner of business, the board of directors- a complete mental revolution on their part as to their duties toward their fellow workers in the management, toward their workmen, and toward all of their daily problems. And without this complete mental revolution on both sides scientific management does not exist >><sup>169</sup>.*

---

pensiero di Taylor può essere riassunto in due punti fondamentali. Il principio del *One Best Way* secondo cui ogni lavoro doveva essere compiuto sempre nel miglior modo possibile. I lavoratori non devono dunque pensare a cosa stanno facendo, ma semplicemente compiere movimenti sempre uguali nel più breve tempo possibile. Solo così sarà possibile rispettare i tempi di produzione previsti dalla catena di montaggio. Il secondo principio è quello relativo all'”*operaio bue*”, secondo cui l’operaio è tenuto a fare solo quello che gli viene ordinato. Deve rispettare i tempi, né anticiparli, né posticiparli.

<sup>168</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fu un ingegnere e imprenditore statunitense che inaugurò la ricerca sui metodi di miglioramento dell’efficienza nelle imprese. La sua teoria, taylorismo, prese le mosse dalle falle trovate nel sistema industriale da lui stesso individuate durante il suo lavoro in fabbrica come operai. Riuscì ugualmente a laurearsi in ingegneria grazie agli studi serali. Durante la sua vita le sue idee non vennero da tutti accettate. La sua idea relativa alla formazione della catena di montaggio venne ripresa da Henry Ford.

<sup>169</sup> Taylor Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York-London 1919, p. 27.

Con lo *Scientific Management* Taylor propose un'ottimizzazione e una semplificazione del lavoro, come anche, una cooperazione tra manager e lavoratori, con l'obiettivo di aumentare la produttività. L'intero funzionamento della fabbrica dipendeva da due figure: il caporeparto che vigilava in parte sulla produzione, e gli appaltatori che avevano la funzione di creare i prodotti partendo da costi e risorse prestabilite:

*<<Il loro profitto, la differenza fra il prezzo contrattato e il costo di produzione, dipendeva quindi dalla loro abilità di innovare e controllare i costi; per massimizzarlo essi pretendevano il controllo completo del processo produttivo, compresa la selezione e la direzione della forza lavoro»<sup>170</sup>.*

Taylor introdusse la standardizzazione del lavoro, con annesso un più rigoroso controllo sulla produzione; l'introduzione di un dipartimento di pianificazione del lavoro con lo scopo di studiare i tempi necessari alla produzione di un pezzo o allo svolgimento di una determinata mansione. Una grande attenzione venne anche data alla motivazione

---

<sup>170</sup> Nelson D., Pelosi G., *Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, Ohio Press University Press, 1992 (*Taylor e la rivoluzione manageriale*, Einaudi, Torino 1988, p. 8).

dei lavoratori: si stabiliva un premio riservato a chi si dimostrava abile a rispettare i tempi medi di produzione calcolati<sup>171</sup>.

Con lo *Scientific Management*, Taylor si proponeva di introdurre nuove figure manageriali che somigliassero a “tecnici” che con le loro conoscenze avrebbero risolto le problematiche e incoerenze interne alle aziende che fino a quel momento non avevano conosciuto nessuna forma di istituzionalizzazione. Taylor, propone dunque una forma di gestione scientifica basata su regole particolari che mirano ad aumentare la produttività e l’efficienza del sistema, dimenticandosi della componente etica e morale dell’azienda.

Secondo questa prospettiva il management può essere definito come:

*<<the set of techniques and associated values, beliefs, and behaviors which arise from commitment to a strategic approach to a social organization of goal setting and progress measurement. The techniques to which we refer are exemplified by those that go under the title of auditing or Quality Systems and the associated values are exemplified by the beliefs that only that which is measurable is to be valued and that the moral standing of*

---

<sup>171</sup> Ibidem.

*any given social structure is dependent on the application of the techniques of managerialism>><sup>172</sup>.*

Il managerialismo si delinea ulteriormente con gli studi di Berle e Means<sup>173</sup> e di Coase<sup>174</sup> che misero in evidenza come la diffusione dei colossi aziendali statunitensi intorno agli anni Trenta avesse condotto alla separazione tra *proprietà e controllo manageriale*. Berle e Mense non parlano esplicitamente di managerialismo, ma mostrano consapevolezza del nuovo assetto delle grandi aziende. Vengono poste le basi per la discussione di problematiche legate alla *corporate governance*, nate dalla necessità di distinguere l'ambito del controllo di produzione, da quello dei vari azionisti che risultano i proprietari dei ricavi dell'attività produttiva. Il punto di partenza di Means e Berle è proprio questo: attribuire i problemi più importanti e interni all'impresa, proprio alla separazione tra il controllo, in mano a pochi manager, e la proprietà gestita da molteplici azionisti:

*<< over the enterprise and over the physical property - the instruments of production - in which he has an interest, the owner has little control. At the same time*

---

<sup>172</sup> Bartlett A., Preston David S., Not nice, not control: Management, Ethics and Self-Deception in The Modern Corporation, *Philosophy of Management*, 3, 1, 2003 pp. 37-38.

<sup>173</sup> Berle A., Means G., *The modern corporation and private property*, Mac-Millan Company, New York 1932.

<sup>174</sup> Coese Ronald H., The nature of the firm, *Economica*, 4 (16), 1937, pp. 386-405.

*he bears no responsibility with respect to the enterprise or its physical property. It has often been said that the owner of a horse is responsible. If the horse lives he must feed it. If the horse dies he must bury it. No such responsibility attaches to a share of stock. The owner is practically powerless through his own efforts to affect the underlying property [...] Physical property capable of being shaped by its owner could bring to him direct satisfaction apart from the income it yielded in more concrete form. It represented an extension of his own personality. With the corporate revolution, this quality has been lost to the property owner much as it has been lost to the worker through the industrial revolution>><sup>175</sup>.*

A proposito della divergenza di interessi tra azionisti e coloro che svolgono la funzione di controllo di produzione, aggiungono che:

*<< have we any justification for assumption that those in control of a modern corporation will also choose to operate it in the interests of the owners? The answer to this question will depend on the degree to which the self-interest of those in control may run parallel to the interests of ownership and, insofar as they differ, on the checks on the use of power which may be*

---

<sup>175</sup> Berle A., Means G., *op.cit.*, 1932, p. 64.

*established by political, economic, or social conditions  
[...] If we are to assume that the desire for personal  
profit is the prime force motivating control, we must  
conclude that the interests of control are different  
from and often radically opposed to those of  
ownership; that the owners most emphatically will not  
be served by a profit-seeking controlling group>><sup>176</sup>.*

Le linee fondamentali di sviluppo del managerialismo, vennero delineate anche da Coase con la teoria dei *costi transazionali*<sup>177</sup>. Alla base della sua trattazione si trova la volontà di risolvere l'interrogativo circa il perché nascono le imprese, e secondo l'autore è proprio la legge di mercato la condizione che porta alla nascita dell'azienda. Quest'ultima, infatti, si presenta come alternativa al mercato, perché riduce al suo interno le spese di transazione: in azienda la direzione delle risorse viene gestita dal manager, in questo modo alcune transazioni vengono "internalizzate" riducendo i costi.

*<<[...] why is such organisation  
neccessary? [...] Outside the firm, price*

---

<sup>176</sup> Ivi, pp.113-114.

