



Ricerche di Coaching

2.

**Il Coaching per
formare l'eccellenza**

di Riccardo Spadoni

Il Coaching per formare l'eccellenza

di Riccardo Spadoni



INTRODUZIONE

Uno dei romanzi più conosciuti e venduti nel mondo, «L'Alchimista» di Paulo Coelho racconta le peripezie di un ragazzo, Santiago, alla ricerca di un tesoro meraviglioso che lui sognava tutte le notti trovarsi vicino alle piramidi dell' Antico Egitto. Per inseguire questo sogno, che una maga gli rivela essere reale, il giovane abbandona il suo soddisfacente lavoro di pastore e si mette in viaggio per terre sconosciute e pericolose, superando ostacoli e difficoltà. Nel romanzo di Coelho appare chiaro che il viaggio di Santiago non è semplicemente la ricerca di un tesoro d'oro e di diamanti preziosi, ma piuttosto la metafora di un percorso verso l'auto-realizzazione, definita dal narratore la *legenda persona-*



le. Perciò l'Alchimista può anche essere visto come un romanzo di formazione travestito da romanzo d'avventura.

La leggenda personale rappresenta quello che si ha sempre desiderato fare, il proprio sogno, la propria vocazione, qualcosa di unico e personale che ci appartiene e pretende di essere realizzato, ma alle volte finisce perduta perché, come scrive Coelho, la leggenda personale appare assolutamente chiara all'inizio della gioventù ma poi, «a mano a mano che il tempo passa una misteriosa forza comincia a dimostrare come sia impossibile realizzarla». Questa forza potrebbe essere rappresentata dai tanti compromessi che gradualmente accrescono il peso della vita da adulti, le responsabilità, i condizionamenti del contesto sociale a cui apparteniamo, influenze che ci portano ad abbandonare il richiamo della nostra voce interna e la nostra reale vocazione.

Credo che in questa storia vi sia tanto a che vedere con quelle parole a noi coach sacre come **potenzialità**, **coinvolgimento**, **auto-realizzazione**, perché ciò che distingue Santiago da tutti gli altri pastori della terra è che lui ha una motivazione superiore, un tesoro che lo arricchirà molto più con le esperienze che farà nel percorso per raggiungerlo, che con le pietre e l'oro che effettivamente troverà alla fine della storia. Soprattutto, suggerisce Coelho, la giovinezza e in special modo l'adolescenza è l'epoca in cui viviamo maggiormente a contatto con il nostro potenziale e con la nostra leggenda personale, ma contrariamente a Santiago, spesso rifiutiamo di crederci, perché, ce lo insegnano, è molto più facile pensare che non esistano tesori nascosti ed è molto più conveniente limitarci ad essere dei buoni pastori.

La strada per l'Eccellenza invece passa attraverso la scelta ri-

schiosa di sfidare il destino attraverso la fiducia nel nostro potenziale specifico, non solo per rendere speciale la nostra vita, ma perché tutto diviene improvvisamente più facile quando mettiamo in atto quello che siamo veramente.

Al tempo stesso, e questo è forse il punto più interessante, l'adolescenza è il momento in cui la nostra reale vocazione, i nostri talenti si mostrano più nitidamente, perché non sono ancora offuscate dalle interferenze della vita adulta, da scelte, condizionamenti e compromessi che portano ad perdere il contatto e la fiducia nelle nostre reali leggende personali.

DIDATTICA E COACHING

Pensare agli anni dell'adolescenza significa pensare gli anni della scuola, il periodo della nostra Formazione e dello sviluppo della nostra identità, un lungo corridoio che si interrompe solo per avere sfogo nel grande spazio aperto della vita.

Inutile dire che è proprio la scuola, prima di tutto, il luogo grazie al quale troveremo la nostra "espressione" professionale, ma anche il nostro ruolo nella società.

Ma la scuola, la nostra scuola, riesce a mettere in luce il nostro potenziale, a favorire l'Eccellenza di ognuno di noi, metterci a contatto con il nostro talento?

Se ponessi questa domanda ad una classe di studenti italiani di oggi probabilmente otterrei una risposta negativa, accompagnata alle mille critiche che probabilmente essi rivolgerebbero al sistema e ai loro insegnanti.

Ma cosa non funziona nella nostra scuola per i nostri ragazzi?

Attività poco interessanti e noiose, assenza di motivazione in quello che si fa, distanza dello studio con la vita reale, spesso relazioni non funzionali con i Docenti.

Il metodo del coaching potrebbe offrire nuovi strumenti per capire ed affrontare il problema, trasformandolo in opportunità per migliorare e riorientare i risultati verso l'eccellenza.