<sup>177</sup> Con questa espressione si designano i costi d'uso del mercato. Ci si riferisce ai costi sostenuti per realizzare uno scambio, un contratto o una qualsiasi transazione. Se tra i due contraenti ci fosse un'informazione perfetta e non esistesse incertezza, allora i costi transazionali sarebbero nulli. L'entità di questi costi dipende, dunque, dal tipo di trattazione, per la stesura dei contratti, dall'attività degli avvocati per il controllo delle trattative. Il concetto di costo di transazione rappresenta il cardine delle teorie economiche che si rifanno ai lavori di R. Coase e O. Williamson.

*movements direct production, which is co-ordinated through a series of exchange transactions on the market. Within a firm, these market transactions are eliminated and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur-co-ordinator, who directs production*>><sup>178</sup>.

Coase afferma che se effettuare le transazioni di mercato non avesse nessun costo, ognuno potrebbe lavorare per conto suo, ma non è così, dato che all'interno delle imprese questi costi vengono annullati e sostituiti dal lavoro del manager che dirige la produzione. In tal modo Coase ha individuato la causa della nascita delle imprese e ha anche sottolineato l'importanza del lavoro del manager dell'azienda grazie al cui lavoro si rende possibile la formazione stessa dell'impresa.

All'interno della letteratura relativa alla *corporate governance* si crearono in tal modo due filoni fondamentali<sup>179</sup>: il primo, inaugurato con i contributi di Berle e Mens, che guarda alla struttura dell'impresa al suo interno e il secondo, invece, che guarda

---

<sup>178</sup> Coase Ronald H., *op. cit.*, 1936, p 393.

<sup>179</sup> Barca F., Betch M., *The control of corporate Europe*, Oxford University Press, Oxford 2001.

all'impresa a partire dai suoi confini esterni e che fu inaugurato da Coase<sup>180</sup>. Anche questi interventi si inserirono all'interno della "Rivoluzione Manageriale"<sup>181</sup>, il cui esito fu la formazione di nuove figure manageriali, come dirigenti d'azienda, con una distinta identità professionale e il compito di mediare tra le istanze dei proprietari, i dipendenti e i consumatori.

Il management come puro tecnicismo ha introdotto un sistema di valutazione che si rifà all' *Ethic Effectiveness*<sup>182</sup> o "Etica dell'Efficacia", che nel mondo della *corporate*, organizzazione aziendale, risultò essere lo standard etico dominante nel business. Esso definisce gli standard di razionalità attraverso i quali le azioni e le situazioni sono giudicate "moralmente" desiderabili, ma poiché spesso la moralità viene associata a qualunque cosa che sia considerata strumentale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ne consegue che moralità e razionalità sono profondamente correlate e questo implica che <<ciò

---

<sup>180</sup> Fama E.F., Agency Problems and the Theory of the Firm, *The Journal of Political Economy*, vol. 88, 1980, pp. 288-307; Fama E. F., Jensen M. C., Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983a, pp. 301-325; Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983b, pp. 327-349. Williamson O., *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall 1964; "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, 1974, pp. 233-271. Grossman S. J., Hart O. D., The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *The Journal of Political Economy*, vol. 94, 1986, pp. 691-719.

<sup>181</sup> Burnham J., *The managerial revolution. What is happened in the world*, John Day Co., New York 1941 (*La rivoluzione manageriale*, Bollati Boringhieri, 1992).

<sup>182</sup> Bartlett A., Preston David S., op. cit. p. 38.

che è razionale è destinato inevitabilmente anche ad essere morale>><sup>183</sup>.

Nelle organizzazioni il metodo è di fondamentale importanza poiché plasma e influenza pensieri organizzativi e visioni di business, non contempla la possibilità del dubbio, non crea incertezze da gestire nel tempo. Le persone e le loro azioni vengono analizzate solo in relazione agli effetti che possono produrre rispetto a obiettivi e strategie definite dai manager, ricevono premi quando applicano con intelligenza e creatività un metodo ormai consolidato, dando soluzioni e risposte immediate.

*<<L'imperfezione manageriale è questa: credere di perseguire la propria missione in un alone di razionalità e di potenza e non voler capitalizzare – umano, troppo umano- le debolezze, i ritardi, i debiti personali, come ragione piena in cui si risolvono le mille contraddizioni di una vita divisa>><sup>184</sup>.*

Si rischia così di adottare una visione omologante, una prospettiva unilaterale per capire il mondo che non verrà valutato nella sua

---

<sup>183</sup> McIntyre A., *Whose Justice? Which Rationality?*, Duckworth, London, 1988 ( Giustizia e razionalità, Anabasi, Milano, 1995).

<sup>184</sup> Celli Pier L., *L'illusione Manageriale*, Editori Laterza, Roma 1998, p.104.

complessità. Si tende a rimanere nella routine perché essa garantisce che ci si può fidare:

*<<La continuità della routine conquistata e assimilata offre all'impresa e ai suoi uomini lo sviluppo di una sicurezza di fondo, che comincia ad avere le caratteristiche di una <<tradizione>>: un primo nucleo di passato. [...] Tutti i contesti nuovi sono rischiosi.[...] L'errore comunemente fatto è affidare la risposta a una rapida standardizzazione delle regole del gioco, che offrano un punto di vista chiaro e universale del pensiero gestionale dell'azienda>><sup>185</sup>.*

Il bisogno di sicurezza induce l'azienda a spostare la sua attenzione ed energie sulla formazione di routine organizzate, che indicano il grado di assestamento dei processi di assimilazione e riproduzione di competenze in tutte quelle aziende che vogliono risparmiare sui tempi e sui costi. L'efficienza diventa il credo dell'azienda che basa il suo agire solo sull'analisi dei costi-benefici<sup>186</sup>. Il cuore dell'illusione manageriale, di quelle aziende che hanno come massimo orizzonte di riferimento l'efficacia e la competenza specialistica, è quello di

---

<sup>185</sup> Ivi, pp. 24-25.

<sup>186</sup> Bartlett A. Preston Seth P., op.cit., pp. 37-38.

*<<poter affrontare la crisi della dinamica produttiva prescindendo dalla complessità e dalla presa di coscienza delle micro, ma continue e decisive, trasformazioni del mondo, e nel mondo politico l'illusione di poter semplificare la complessità del mondo da governare attenendosi alle sole due leve [efficacia e competenza specialistica] del mondo aziendale>><sup>187</sup>.*

L'indipendenza di pensiero non risulta essere ammessa in azienda. La riflessione del dipendente destabilizza il sistema di controllo e di potere fortemente gerarchizzato. Acquisire indipendenza di pensiero, significherebbe riflettere sulla propria identità, sulla propria funzione e sul proprio contributo offerto all'azienda: esercitare modalità etiche di pensiero significa non limitarsi a pensare di dover