Il coaching come sistema di apprendimento trova la sua prima applicazione nel metodo maieutico usato da Socrate. Il grande filosofo ateniese era infatti convinto che l'apprendimento più ef-

ficace fosse quello in cui l'allievo apprendesse autonomamente, prendesse cioè consapevolezza da solo delle verità che riguardavano lui e il mondo: l'amore, il bene e il male, la conoscenza degli aspetti più vari dell'esistenza, rispetto a questi concetti il maestro non doveva impartire insegnamenti teorici, ma lasciare che attraverso le domande lo studente prendesse consapevolezza di quelle verità erano già dentro di lui. Di questo era convinto anche il vero teorizzatore del coaching, Timothy Gallwey che sperimentò il metodo sugli aspiranti giocatori di tennis: il professore portava i suoi allievi davanti ad uno specchio perché attraverso l'auto-osservazione prendessero consapevolezza degli errori e si migliorassero. Il coaching infatti ritiene che l'unico apprendimento duraturo sia non quello che viene imposto, ma quello che sviluppiamo direttamente e consapevolmente. Questo metodo pone al centro lo sviluppo della persona, la fiducia nelle sue capacità di conoscenza e sviluppo autonomo, questo è forse uno dei suoi aspetti più rivoluzionari che il mondo scolastico, soprattutto quello superiore di secondo grado e universitario, dovrebbero fare proprio, facendo in modo che l'apprendimento dei ragazzi diventi qualcosa di consapevole e non indotto.

Un altro degli aspetti che ritengo più interessanti e utili di questo metodo è sicuramente quello di riconoscere l'idea che imparare non deve essere necessariamente una sofferenza e una rinuncia, bensì l'opportunità di esprimere le proprie qualità naturali e, conoscendosi attraverso la loro sperimentazione, essere più felici. Era quanto credeva Seligman, l'inventore della psicologia positiva, il quale riteneva che non esistesse una prestazione tanto eccellente e duratura senza il naturale piacere che ne era connesso. Forse allora è lecito immaginare e non solo sognare una

scuola in cui l'innata vivacità dei ragazzi trovi espressione nelle attività didattiche e non nella fuga da esse, nella conoscenza del mondo e di sé, con quell'entusiasmo e quell'ottimismo che dovrebbero essere proprie di ogni attività umana.

1.1 La relazione efficace

Uno degli aspetti più sottovalutati nell'insegnamento è quello del valore che assume la relazione tra docente e studente. Nella scuola la formazione degli insegnanti viene quasi totalmente dedicata ai contenuti didattici, alle nozioni didattiche, all'organizzazione della burocrazia. Nulla viene lasciato allo sviluppo delle competenze di comunicazione, sottovalutando così l'aspetto primario della **RELAZIONE**, dimensione centrale di qualsiasi contesto di apprendimento.



Se, come ci hanno sempre detto, a scuola si viene per imparare, bisogna avere chiaro il fatto è che per fare in modo che questo avvenga, la comunicazione docente-alunno deve essere effica-

ce. È stato dimostrato che in una relazione funzionale e empatica, ciò che diviene centrale è il contenuto della comunicazione, mentre in una relazione in cui i rapporti non appaiono funzionali, il contenuto si disperde, perché tutto lo sforzo è concentrato e assorbito dai tentativi di definirli e chiarificarli. In altre parole quando in un contenuto di classe non vi è un buon rapporto tra docente e studenti, questo risulta dannoso per l'apprendimento, perché le energie comunicative di entrambi le parti saranno disperse da pregiudizi, incomprensioni, sfiducia, abbassamento della soglia di attenzione. L'insegnante deve avere un buon rapporto con il ragazzo, non perché è bello avere la simpatia e l'appoggio degli studenti, ma perché questo facilita il suo obiettivo didattico.

Questo non significa che studenti e docenti debbano essere amici, e che i rapporti tra di loro debbano trascendere il rispetto dei ruoli e delle funzioni, ma che questa distanza istituzionale non deve essere un limite alla relazione efficace, che è il punto di partenza verso l'eccellenza scolastica.

1.2 L'accoglienza

Ma com'è la relazione tra Docente e studenti nella realtà dei fatti?

Dice Alessandra L., studentessa di un Istituto tecnico di Milano : *«La relazione studente-professore molto spesso è vista male da molti studenti che la considerano una cosa negativa. Loro pensano che non si possa parlare con gli insegnanti se si ha bisogno di una mano».*

Da dove nasce questo tipo di posizione così improntata alla sfiducia nella relazione da parte dei ragazzi? Secondo il mio punto

di vista di Docente, l'origine di questa crisi ha origine nel modello dominante di insegnante presente nella nostra cultura.

Il professore è visto come una figura che deve apparire asettica, distante, autoritaria. Questo perché il suo ruolo è quello di valutare, giudicare, trasmettere un sapere in senso verticale ai suoi discenti.

Non è questa tuttavia la posizione ideale per la creazione della relazione efficace, la quale alla sua base pone **l'accoglienza e l'empatia**.