---

<sup>187</sup> In questa sede Galimberti parla di una convergenza tra il mondo aziendale e il mondo politico nell'orizzonte del fare tecnico: *<< ciò che è bene per l'azienda è bene per il paese >>*. L'autore critica fortemente tale associazione e afferma che: *<<Con questa povertà di strumenti concettuali, del tutto insufficienti a interpretare le nuove complessità, ci apprestiamo anche a costruire l'Europa con l'atteggiamento dei contabili d'azienda che leggono il mondo a partire dai registri dei loro conti >>*. Una trattazione più che mai attuale che guarda ai grandi problemi e limiti del nostro tempo. Prende spunto dall'ipotesi di Pier Luigi Celli secondo cui è *<<illusione manageriale >>* pensare di poter far fronte alla crisi del sistema aziendale attraverso l'uso delle sole categorie interne al sistema, senza far riferimento al mondo esterno. Il fare tecnico deve guardare oltre se stesso, in particolare all'agire sociale. Galimberti presenta un contro argomento a tale ipotesi: anche l'ambiente esterno, la società, è strutturata come un'azienda, dunque, per il sistema aziendale *<<non c'è alcun bisogno di guardar fuori, perché il fuori è già strutturato come il dentro >>*. Galimberti dichiara l'impraticabilità della soluzione di Celli e la fine dell'umanesimo nell'età della tecnica. (Galimberti U., *Fare tecnico e agire politico*, Postfazione in Celli P. L., op. cit, 1998).

raggiungere attraverso il proprio lavoro un determinato fine<sup>188</sup>. È necessario che il dipendente cominci a diventare *indipendente*, perché solo così sarà possibile renderlo autonomo, responsabile del suo lavoro ed eliminare quelle pressioni operative proprie di un sistema di gestione che non ammette gli atteggiamenti riflessivi che caratterizzano l'approccio alternativo, il cosiddetto open book management.

*<< How does open book management do what it does? The simplest answer is this. People get a chance to act, to take responsibility, rather than just doing their job [...] No supervisor or department head can anticipate or handle all [...] situations. A company that hired enough managers to do so would go broke from the overhead. Open book management gets people on the job doing things right. And it teaches them to make smart decisions [...] because they can see the impact of their decisions on the relevant numbers>><sup>189</sup>.*

A diversa prospettiva il counseling filosofico si propone di promuovere spunti riflessivi etici che mirino a rendere possibile

---

<sup>188</sup> Vitullo A., *op. cit.*, 2006.

<sup>189</sup> Case J., *Open Book Management*, Harper Collins Publishers, New York 1995, pp.45-46.

l'evoluzione dell'uomo all'interno delle organizzazioni e a valutare le conseguenze, in particolare sociali, dell'operare economico.

## **3.2 ETICA IN AZIENDA**

### ***3.2.1 Perché la filosofia in azienda?***

Si cominciò a parlare di etica applicata intorno agli anni Settanta negli Stati Uniti.

*<< L'espressione etica applicata fa la sua comparsa negli Stati Uniti nel corso degli anni Sessanta, ma è solo a partire dagli anni Settanta che le filosofie morali, soprattutto nei Paesi anglosassoni, si interessano in modo significativo a questioni di etica sostanziale e che escono progressivamente dalle analisi metaetiche il cui oggetto era quello di riflettere sulla portata epistemologica e sulla struttura linguistica dei discorsi etici>><sup>190</sup>.*

Si sentì il bisogno di teorizzare principi e norme da applicare a particolari ambiti dell'esperienza dell'uomo. Cominciarono a circolare idee riguardo alla bioetica o etica degli affari, con l'obiettivo di

---

<sup>190</sup> Marzano M., *L'etique appliquee*, Presses Universitaires de France, Paris 2008 (*Etica oggi. Fecondazione eterologa, <<guerra giusta>>, nuova morale sessuale e altre grandi questioni contemporanee*, Erickson, Trento 2015, p. 1).

applicare la riflessione morale a problematiche particolari: la riflessione etica generale venne agganciata alle nuove scoperte scientifiche e tecnologiche che si registrarono proprio in quel periodo. Da questo nacque un nuovo ambito di trattazione etica che mise insieme scienze tecnologiche e finalità morali. L'esigenza di avvicinare l'etica alla realtà non fu particolarmente nuova. È possibile individuare nei fondamenti dell'etica classica i principi di base utili per lo studio dell'uomo.

All'interno dell'*Etica Nicomachea*<sup>191</sup> Aristotele, volendo rendere esplicito il fine della sua ricerca, afferma di voler indagare sulle azioni dell'uomo e come sia meglio compierle:

*<<Siccome la presente trattazione non si propone la pura conoscenza, come le altre (infatti non stiamo indagando per sapere che cos'è la virtù, ma per diventare buoni, perché altrimenti non vi sarebbe nulla di utile in questa trattazione), allora è necessario esaminare il campo delle azioni, come le si debba compiere, dato che sono esse a determinare la qualità del carattere, come abbiamo già detto>>*<sup>192</sup>

---

<sup>191</sup> Aristotele, *Etica Nicomachea*, Laterza, Roma, 1999.

<sup>192</sup> Eth. Nic., II, 2, 1103b 26-32.

Secondo Aristotele se qualcuno cerca di conseguire qualcosa in qualche modo, questa cosa viene da lui considerata degna di essere conseguita, e quindi *buona*. Ciò che trasforma il progetto d'azione in azione già compiuta è la scelta (*proairesis*) dell'uomo. Esiste allora, per Aristotele, la deliberazione, ma l'uomo può scegliere solo in relazione a ciò che può compiere personalmente in quanto conforme alla sua portata:

*<<Si delibera su tutte le cose, e tutto è oggetto di deliberazione, oppure su certe cose non si delibera? Sulle cose eterne nessuna delibera, per esempio sul cosmo e sul fatto che la diagonale e il lato sono incommensurabili. [...] Deliberiamo invece sulle cose che dipendono da noi e sono realizzabili: sono queste quelle che rimangono. Infatti si pensa che la natura, necessità e caso siano delle cause, e inoltre lo siano l'intelletto e tutto ciò che dipende dall'uomo>><sup>193</sup>.*

Ciò cui si mira quando si delibera è il bene che viene definito come *<<ciò cui tutto tende>><sup>194</sup>*. Questo risulta essere il punto di partenza della trattazione all'interno dell'Etica Nicomachea. Nel capitolo I Aristotele si pone il problema di cosa sia il Sommo Bene e lo individua

---

<sup>193</sup> Eth. Nic., 1112a 18-34.

<sup>194</sup> Eth. Nic., 109a 3-4

nella felicità. Per raggiungere il sommo bene e condurre una vita moralmente giusta, l'uomo deve vivere secondo virtù, definita come *<<uno stato abituale che produce scelte, consistente in una medietà rispetto a noi, determinato razionalmente, e come verrebbe a determinarlo l'uomo saggio, medietà tra due mali, l'uno secondo l'eccesso e l'altro secondo il difetto>>*<sup>195</sup>. Il tema dell'abitudine nella virtù è di fondamentale importanza dato che, un uomo diventa coraggioso solo dopo essersi esercitato in questa stessa virtù.

*<<Cosa ci impedisce, allora, di dire felice colui che agisce secondo virtù completa ed è provvisto a sufficienza di beni esterni, non in un qualsiasi periodo della vita, ma in una vita completa?>>*<sup>196</sup>. Questo è il punto di partenza della riflessione etica dell'uomo.

Aristotele, in tal senso, diventa esponente di un mondo greco che ama la vita e tutto quello che può potenziarla. Diversamente dal nostro modo di intendere la vita, la cui affermazione risiede a volte negli eccessi, con i greci la vita virtuosa coincide con la capacità di vivere con misura. Questo certamente risulta valido anche in relazione ai bisogni, alle necessità della vita stessa. Con la virtù si

---

<sup>195</sup> Eth. Nic., II, &, 1107a 38-41.

<sup>196</sup> Eth. Nic., I, 11, 1101a 14-17.

prova a dominare gli imprevisti e a imprimere nella cattiva sorte una svolta positiva.