Accogliere, secondo l'ortodossia del coaching, significa sgomberare la mente da pregiudizi e false credenze, per aprirsi in maniera libera alla comprensione dell'altro, avere un atteggiamento predisposto alla riformulazione del proprio pensiero e convinzioni. Accogliere significa vedere lo studente non semplicemente come una figura, un astratto contenitore da riempire con nozioni e insegnamenti, ma prima di tutto come una

persona, accogliere significa riconoscere l'elemento umano prima di ogni altro. Ma accoglienza significa anche accoglienza di sé, intesa come riconoscimento della propria dimensione umana: spesso i docenti divengono essi stessi *vittime* del loro ruolo,



dimenticano di essere per primi loro stessi persone, svalutano le emozioni, rendendole un elemento disfunzionale nella relazione. Quando un docente non riconosce per esempio il proprio timore del giudizio che gli studenti manifestano con la loro attenzione al lavoro da lui svolto, questo può trasformarsi in rabbia e atteggiamenti impositivi. Chi provasse a pensare alla tipica immagine del professore che urla di fronte ad una classe impietrita, dovrebbe sapere che quell'agire nasconde alla sua base un senso di paura e inadeguatezza rispetto alla propria funzione.

Soprattutto accogliere i propri stati d'animo significa evitare che si trasformino in elementi centrifughi e destabilizzanti. Quando un insegnante entra in aula e si accinge ad un'attività che comporta inevitabilmente un'interazione umana, riconoscere e magari condividere, nelle forme e nei modi più adeguati, uno stato emotivo con i ragazzi non significa venire meno al proprio ruolo, ma al contrario evitare che diventi disfunzionale, oltre che aumentare l'efficacia comunicativa con gli studenti.

Questo favorisce lo sviluppo dell'empatia e di una relazione più efficace e in grado di sostenere lo sviluppo del potenziale del ragazzo.

Dice Valeria S., studentessa dell'Istituto tecnico. «*Secondo me la relazione tra professore e studente è decisiva per il rendimento scolastico. Penso che si debba formare un vero e proprio legame, dove il professore è in grado di capire lo studente*».

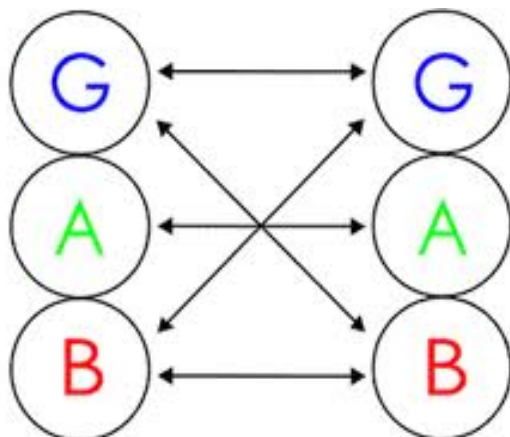
Nella scuola italiana questo non sempre avviene perché il modello educativo porta il docente ad assumere una posizione relazione non funzionale. Secondo gli studi scientifici di E. Berne la posizione relazionale nella comunicazione è il valore che la persona attribuisce a sé, agli altri, al rapporto che intercorre tra loro.

Le tre figure tipiche del suo metodo, l'analisi transazionale: l'*io bambino*, l'*io genitore* e l'*io adulto*, rappresentano rispettivamente la tendenza a vivere in maniera istintiva e spontanea i propri stati emotivi, la tendenza a svalutarli assumendo una posizione di biasimo e di controllo, a riconoscerli sapendoli rappresentare in forma matura e consapevole.

Il modello pedagogico di professore nella scuola secondaria superiore tende a vedere un professore che si attesta sulla posizione *io genitore*, concentrato ad assumere una posizione di riprovazione e di assertività rispetto a degli studenti visti come tanti *io bambino*. I ragazzi sono sempre visti, pregiudizialmente come infantili, non sinceri, inaffidabili e poco meritevoli di autonomia. Questo atteggiamento, oltre a essere poco favorevole per lo sviluppo dell'autonomia dei ragazzi, strumento primario di crescita, svaluta e elimina i presupposti base della relazione efficace. Quando, come credeva Berne, uno dei due soggetti della comunicazione, in questo caso il professore, si pone in una posizione per la quale si riconosce valore (*io sono ok*), ma ritiene inadeguato l'altro (*tu non sei ok*), questo finirà per far percepire il docente come supponente e impositivo. Per un giovane che deve affrontare le tante novità e difficoltà della vita adolescenziale, non percepire la fiducia nei propri confronti significa rallentare e inibire il proprio senso di autoefficacia, ovvero uno stato di consapevolezza rispetto alla propria capacità di incidere positivamente sulla realtà con azioni e comportamenti. L'autoefficacia è fondamentale rispetto al raggiungimento del successo perché senza la convinzione di valere diventa più difficile esprimersi in forma efficace e sicura rispetto al raggiungimento degli obiettivi!