*<< L'areté è eccellenza, perché è, in primo grado, realizzazione. Realizzare vuol dire vincere il nemico, dominare la natura, trarsi fuori dalle difficoltà. In questa prospettiva, è segno di virtù essere indomiti dinanzi al dolore, attivi contro di esso. L'areté si sviluppa quindi in uno con l'indigenza e col bisogno, fa costantemente i conti col dolore. Questo è profondamente greco, non potendo, per il Greco, la vita essere altro che tessitura del dolore. La pienezza che l'uomo attinge è guadagnata attraverso il periplo della sofferenza, non gli appartiene come stato primordiale>><sup>197</sup>.*

In tal senso la virtù e il sapere risultano essere due strumenti utili e necessari per far fronte ai disagi e alle incertezze del proprio tempo. Questo è ciò che legittima l'uso della filosofia nell'ambito economico, oggi esposto e soggetto a crisi epocali e a frequenti imprevisti.

---

<sup>197</sup> Natoli S., *L'esperienza del dolore. Le forme del patire nella cultura occidentale*, Feltrinelli Editore, Milano, 1986, p. 90.

### ***3.2.2 Individuo: no al centro del sistema***

Nella società attuale si assiste a un interesse per l'etica aziendale. A seguito di innumerevoli scandali economici *<<this concern is reflected in the popular press, in the writings of crusaders and scholars, and, increasingly, in the textbooks and curricula of schools of business and in the business world itself>>*<sup>198</sup>. Fanno parte del passato i tempi in cui l'ethos del mercato non compariva affatto fra i come tratto distintivo del business. Storicamente la visione tayloristica dell'organizzazione fu messa in discussione dallo sviluppo di nuovi temi quali autonomia, espressione, responsabilità individuale, indispensabili per una migliore gestione dell'azienda.

*<<Che l'etica sia oggi un elemento centrale nel mondo del lavoro è ormai un dato. Sono alle spalle i tempi in cui era diffusa l'idea che il mondo del business fosse caratterizzato da un secco cinismo, ispirato al motto secondo il quale "gli affari sono affari". Per quanto sia vero che i frequenti scandali economici che hanno monopolizzato le cronache degli ultimi anni mostrino fino a che punto la realtà economica e il mercato siano tuttora pervasi dalla mancanza di trasparenza e dal*

---

<sup>198</sup> Weller S., The effectiveness of corporate codes of ethics, *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 389-395, 1998.

*malcostume, proprio il rilievo che essi hanno avuto ha messo in guardia cittadini, stakeholder e clienti>><sup>199</sup>.*

Uno degli aspetti maggiori di questo crescente interesse nei confronti del comportamento etico è l'adozione, da parte di un numero crescente di organizzazioni aziendali, di *codes of ethics*<sup>200</sup> che si occupano di fissare standard comportamentali da assumere in diversi ambiti: rapporti con i concorrenti, con i clienti, colleghi e superiori. La decisione da parte dei manager di introdurre dei codici etici in azienda risulta di particolare importanza perché sottende all'idea generale secondo cui ogni azienda possiede responsabilità sociale negli affari che va al di là dei veri affari<sup>201</sup>.

Le tematiche etiche in ambito economico hanno anche richiamato l'interesse delle istituzioni politiche nazionali e internazionali. L'Unione Europea mira, da circa un decennio, alla diffusione del concetto di *responsabilità sociale d'impresa*. Nel 2001 venne pubblicato il *Libro Verde della Commissione Europea – Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese* con l'obiettivo di diffondere un concetto d'impresa vista come un insieme

---

<sup>199</sup> Cervari P., *op. cit.*, 2010, p.59.

<sup>200</sup> Weller Steven, *op. cit.*, 1988.

<sup>201</sup> Bowie N. E., New directions in corporate social responsibility, *Business Horizons*, 3, 1991.

di individui che prendono coscienza del proprio ruolo sociale, contribuendo al miglioramento dell'ambiente in cui essi operano. La *Responsabilità sociale d'impresa (RSI)* o la *Corporate Social Responsibility (CSR)* <<è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nella loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate>><sup>202</sup>.

È opinione diffusa che un'impresa oltre a impegnarsi per raggiungere i propri obiettivi, debba anche prestare attenzione alle esigenze delle collettività, in quanto "*istituzione sociale*"<sup>203</sup>. Essa riceve dalla collettività parte delle risorse di cui necessita, ma nello stesso tempo produce effetti, a volte anche discutibili, sull'ambiente in cui opera<sup>204</sup>.

Questa relazione tra impresa e società trova giustificazione attraverso due teorie. La prima è quella del cosiddetto *contratto sociale* che stabilisce un patto tra impresa e società, stabilendo obblighi tra i due contraenti<sup>205</sup>. La seconda, è quella relativa al diritto di cittadinanza, secondo cui l'impresa, proprio perché operante in un determinato territorio, presenta nei confronti di quest'ultimo diritti e

---

<sup>202</sup> Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001.

<sup>203</sup> Caselli L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, *Sinergie*, 45, 1998.

<sup>204</sup> Sciarelli S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, *Finanza, Marketing e Produzione*, anno XVII, 1, 1999.

<sup>205</sup> Sciarelli S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, *Sinergie*, 45, 1998.

doveri<sup>206</sup>. In tal senso si comprende il significato della responsabilità che l'azienda presenta nei confronti dell'ambiente e della collettività presso cui opera: si adotteranno ad esempio misure finalizzate alla riduzione dell'inquinamento ambientale e si interverrà per migliorare le condizioni di lavoro<sup>207</sup>.

Nel quadro di questa nuova politica aziendale, il counselor filosofico può intervenire, opportunamente, come facilitatore dei processi volti al cambiamento e allo sviluppo organizzativo, al rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda e a una maggiore adesione dei singoli alla cultura d'impresa. Particolarmente importante è l'idea secondo cui l'azienda deve mostrare un sentimento di grande responsabilità nei confronti di tutti coloro che collaborano alla sopravvivenza dell'azienda stessa<sup>208</sup>. È etico che l'azienda mostri

---

<sup>206</sup> Davis K., The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16, 1973.

<sup>207</sup> Riguardo al significato dell'essere socialmente responsabile, non esiste un reale accordo. L'argomento viene affrontato seguendo due prospettive diverse. Il primo è *descrittivo* <<il quale fa riferimento all'entità dell'impegno che un'organizzazione esercita nell'adempimento delle proprie obbligazioni sociali. Da questo punto di vista emerge con sufficiente chiarezza l'ampliamento che il contenuto della responsabilità sociale aziendale ha subito nel corso del tempo adeguandosi ai cambiamenti strutturali del mercato, alle esigenze della società, e all'evoluzione delle aspettative degli stakeholders>>. Il secondo è *normativo* e si riferisce << alla necessità/auspicio che l'impresa assuma determinate obbligazioni sociali, le quali possono essere più o meno ampie>>. È chiaro che in questo senso l'assunzione di una strategia socialmente responsabile deve essere iniziativa dell'impresa stessa e non il frutto del rispetto di una legge.

<sup>208</sup> Pascucci F., Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcuni riflessioni, *Sinergie*, 86, 11, 2012.

attenzione a tutti gli stakeholder<sup>209</sup>, riconoscendone il valore. Il riconoscimento del valore di tutti gli attori aziendali deve essere condiviso da tutti i soggetti che compongono l'azienda.