In un contesto scolastico sempre più complesso e poco facilitante come quello attuale, in cui ad un'utenza scolastica sempre più problematica per questioni di adattamento linguistico, (vedi l'alto numero di studenti stranieri) di sovrannumero all'interno delle classi, di scarsa motivazione (fattore su cui incide la crisi del lavoro), corrisponde una classe di insegnanti sempre più stanca e di età avanzata, il rischio di avere una difficoltà nella efficacia nel raggiungimento dell'eccellenza è sempre più alto. Un fenomeno che si osserva, e che può essere riletto secondo gli schemi dell'analisi transazionale, è quella di un docente che, visto l'insuccesso del suo agire relazionale, incomincerà a percepirsi come non ok, appesantendo ancora di più la negatività del rapporto. Secondo Berne, una relazione decaduta nella logica di una dinamica io (docente) non ok- tu (studente) non-ok, fa scendere l'area emozionale del rapporto nella dimensione del dolore, ovvero in un'atmosfera di negatività pervasiva che genera atteggiamenti rinunciatari e arrendevoli. È purtroppo questa la realtà che si respira in molte delle aule scolastiche italiane.

Una relazione costruita sul rapporto io sono ok-tu sei ok, ovvero in cui entrambe le parti si apprezzano e si riconoscono valore, genera positività e un rapporto basato sulla fiducia e sulla stima. In questo senso è importante che entrambi le parti si attivino per



portare la relazione in questa dimensione. Dice sempre Alessandra: *«Nel corso della mia vita da studentessa mi è capitato di avere bisogno di consigli da parte di persone più grandi di me, mi rivolgevo perciò ai professori con i quali avevo un buon rapporto e loro mi hanno sempre e comunque aiutata. Questo mi ha fatto sentire la fiducia in loro e ha facilitato anche i miei risultati scolastici»*.

Alle volte per creare un rapporto basta liberarci dai pregiudizi e concedere fiducia, l'eccellenza come obiettivo difficilmente appare raggiungibile in un contesto generalizzato di blocchi comunicativi e sfiducia nella relazione.

Come il coach non giudica, non suggerisce, non critica, non impone soluzioni al suo coachee, ponendosi nell'idea che non vi sia nessun errore o limite intrinseco in lui, così se il docente centrasse la sua valutazione dello studente sul «tu sei ok», questo favorirebbe il superamento del pregiudizio nella relazione e l'attivazione dell'autonomia. Un atteggiamento di apertura e di stima non significa la rinuncia al rispetto dei ruoli e delle funzioni, ma un primo fondamentale metodo didattico; un atteggiamento verticistico e impositivo dell'insegnante potrebbe bloccare nel ragazzo la possibilità di sentire come suo quello che sta imparando, mentre la stima e la considerazione ne faciliteranno la fiducia nei propri mezzi e la consapevolezza del proprio valore.

Del resto, come sostiene Bandura, sia in famiglia che a scuola, una comunicazione aperta e un clima relazionale supportivo, stimolano nell'adolescente lo sviluppo dell'autostima e il senso di adeguatezza nel saper gestire le prove della vita.

Viceversa è improbabile che il giovane sviluppi un senso elevato della propria efficacia se questo non trova sostegno e incorag-

giamento nelle relazioni con le persone adulte che incidono sul suo percorso di formazione e che nella realtà sono coloro che contano più per lui.

PIACERE E PENSIERO CREATIVO

«La felicità non è fare tutto quello che si vuole, ma volere quello che si fa»

Una delle grandi scoperte di Whitmore e Gallwey è stata quella di attribuire un valore determinante alla dimensione del piacere, arrivando a considerarlo un elemento determinante nel raggiungimento dell'obiettivo: «senza piacere non vi è una performance duratura». Sicuramente si tratta di una teoria eretica se applicata al sistema ideologico della società occidentale, per la quale ogni valore si costruisce attraverso il lavoro faticoso e la negazione del principio di piacere.

Questa visione, che porta in sé una notevole componente di repressività, ha alle sue fondamenta l'idea che la libera espressione della natura delle persone le privi della loro efficienza, che la componente ludica e di piacere allontani l'individuo da una sana produttività. Sicuramente questo sistema di pensiero trovava la sua naturale applicabilità in un contesto economico-lavorativo come quello del secolo passato, dove il sistema delle professioni era estremamente livellato e il modello produttivo era quello fordista della catena di montaggio, dove cioè l'attività del lavoratore era ristretta e il suo campo di competenze limitato a compiti basilari e poco coinvolgenti rispetto alle proprie reali vocazioni.

Il sistema economico dell'ultimo quarto di secolo presenta uno scenario totalmente cambiato: ad un progressivo diminuire

dell'importanza del primario e del secondario, vi è stata l'esplosione di settori come il marketing, la vendita, la comunicazione, la formazione, le relazioni. Sono queste attività che oltre a richiedere una più ampia e variegata quantità di competenze, maggiormente coinvolgono la dimensione umana e le potenzialità proprie delle persone. Inoltre proprio l'estrema varietà del sistema delle professioni mette i giovani nelle condizioni di scegliere il proprio futuro nel mondo del lavoro secondo soprattutto un criterio di affinità con la mansione che si andrà a svolgere, principio che finisce inevitabilmente per togliere l'esiguo velo che ormai separa vita professionale e identità personale.

In un sistema di questo tipo parlare di piacere e di appagamento come aspetti potenzianti dell'eccellenza professionale non è più qualcosa di eretico e la scuola di oggi deve cogliere e accettare questa sfida al cambiamento.



Quando proviamo piacere, ricorda Whitmore, riusciamo a collegarci pienamente col presente, addirittura ad entrare in osmosi con esso, accrescendo il nostro livello di attenzione e proattività, condizione questa straordinaria e potente per chi deve apprendere.

Ma se il piacere è qualcosa di riconducibile all'aspetto sensuale e sensoriale della vita, com'è possibile portare il piacere, come strumento di eccellenza, in qualcosa di strutturalmente intellettuale come l'apprendimento?

La nostra quotidianità ci dimostra quanto sia più facile provare una forte sensazione di coinvolgimento in quelle attività nelle quali passato e futuro vengono sospese davanti ad un'immersione totale nel presente. È quello che ci succede quando siamo alle prese con un'attività sportiva intensa o un'esperienza eccitante: in esse non solo la nostra mente è focalizzata su quello che di cui ci stiamo occupando, ma anche il nostro grado di competenza di essa si manifesta in maniera inconscia, quindi più efficace e tendente all'eccellenza.

Un altro fattore di generazione di piacere è sicuramente dato dalla possibilità di mettere alla prova il nostro livello di abilità (skill) con attività nuove e sfidanti che ci portino fuori dall'effetto noia che genera qualcosa di troppo conosciuto e sperimentato.

Santiago, il protagonista del romanzo di Coelho, non si forma nelle aule scolastiche, ma sui sentieri della vita, soprattutto su quelli nuovi e insidiosi che lo separano dal tesoro. Ma Santiago impara, rapidamente e senza sentire la noia, perché quello che apprende ha un'utilità immediata per la sua esistenza. Santiago apprende dalle pecore che osserva e accudisce quando fa il pastore, perché gli è fondamentale conoscere le leggi che

regolano il comportamento di questi animali, apprende dai libri che legge, nelle calde giornate andaluse, perché gli mostrano quel lato della vita che la sua esperienza diretta non può offrirgli, ma apprende anche dai vari infortuni e disgrazie che gli occorrono nella terra africana. In lui la conoscenza è sempre un'esperienza eccitante e in cui vi è la capacità di apprendere naturalmente dall'esperienza, di mettere a contatto il suo agire con le sue potenzialità (la scelta di essere pastore è nata dall'irresistibile desiderio di viaggiare), ma soprattutto di vincere la fatica del compito, in virtù dell'essere riuscito a visualizzare il proprio futuro desiderato, di aver creduto nel sogno che gli mostrava il tesoro. Si direbbe che Santiago viva in uno stato di Flow, e sicuramente ha chiaro il senso della propria esistenza.

Il Flow è una condizione fondamentale per il coaching, e consiste proprio in uno stato di coinvolgimento intenso con un'attività della vita, raggiungibile quando siamo così immersi in un'azione da non percepire altro che ciò che sta svolgendo. In questo stato di grazia e di identificazione profonda con quello che si sta facendo, la qualità della nostra prestazione si manifesta al massimo livello e la fatica è sospesa completamente.

Ma cosa differenzia allora il protagonista del romanzo di Coelho dai giovani studenti italiani di oggi?

Una delle cause radicali della demotivazione dei ragazzi si pone nella situazione di estrema **passività** degli allievi proprio rispetto all'atto stesso di apprendere.

La didattica in Italia, nonostante le pretese di modernizzazione di cui ama fregiarsi, è impostata in stile decisamente verticistico: il docente imposta la lezione, propone nozioni e concetti, il discente riceve e conserva gli insegnamenti in funzione di verifiche

e interrogazioni in cui dovrà dimostrare quanto ha imparato. In questo contesto, la capacità di apprendere è già limitata in partenza, perché l'attivismo e la capacità attentiva sono notevolmente ridotte dal fatto che non è stimolata la necessità di imparare direttamente, di generare conoscenza, ma anche l'apprendimento attraverso il ragionamento e l'uso della facoltà intuitiva. In poche parole, tutto quello che necessariamente stimola Santiago ad imparare rapidamente, rischia di mancare nello studente italiano medio.