La qualità dei rapporti che si instaurano tra i vari attori aziendali ha delle relazioni con il successo dell'impresa: a migliori relazioni corrisponde una maggiore produttività. La capacità dell'azienda di creare relazioni positive con tutti coloro che con essa collaborano è strettamente legato a una riduzione del rischio, a una migliore reputazione dell'azienda stessa che si apre a nuove e migliori opportunità. Per tale ragione la sfida etica del management risulta essere quella di voler soddisfare, laddove risulta possibile, le richieste di tutti gli stakeholders dell'azienda<sup>210</sup>.

Tutto questo sicuramente contribuisce a creare tra i lavoratori un comune interesse etico, elemento imprescindibile dalla formazione di una identità aziendale. È in questo contesto che risulta indispensabile l'uso di una *Carta Etica*. Alberto Peretti in un documento descrive

---

<sup>209</sup> Il termine stakeholder indica tutti coloro che interagiscono con l'azienda. Nell'ambito di un progetto aziendale sono stakeholder i clienti, i fornitori, i finanziatori e coloro che interagiscono con l'ambiente in cui si sviluppa il progetto economico. In generale gli stakeholder sono coloro che hanno interessi per un'attività e un'organizzazione, e che influenzano, ma ne rimangono anche influenzati, l'attività del progetto economico in questione.

<sup>210</sup> Grandori A., *Approcci all'etica nel comportamento economico: per una fase di proliferazione di teorie*, *Economia & Management*, n. 6, 1996.

processo e metodo usato per redigere la Carta Etica ASL XX. Qui afferma che la carta etica risulta essere:

*<< il risultato di un percorso di counseling filosofico valoriale per accrescere l'orientamento relazionale e l'identità etica delle organizzazioni e delle persone che vi lavorano.[...] Uno strumento per trovare soluzioni a frequenti problemi organizzativi e relazionali [...] un punto di partenza per la progettazione e l'implementazione di iniziative finalizzate alla promozione della salute etica nell'organizzazione e nel territorio>><sup>211</sup>.*

Alla luce di quanto esposto il counseling filosofico in azienda vuole evidenziare la “centralità della persona” con i propri disagi, incertezze, delusioni e insoddisfazioni per la propria esistenza. Questo riferimento ci riporta all'intuizione rogersiana secondo cui:

*<<Spero di aver messo in chiaro che è perfettamente possibile avere un'organizzazione centrata sulla persona in cui ciascun individuo sperimenti entro se stesso la base del potere e del controllo. Una valida testimonianza indica che in tale organizzazione questi individui possono lavorare, e in effetti lavorano insieme, responsabilmente per stabilire le mete, determinare l'indirizzo, occuparsi dei dettagli amministrativi, utilizzare una varietà di sistemi*

---

<sup>211</sup> Peretti A., *Carta Etica ASL XX: un caso di Alberto Peretti*. Citato in Cervari P., Pollastri N., *op. cit.*, 2010 pp. 113-114.

*organizzativi, e per fronteggiare le crisi che inevitabilmente si verificano. [...] Credo che i problemi di un'organizzazione centrata sulla persona siano complessi e difficili quanto quelli di un'organizzazione gerarchica. Sono però di tipo abbastanza diverso e nelle loro risoluzione implicano una maggiore crescita personale. [...] La sua efficienza è sul piano umano, la sua leadership presenta molti aspetti diversi e uno dei suoi più importanti "prodotti" è lo sviluppo di persone verso la piena realizzazione delle loro capacità.[...] Un'organizzazione centrata sulla persona non è una modificazione di quella tradizionale, ma un organismo collettivo completamente diverso dalle attuali organizzazioni. È una vera e propria rivoluzione nel conseguimento di scopi umani >><sup>212</sup>.*

### **3.3 RISULTATI DI SPERIMENTAZIONE ETICA IN AZIENDA**

Per dare fondamento a quanto detto finora, presento i dati di uno studio effettuato da ALTIS<sup>213</sup>, pubblicato nel 2014. Si tratta di una ricerca effettuata su un campione di 324 aziende di cui 69 estere e 255 italiane. Lo studio si concentra su imprese che presentano

---

<sup>212</sup> Rogers C., *op. cit.*, 1978, pp. 96-97.

<sup>213</sup> ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società, sin dalla sua nascita, nel 2005, si propone di diffondere una cultura manageriale responsabile, attraverso corsi di formazione, progetti, ricerche e master.

dimensioni eterogenee, valutate sia facendo riferimento al fatturato, sia al numero di dipendenti.

La ricerca si è sviluppata in quattro fasi:

- FASE 1: Definizione del modello di ricerca e analisi della letteratura.
- FASE 2: Individuazione dei parametri di valutazione del grado di integrazione della Sostenibilità nella Supply Chain (catena di fornitura).
- FASE 3: Raccolta dati tramite questionario online.
- FASE 4: Analisi ed elaborazione dei dati raccolti.

La ricerca si propone di trovare risposte riguardo a:

- Quale è il livello di integrazione della CSR nella gestione della Supply Chain?
- Quali sono i principali strumenti adottati?
- Quali i principali benefici associati a tali strumenti?

Nella prima parte dello studio vengono analizzati fattori che possono incentivare o inibire l'assunzione di una gestione responsabile d'impresa. L'elemento che più di tutti motiva l'adozione di una gestione sostenibile è il miglioramento dei margini di profitto. Nel momento in cui si parla di aumento del profitto in relazione a una

politica di gestione responsabile, si intende una condizione di sviluppo a medio-lungo termine. Secondo questa prospettiva <<più l'organizzazione si impegna nel rispetto di determinati parametri, maggiori saranno per essa e per i suoi interlocutori i benefici ottenibili>><sup>214</sup>. È anche confermato che intraprendere una gestione responsabile d'impresa richiede investimenti di capitale economico per la realizzazione del progetto sostenibile. Non a caso, dallo studio si evince che i costi limitano l'impegno all'integrazione della sostenibilità. La rielaborazione dei dati indica una mancata acquisizione di competenze e cultura organizzativa orientata alla CSR. Questo risulta essere l'elemento che in misura maggiore determina una mancata consapevolezza da parte delle aziende delle pratiche sostenibili. Nonostante nella letteratura siano molteplici gli studi volti a evidenziare l'importanza di una gestione responsabile, nel mondo del lavoro questa assume dimensioni più ridotte. Accanto alle motivazioni appena elencate, ritroviamo altre "barriere" che influiscono in misura minore sul fenomeno: mancato supporto del Top Management, diversità tra le leggi standard esistenti, mancanza di applicazione in contesti di lavoro informale, mancanza di fornitori

---

<sup>214</sup> Farnè S., *Qualità sostenibile. Strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo*, Franco Angeli, Milano 2012, p.70.

adeguati, opposizione da parte del fornitore, problemi con la qualità di beni/servizi.

Riguardo ai rapporti con i fornitori lo studio si preoccupa di valutare la gestione dei rapporti sociali e ambientali. La gestione responsabile sociale risulta godere di minore attenzione, soprattutto presso le aziende italiane. Le imprese estere, infatti, utilizzano in maniera più diffusa clausole ambientali e sociali da inserire nel contratto con i fornitori. Gli aspetti sociali verso cui le aziende sembrano maggiormente interessate riguardano: attività informativa ai fornitori circa i benefici di politiche e pratiche sociali, pressioni verso i fornitori per l'adozione di politiche sociali, corsi di formazione e seminari su aspetti sociali per i fornitori.

Maggiore è, invece, l'attenzione rivolta agli aspetti ambientali: Attività informativa verso i fornitori circa i benefici di politiche e pratiche ambientali, corsi di formazione e seminari su aspetti ambientali, pressioni verso i fornitori per l'adozione di politiche ambientali, aiuto ai fornitori per la definizione di politiche ambientali.

A questi interventi bisogna aggiungere quelli relativi al risparmio energetico, all'ottimizzazione dei percorsi da effettuare durante le

spedizioni, ma soprattutto la politica sulla logistica di ritorno, in relazione al recupero dell'imballaggio.

I risultati raggiunti suggeriscono che l'introduzione della figura del counselor filosofico nella gestione d'impresa, permette l'integrazione della teoria della sostenibilità. Quest'ultima comincia ad essere percepita come fattore strategico per il business, tanto che iniziano ad emergere incoraggianti benefici in termini di efficienza dei processi, anche se l'approccio strategico è scarsamente definito.

## CONCLUSIONI

In questo lavoro si è cercato di definire natura e limiti del counseling filosofico. Si è già chiarito che questo nasce come momento di incontro tra l'approccio centrato sulla persona di Rogers e gli strumenti della pratica filosofica. Quest'ultima è un movimento moderno che si propone di avvicinare la filosofia ai problemi della vita quotidiana. Questa è l'idea di Achenbach, che si manifesta con l'espressione *Philosophische Praxis*. La trattazione di Achenbach assume i toni di una vera e propria denuncia al mondo accademico colpevole di aver relegato la filosofia all'interno degli ambienti puramente accademici. Secondo Achenbach, dunque, la *Philosophische Praxis* deve venire in aiuto all'uomo che prova il disagio dell'insensatezza della sua vita. Si vive in un mondo non favorevole alla saggezza perché poco incline a riflettere su ciò che accade e influenza gli uomini. Se la diagnosi "achenbachiana" risulta essere valida, non si può definire altrettanto valida la soluzione da lui proposta. Achenbach presenta la consulenza filosofica come momento dialogico, in alternativa alle psicoterapie, che implica un arricchimento cognitivo, in cui non esiste un metodo e l'unico

obiettivo è la sapienza che coincide con *Lebenskonnerschaft*, la capacità di saper vivere. Questo rende inevitabile un cambiamento di valutazione dei propri pensieri, intenzioni e azioni. La Philosophische Praxis, in questo senso, sembra ricordare l'approccio metodologico della terapia cognitivo-comportamentale. L'idea achenbachiana a questo punto non risulta più condivisibile. È proprio questo il motivo per cui in questa trattazione si è usata l'espressione *Counseling filosofico*. La pratica del counseling filosofico deve essere vista come un approccio in cui si incontrano elementi filosofici e psicologici. Questo risulta maggiormente evidente quando il counseling è operante in alcuni contesti come quelli aziendali. A proposito di questo è stata messa in evidenza la funzione "etica" della filosofia in un contesto di gestione responsabile d'impresa. La filosofia in questo caso si propone di sostenere una forma di *responsabilità*, volta alla gestione dei fattori ambientali e sociali. Come già messo in evidenza, nonostante siano numerosi gli scritti su questa tematica e nonostante le comunità internazionali si siano dichiarate favorevoli all'adozione di tale tipo di strategia, questa costituisce ancora l'eccezione non la regola soprattutto in Italia. Sicuramente i limiti e le difficoltà legate alla realizzazione di una gestione sostenibile a indirizzo etico non

sono pochi. Tra questi non possiamo non menzionare una mancanza di acquisizione di competenze orientate a una gestione etica dell'azienda. In questo senso riconosciamo i limiti del counseling filosofico che non presenta ancora una metodologia ben strutturata. Paradossalmente, seppur in mancanza di un metodo preciso, la ricerca riportata precedentemente ci mostra che l'adozione di una strategia aziendale responsabile possa portare molteplici benefici, non solo sotto l'aspetto etico, ma anche, e soprattutto, sull'aspetto motivazionale dei lavoratori delle aziende stesse, e di conseguenza, incidendo in modo decisamente positivo sui margini di profitto.

<<La filosofia ha trovato lavoro>>.

## **BIBLIOGRAFIA**

Achenbach G., *Philosophische Praxis*, Jurgen Dinter, Koln 1987 (*La consulenza filosofica*, Feltrinelli, Milano 2004).

Achenbach G., *Die Eröffnung*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*L'apertura*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Herausforderung der akademischen Philosophie durch die philosophische Praxis*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*Sulla sfida della consulenza filosofica alla filosofia accademica*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Philosophie als Beruf*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*Filosofia come professione*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Philosophie, Philosophische Praxis und Psychotherapie*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*Filosofia , consulenza filosofica e psicoterapia*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Philosophie nach Tisch – oder: Wer ist Philosoph?*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*La filosofia da tavolo, ovvero, chi è il filosofo*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Von Aufstieg und Fall des Philosophen*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*Sull'ascesa e sulla caduta del filosofo*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Der Philosoph als Praktiker*, in *Philosophische Praxis*, cit. (*Il filosofo come consulente*, in *La consulenza filosofica*, cit.).

Achenbach G., *Das Klein Buch der inneren Ruhe*, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2000 ( *Il libro della quiete interiore*, Apogeo, Milano 2005).

Achenbach G., *Lebenskonnerschaft*, Verlag Herder, Freiburg im Briesgau 2001 (*Saper viver. Per una vita piena di significato e di valore*, Apogeo, Milano 2006).

Achenbach G., *Vom Richtigen im Falschen*, Herder Verlag, Freiburg im Breisgau 2003 (*Del giusto nel falso. Percorsi della capacità filosofica di saper vivere*, Apogeo, Milano 2008).

Anolli L., *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Mulino, Bologna 2006.

Bateson G., *Steps to an ecology of mind*, Ballantine Books, New York (*Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1978).

Berle A., Means G., *The modern corporation and private property*, Mac-Millan Company, New York 1932.

Boarino A., Zuccarello A., L'immagine del counselor, *Giornale di Psicologia*, 1,(1), 2007,pp. 66-73.

Bonaiuto M., Maricchiolo F., *La comunicazione non verbale*, Carocci editore, Roma 2003.

Bonanni G., Filosofia e management. Intervista a Enno Rudolph, *Phronesis*, 3, 2004.

Bonvecchi B., Il counselor, Maestro nell'arte di vivere, *Counseling Journal*, 0, 2003, pp.28-33.

Bowie N. E., New directions in corporate social responsibility, *Business Horizons*, 3, 1991.

Calvano F., La definizione anglosassone di counseling, *Rivista Studi Rogersani*, 2004.

Carkhuff R.R., Bernard G.B., Martin J.C., Process variables in counseling and psychotherapy: a study of counseling and friendship, *Journal Counseling Psychology* 13, 1966, pp. 356-359.

Carkhuff R., *The art of helping*, (6th ed.) Human Resource Development Press, USA,1987 (*L'arte di aiutare*, Erickson, Trento 1987).