Un altro dato a conferma della scarsa efficacia di questo modello didattico è portato dalla comprovata dimostrazione che la comunicazione verbale usata dal docente, avrebbe un'incidenza bassissima nell'apprendimento anche se supportata da un paraverbale efficace. Anche un insegnante di grande qualità istrioniche e di consapevolezza degli strumenti della comunicazione rischia di non arrivare ai suoi interlocutori.

Portare viceversa il metodo maieutico, ovvero l'arte di condurre l'altro alla consapevolezza attraverso l'uso delle domande, questa volta non più per verificare il livello di conoscenza, ma per stimolare l'apprendimento, rappresenta un'alternativa più incisiva. Immaginiamo un professore che stia spiegando un argomento anche tecnicamente nozionistico, che interrompa la lezione ad un passaggio chiave e inviti gli studenti, usando gli elementi, fino ad allora a disposizione, a fare delle ipotesi sul prosieguo della vicenda. Allora lo studente riceverà immediatamente uno stimolo ad attivarsi direttamente. Passerà in rassegna i dati a sua disposizione, rafforzando la memoria degli stessi, sarà portato a cercare nessi logici di causa-effetto, metterà in atto anche l'intuitività che gli è propria. Ma soprattutto sarà più coinvolto nel processo di

apprendimento.

Racconta Giulia M.: «Durante l'ultimo anno scolastico ho avuto un professore di Storia che riusciva a coinvolgere nelle lezioni me e i miei compagni. Non era la solita lezione in cui il prof. ripeteva le stesse nozioni presenti sui libri, ma aggiungeva dei dettagli, soprattutto sulla vita anche personale dei personaggi storici che, a quanto ho visto, catturavano l'attenzione dei ragazzi. Penso che la tecnica di uscire fuori dall'ordinario abbia molto aiutato l'insegnante nello stimolare i ragazzi all'interesse per la lezione. La parte migliore era però quella in cui si poteva intervenire per esprimere la propria opinione su quello che il professore aveva spiegato in classe. Comunque è sempre bello dare la propria opinione. Non sono mai stata così attenta a delle lezioni di storia!»

La testimonianza di Alessandra conferma che la capacità di provare piacere stimola la facilità di apprendimento, che il piacere nasce da qualcosa che attinga al vissuto del dicente, che abbia il potere di stimolare il desiderio di esplorare nuovi territori di conoscenza, ma che soprattutto comporti un'attivazione diretta dello studente alla lezione.

2.1 Piacere e Pensiero laterale

Rispetto a questo punto trovo sia significativo e non trascurabile il contributo che il coaching potrebbe dare allo sviluppo dell'eccellenza scolastica, nella valorizzazione al pensiero laterale e alla sua utilità nello stimolare il piacere della creatività.

L'inventore delle teorie sul pensiero laterale E. De Bono sosteneva che esistesse un modo libero e non schematico di pensiero, svincolato dagli schemi del ragionamento, per il quale si potes-

sero risolvere problemi e questioni affidandosi ad associazioni di idee anche casuali e fantasiose. De Bono affiancava quindi al pensiero verticale, analitico e logico-deduttivo, tipico della matematica, quello laterale, intuitivo e sintetico, più squisitamente collegato all'area della fantasia e della creatività. Entrambe le modalità di pensiero sono utili e fondamentali nella loro applicazione alle diverse aree e nella risoluzione di problemi e di situazioni di apprendimento. Del resto il nostro sistema cerebrale è, analogamente a quello di tanti organi del corpo, binario; perciò pensare di usare una sola area del cervello è come pensare di usare un solo occhio, una sola gamba ecc...

Nel nostro sistema didattico di apprendimento la modalità cognitiva maggiormente, se non esclusivamente stimolata, è quella del pensiero verticale, forse anche in virtù di un antico pregiudizio che vuole la fantasia e la creatività come forme minori e centrifughe della conoscenza.

Se pensiamo a come viene interpretato lo studio e l'applicazione pratica delle varie materie possiamo solo trovare conferma a questa constatazione: nello studio delle matematiche tendenzialmente vengono proposti ai ragazzi dei metodi fissi per la risoluzione di problemi e operazioni, si tratta cioè di una modalità di pensiero verticale, per il quale il cervello del ragazzo è stimolato ad agire in maniera rigida e analitica, seguendo quindi uno schema logico lineare e determinato.

Nelle materie umanistiche come le letterature e la filosofia, vengono proposte nozioni su autori e opere ancora una volta secondo una modalità verticale e schematica: lo studio è essenzialmente nozionistico, vengono proposti collegamenti e connessioni tra concetti e pensieri piuttosto rigidi, limitando quasi

interamente lo stimolo dell'area olistico-intuitiva degli studenti. Forse anche questa è una delle cause dell'effetto-noia che tanto incide sul soffocamento del potenziale dei ragazzi.