- Caselli L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, *Sinergie*, 45, 1998.
- Cavadi A., *Quando sta male chi è sano di mente. Introduzione alla consulenza filosofica*, Soveria Mannelli, Rubettino 2003.
- Cecchinato F., *Filosofia e Management*, "Phronesis", 3, 2004.
- Celentano A., *Relazione di aiuto. Coordinamento e Supervisione*, Treggia Edizioni, Perugia 2012.
- Celli P.L., *L'illusione manageriale*, Laterza, Roma-Bari 1998.
- Coase Ronald H., *The nature of the firm*, *Economica*, 4 (16), 1937, pp. 386-405.
- Coch, L., French J. R. P., *Overcoming resistance to change*, *Human Relation*, 1, 4, 1948, pp. 512-532.
- Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001.
- Davis K., *The case for and against business assumption of social responsibilities*, *Academy of Management Journal*, 16, 1973.
- De Coro A., Ortu F., *Psicologia dinamica. I modelli teorici a confronto*, Editori Laterza, Bari 2010.
- Del Corno F., Lang M., *La relazione con il paziente. Incontro con il paziente, colloquio clinico, restituzione*, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Di Fabio A., *Psicologia dell'orientamento*, Firenze, Giunti 1998.

Di Fabio A., *Counseling. Dalla Teoria all'applicazione*, Giunti, Firenze 1999.

Di Fabio A., *Counseling e relazione d'aiuto. Linee guida e strumenti per l'autoverifica*, Giunti, Firenze 2003.

Donald S.E., Transition: from vocational guidance to Counseling Psychology, *Journal of Counseling Psychology*, 2,1, 1955, pp. 3-9.

Ekman P., Friesen W. V., Nonverbal leakage and clues to deception, *Psychiatry*, 32, 1969, pp. 88-106.

Elliott R., Greenberg L. S., Watson J., Timulak L., Freire E., *Research on Humanistic Experiential Psychotherapies*, (cap. 13) in M.J. Lambert (Ed.), *Bergin & Garfield's Handbook of psychotherapy and behavior change* (6th ed.), Bergin & Garfield's, New York, 2013.

Ewing T. N., Changes during counseling appropriate to the clients initial problems, *Journal Counseling Psychology*, 11, 1964, pp. 146-150.

Farnè S., *Qualità sostenibile. Strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo*, Franco Angeli, Milano 2012.

Feltham C., Dryden W., *Dizionario di counseling*, Sovera, Roma 1995.

Fraedrich J. P., The ethical behavior of retail managers, *Journal of Business Ethics*, 12,3, 1993, pp. 207-218.

Franta H., Salonia G., *Comunicazione interpersonale. Teoria e pratica*, Las, Roma 1981.

Fretz B.R., Postural movements in a counseling dyad, *Journal Counseling Psychology*, 13, 1966, pp. 335-343.

Fretz B.R., Personality correlates of postural movements. *Journal counseling Psychology*, 13, 1966, 344-347.

Fulchieri M., Accomazzo R., Il counseling: un giano bifronte, *Rivista di psicologia individuale*, 27(45), 1999, pp.57-83.

Galimberti U., *Fare tecnico e agire politico*, Postfazione in Celli P. L., op. cit, 1998.

Galimberti U., *Psiche e techne*, Feltrinelli, Milano 1999.

Galimberti U., *La casa di psiche. Dalla psicoanalisi alla pratica filosofica*, Feltrinelli, Milano 2005.

Giusti E., Spalletta E., *Psicoterapia e counseling. Comunanze e differenze*, Sovera, Roma, 2012.

Gonzalez R.F., Mcmillan C., The universality of American. Management Philosophy, *American Management Philosophy*, 4 (1), 1961, pp. 33-41.

Grandori A., Approcci all'etica nel comportamento economico: per una fase di proliferazione di teorie, *Economia & Management*, 6, 1996.

Grant J.D., Therapy readiness "as a research variable". *Journal Consulting Psychology*, 14, 1950, pp. 156-157.

Grassi P., Esiste una filosofia del management? Tentativi, intersezioni, prospettive, *Kykeion*, 8, 2002, pp. 77-83.

Grasso M., *Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management*, FrancoAngeli, Milano 2003.

Grigg A. E., Client response to counselors at different levels of experience, *Journal Counseling Psychology*, 11, 1961, pp. 248-250.

Haase R.F., Di Mattia D.J., Proxemic behavior: Counselor, administrator, and client preference for seating arrangement in dyadic interaction, *Journal of Counseling Psychology*, 17, 1970, pp. 319-325.

Hardy V.T., Relation of dominance to non-directiveness in counseling, *Journal of Clinical Psychology* 4, 1948, pp. 300-303.

Harman R. L., Nonverbal behavior in counseling, *School Counselor*, 18, 1971, pp.189-192.

Hill C., Stephany A., Relation of Nonverbal Behavior to Client Reactions, *Journal of Counseling Psychology*, 37, 1990, pp. 22-26.

Hill C.E., Siegelman L., Gronsky B.R., *Nonverbal communication and counseling outcome*, capitolo 11 in Hill C. E., *Helping skills: the empirical foundation*, pp.195-209, *American Psychological Association (APA)*,2001.

Jopling D. A., Philosophical Counseling, truth and self-interpretation, *Journal of Applied Philosophy*, 13,3, 1996, pp. 297-310.

Jongsma Ida, *Philosophical Counseling in Holland: History and open issues*, in Lahav R. e Tillimans M., *Essays on Philosophical Counseling*, cit.

Lahav R., *Comprendere la vita. La consulenza filosofica come ricerca della saggezza*, Apogeo, Milano 2004.

Lahav R., Using analytic philosophy in philosophical counseling, *Journal of Applied Philosophy*, 10,2,1993 ( Usare la filosofia analitica nella consulenza filosofica, in *Comprendere la vita*, cit.).

Lahav R., Tillimans V. M., *Essays on Philosophical Counseling*, Lanham, University Press of America 1995.

Lahav R, A conceptual Framework for Philosophical Counseling, in Lahav R., Tillimans M., *Essays for Philosophical Counseling*, cit. ( *Un*

*quadro concettuale per la consulenza filosofica, in Comprendere la vita, cit.).*

Lahav R., What is philosophical in Philosophical Counseling?, *Journal of Applied Philosophy*, 13,3,1996 ( *Che cosa c'è di filosofico nella consulenza filosofica?*, in *Comprendere la vita, cit.).*

Lahav R., On the possibility of a dialogue between Philosophical Counseling and Existential Psychotherapy, *Journal of the Society for Existential Analysis*, 9.1, 1998 ( *Consulenza filosofica: storia e quadro generale sulla possibilità di un dialogo tra consulenza filosofica e psicoterapia esistenziale, in Comprendere la vita, cit.).*

Lahav R., Philosophical Counseling as a quest for wisdom, *Practical Philosophy*, 1:4, 2001 ( *La consulenza filosofica come ricerca della saggezza, in Comprendere la vita, cit.).*

Lahav R., The efficacy of Philosophical Counseling: a first outcome study, *Practical Philosophy*, 2:4, 2001 ( *L'efficacia della consulenza filosofica: un primo studio sui risultati, in Comprendere la vita, cit.).*

Lahav R., *Oltre la filosofia. Alla ricerca della saggezza*, Apogeo, Milano 2010.

Lattuada P.L., Dov'è la Novità?, *Counseling Journal*, 0, 2003, 34-40.

Le Bon T., David A., Towards wisw decision making I, II, III, *Practical Philosophy*, 1:4, 2:4, 3:4, 2001.

Lent R. W., Brown, S. D., e Larkin, K. C., Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 1984, pp.356-362.