Durante la mia esperienza di docente ho avuto modo di notare, sottoponendo gli studenti ad esercizi e indovinelli sul pensiero laterale, quanto fosse rapida e immediata una risposta efficace anche a problemi che negli adulti richiedevano un maggior tempo di elaborazione.



Da docente di letteratura, ho provato ad applicare il pensiero laterale nell'insegnamento della mia materia, stimolando gli studenti ad interpretazioni ed associazioni libere rispetto a concetti e tematiche letterarie, ma anche a trovare connessioni tra poetiche e situazioni esistenziali che provenivano anche dalla loro vita. Questo esercizio in realtà è meno eversivo di quanto si possa credere se pensiamo che una delle prove a cui sono sottoposti gli studenti all'esame di Stato, il saggio breve, richiede di ricomporre in maniera critica,

ma libera e autonoma, frammenti di vari autori appartenenti a epoche e sistemi di pensiero differenti.

I risultati da me ottenuti non sono stati solo interessanti nell'atti-

vare un naturale maggior coinvolgimento dei ragazzi al lavoro didattico, ma anche di trovare nuove e inaspettate intuizioni, assolutamente improbabili in ragazzi privati della propria autonomia di pensiero.

Del resto come sostiene lo stesso De Bono, lo scopo del pensiero laterale è quello di compensare i limiti del pensiero verticale, ma anche quello di arricchire il mondo con nuove scoperte e intuizioni, capaci di farne progredire l'evoluzione della conoscenza universale.

Il pensiero laterale potrebbe e dovrebbe essere stimolato nelle varie materie attraverso esercitazioni e giochi linguistici, momenti di libera interpretazione, prove matematiche in cui i ragazzi vengano invitati a trovare soluzioni differenti ai vari quesiti.

Momenti del genere permetterebbero di dare nuovi stimoli ai ragazzi, di aumentarne il coinvolgimento, ma anche di creare in loro una maggior fiducia nei propri mezzi, aumentandone l'autonomia e l'auto-realizzazione.

2.2 Valorizzazione del potenziale

Una delle immagini che più facilmente associamo al vissuto scolastico è quella di un insegnante che rimprovera, richiama, stigmatizza un comportamento dello studente. «Non devi fare così», «correggi questo comportamento», «se fai così..sbagli!». Dietro questo atteggiamento, vi è l'idea che esista un modo chiaro e universale di essere bravi studenti, a cui bisogna uniformarsi, che esiste un solo modo di essere intelligenti, brillanti, eccellenti. Ma se così fosse bisognerebbe chiedersi perché tanti studenti mediocri hanno dimostrato nella vita talenti eccezionali, manifestando capacità e qualità che la scuola non aveva saputo por-

tare alla luce. Forse l'errore del nostro modello sta nel non tenere conto che ognuno di noi è profondamente diverso, particolare, irripetibile. Questa unicità riguarda anche le diverse **potenzialità** che ognuno di noi sviluppa nel corso della vita; secondo le teorie del coaching le potenzialità sono i nostri valori, le qualità, le risorse a cui dobbiamo attingere per superare le difficoltà, quindi è sulla piena valorizzazione di queste che la scuola deve lavorare, invece che insistere nel censurare attitudini ritenute non adatte. Quanto tempo ha per esempio perso la scuola nella critica alla pigrizia, all'eccessiva vivacità dei ragazzi, alla loro abulicità, senza considerare che forse il vero problema era che gli studenti si trovavano in una **condizione di passività rispetto all'utilizzo del proprio potenziale**.

Quando il contenuto non è centrato sull'obiettivo dell'insegnamento, ovvero il ragazzo stesso, è difficile pensare ad una sua



piena autorealizzazione e la scuola diventa un sacrificio faticoso in cui i più disciplinati riescono, i più fragili soccombono.

Le qualità di ognuno di noi sono molto più che delle pulsioni che se realizzate comportano uno stato di benessere, bensì **tratti caratteriali stabili nel tempo**, verità questa comprovata da attività ed espressioni di noi che, con caratteristiche diverse, si manifestano dall'infanzia fino all'età adulta.

Negare i valori specifici di ognuno, significa oltre che a generare uno stato di malessere, soprattutto reprimere una molla interiore fondamentale per l'auto-realizzazione della persona.

Illuminante in questo senso è il contributo che Martin Seligman porta al coaching: le potenzialità sono universali, ovvero ascrivibili a un numero stabilito, ma specifiche in ognuno di noi; esse riguardano i più diversi aspetti delle qualità umane, dall'umanità alla saggezza, dal coraggio al senso di giustizia, e vanno allenate per generare emozioni positive e consapevolezza di sé.