Lent R. W., Brown, S. D., e Larkin, K. C., Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 1986, pp.265-269.

Liss J., *L'ascolto profondo. Manuale per la relazione d'aiuto*, La Meridiana, Molfetta Ba 2004.

Lorr M., Client perceptions of therapists, *Journal of Counseling Psychology*, 29, 1965, pp.146-149.

Lowen A., *Physical dynamics of character structure (The language of the body)*, Grune and Stratton, New York 1958.

Marinoff L., *Plato, no Prozac!*, Harper Colins, New York 1999 ( *Platone è meglio del Prozac!*, Piemme, Casale Monferrato 2001).

Marzano M., *L'Ethique appliquèe*, Presses Universitaires de France, Paris 2008 (*Etica oggi. Fecondazione eterologa, <<guerra giusta>>, nuova morale sessuale e altri grandi questioni contemporanee*, Erickson, Trento 2011).

Maslow A. H., *Motivation and Personality*, (ch. 4-5), Harper & Row, New York 1954 ( *Motivazione e Personalità*, Armando Editore, Roma 1973).

Maslow A. H., Toward a humanistic psychology, *ETC. A review of general semantics*, 14, 1, 1956, pp. 10-22.

May R., *The art of Counseling*, Abingdon Press, New York 1939 (*L'arte del counseling*, Astrolabio, Roma 1991).

Mehrabian, A., Epstein, N., A measure of emotional empathy, *Journal of Personality*, 40,4, 1972, pp. 525-543.

Mucchielli R., *Apprendere il counseling*, Trento, Centro Studi Erikson 1987.

Nagata D. K., Nay W.R., Seidman E.(1983), Nonverbal and verbal <content Behaviors in the prediction of interviewer effectiveness, *Journal of counseling Psychology*, 30,1, 1983, pp. 83-86.

Papadia M, *La riprogrammazione esistenziale*, Armando Editore 2001.

Pascucci F., Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcuni riflessioni, *Sinergie*, 86, 11, 2012.

Patterson C.H.(1958), Two approaches to human relations, *American Journal of Psychotherapy*, 7, 1958, pp. 691-708.

Perussia F., Cum sol: Immagini del counselor, *Giornale di Psicologia*, 1,(1), 2007, pp. 40-53.

Petrucelli I., Noè S., *Introduzione alla psicologia del linguaggio e della comunicazione. Dalla teoria alla pragmatica*, Edizioni Kappa, Roma 2010.

Pollastri N., Osservazioni per una definizione della consulenza filosofica, *Kykeion*, 8, 2002, pp. 55-64.

Pollastri N., *Il pensiero e la vita. Guida alla consulenza e alle pratiche filosofiche*, Apogeo, Milano 2004.

Pollastri N., *Consulente filosofico cercasi*, Apogeo, Milano 2007.

Pollastri N., Cervari P., *Il filosofo in azienda. Pratiche filosofiche per le organizzazioni*, Apogeo, Milano 2010.

Pulvirenti G., Un modo di esserci. L'efficacia del metodo rogersiano nei corsi Gordon, *Rivista degli studi Rogersiani*, 2007.

Raabe P. B., *Philosophical Counseling: theory and practice*, Greenwood Publishing Group, UK 2001 (*Teoria e pratica della consulenza filosofica. Idee fondamentali, metodi e casi di studio*, Apogeo 2006).

Rogers C. R., The Necessary and Sufficient Condition of Therapeutic Personality Change, *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 1957, pp. 95-103.

Rogers C. R., Farson R. E., *Active listening*, in Newman R. G., Danziger M. A., Cohen M., *Communicating in Business Today*, D.C. Heath & Company, Boston 1987.

Rogers C. R., The characteristic of a helping relationship, *Personnel and Guidance Journal*, 37, 1958, 1, 6-16.

Rogers C. R., Kinget M., *Psychotherapie et relations humaines. Theorie et pratique de la therapie non-directive*, Editions Nauwelaerts, Lovanio 1965-1966 (*Psicoterapia e relazioni umane*, Boringhieri, Torino 1970).

Rogers C. R., *Client- centered Therapy*, Houghton Mifflin, Boston 1951 (*La terapia centrata sul cliente*, La Nuova Italia, Firenze 1970).

Rogers C. R., *Counseling and Psychotherapy*, Houghton Mifflin Company, Boston 1942 (*Psicoterapia di consultazione*, Astrolabio, Roma 1971).

Rogers C. R., Empathic: An Unappreciated Way of Being, *The Counseling Psychologist*, 5(2), 1975, pp. 2-10.

Rogers C. R., *Personal Power. Inner strength and its revolutionary impact*, Delacorte Publishing Company, New York 1977 (*Potere personale. La forza interiore e il suo effetto rivoluzionario*, Astrolabio, Roma 1978).

Rogers C. R., *A way of being*, Houghton Mifflin Company, Boston 1980 (*Un modo di essere*, Psycho, Firenze 1983).

Rogers C. R., Farson E., *Active listening*. In: Newman R. G., Danziger M. A., Cohen M., *Communication in Business Today*, Health and Company, Washington 1987.

Rushmann E., *La consulenza filosofica*, Armando Siciliano Editore, Messina 2004.

Russo R., L'Identità del counseling, *Counseling Journal*, 0, 15-27.

Saba G., Carl Rogers e Martin Buber: La realta di un incontro, *Rivista di studi rogersiani* , 2002.

Sciarelli S., Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica, *Sinergie*, 45, 1998.

Sciarelli S., Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale, *Finanza, Marketing e Produzione*, anno XVII, 1, 1999.

Spalletta E., Germano F., *Microcounseling e microcoaching. Manuale operativo di strategie brevi per la motivazione al cambiamento*, Sovera, Roma, 2006.

Theodore P. Remley Jr., Eugenio Bacchini, and Paul Krieg (2010) Counseling in Italy, *Journal of Counseling & Development* 88,28-32.

Vegleris E., *Manager avec la philo*, Groupe Eyrolles, Paris 2006 (*Manager con la filosofia. Come usare la filosofia per migliorare la vita in azienda*, Apogeo, Milano 2008).

Vitullo A., *Leadership riflessive*, Apogeo, Milano 2006.

Weller S., The effectiveness of corporate codes of ethics, *Journal of Business Ethics*, 7,5, 1988, pp. 389-395.

Zardkoohi A., Kang E., Fraser D., Cannell A.A., Managerial risk-taking behavior: a too-big-to-fail story, *Lournal Business Ethics*, 2015.

## SITOGRAFIA

AMERICAN COUNSELING ASSOCIATION (ACA), sito web ufficiale,

<https://www.counseling.org/>

BRITISH ASSOCIATION FOR COUNSELLING AND PSYCHOTHERAPY

(BACP), sito web ufficiale, <http://www.bacp.co.uk/>

SOCIETÀ ITALIANA DI COUNSELING (S.I.Co), sito web ufficiale,

<http://www.sicoitalia.it/online/> e *Che cos'è il counseling?*

<http://www.sicoitalia.it/online/utenti/counseling/cose-counseling/>

ASSOCIAZIONE ITALIANA DI COUNSELING (AICo), SITO UFFICIALE

<http://www.aicounselling.it/it/home.htm>, in particolare documento

sul *Profilo del counselor*

[http://www.aicounselling.it/res/download/pdf/12\\_it.pdf](http://www.aicounselling.it/res/download/pdf/12_it.pdf)