Ma come esercitare nell'attività didattica le ventiquattro potenzialità dell'individuo (come definite da Seligman)? Come fare in modo che ogni studente, nello stesso spazio e tempo, porti alla luce quelle cinque caratteristiche dominanti che Seligman riteneva fossero il punto di forza di ognuno?

La risposta migliore forse è che **ogni studente rappresenta una risposta diversa**: un ragazzo che presenta *socialità e leadership* soffrirà il non vivere attivamente l'area della relazione scolastica, chi invece presenta *creatività e curiosità*, non può certo essere chiuso in attività meccaniche, lo studente con una sviluppata *apertura mentale* concepirà la propria realizzazione scolastica più efficacemente se messo nelle condizioni di essere critico e personale.

L'attività scolastica dovrebbe perciò offrire una molteplicità di situazioni in grado di arrivare a poter agire sui talenti di ognuno, l'errore è infatti considerare che gli studenti si differenzino in base a una diversità di affinità rispetto alle materie didattiche e non in base a predisposizioni che trovano sfogo in attività trasversali. Proviamo ad immaginare per esempio se la scuola stimolasse lavori di gruppo o di studio in cui l'aspetto relazionale venisse posto al centro della dinamica di apprendimento: quanto maggior appagamento e incentivo avrebbe per esempio studenti con potenzialità nell'area dell'umanità (*capacità di amare, gentilezza, intelligenza sociale*) poter far valere la loro tendenza alla cura degli altri e alla relazionalità? Quanto una scuola che concedesse più spazio alla sperimentazione didattica, a progetti multiculturali, inciderebbe nell'allenare le qualità di quei ragazzi che vivono talenti nell'ambito della conoscenza (*creatività, curiosità, amore per l'apprendimento..*)? Spesso sono proprio costoro a sentire il bisogno di aprirsi a nuovi saperi e nuovi obiettivi. Come sostenne Seligman «*le attitudini di ognuno di noi pretendono di essere sfruttate e cessano di protestare soltanto quando vengono usate in misura sufficiente*».

Durante la mia esperienza di docente, mi è capitato di verificare episodi di studenti con potenzialità specifiche già molto caratterizzanti e marcate, che tuttavia non hanno trovato modo di essere allenate nell'attività scolastica, generando rovesci alle volte disastrosi nei risultati scolastici. Viceversa ragazzi che hanno avuto modo di trovare un ascolto e una possibilità di espressione, sono stati in grado di ottenere livelli di eccellenza, non solo nei voti e nei riconoscimenti ufficiali, ma nel livello di benessere e di soddisfazione personale.

La prima situazione potrebbe essere rappresentata dal vissuto di Francesco C., studente di un Istituto professionale di Milano, un ragazzo con spiccati interessi per la musica e il teatro, estremamente estroverso e con una vita extra-scolastica ricca di attività. In Francesco erano chiaramente spiccate le potenzialità della **socialità** e della **leadership**, che lo motivavano a essere fortemente attivo nell'organizzazione di collettività all'interno della classe e nell'Istituto di cui diventò presto rappresentante degli studenti. Tuttavia il potenziale di Francesco trovò forti ostacoli nell'ambiente scolastico che lo ospitava, il suo attivismo, per diverse ragioni, non venne accolto ma inibito e depresso. Forse anche questo fu la causa dei ripetuti insuccessi che lo portarono ad abbandonare gli studi superiori prima del tempo.

Oggi però Francesco lavora con soddisfazione a Londra, dove nel giro di pochi mesi è riuscito ad ottenere una mansione di gestione di gruppo all'interno di un'attività di ristorazione e studia con profitto in una scuola di teatro inglese, dove ha superato brevemente gli ostacoli linguistici in virtù della sua forte motivazione.

Osservando e ripensando a questo episodio non riesco a fare a meno di pensare quando sia compito di una scuola più attenta e lungimirante di capire che dietro ad una malattia scolastica ci sia alle volte una **salute inespressa** e che soprattutto un'osmosi tra prestazione e potenzialità favorisca lo sviluppo del talento individuale.

Esistono invece situazioni, per fortuna, in cui il talento individuale ha trovato una possibilità di espressione. È il caso di Francesca A., il cui voto con lode all'esame di Stato, corona un percorso scolastico sempre all'insegna dell'entusiasmo e della passione per

lo studio, nel quale la ragazza ha avuto modo di scoprire e sperimentare per esempio la passione per la scrittura e orientare così le sue scelte accademiche e professionali. Ma dove ha origine questo successo? Dice Francesca: «fondamentale è stato per me il rapporto con i docenti, un buon rapporto con loro è il primo gradino da salire per riuscire a creare un rapporto che può creare piacevoli sorprese. Mi considero fortunata perché durante il mio percorso scolastico ho incontrato molte persone che con il loro metodo di insegnamento mi hanno spinto a migliorarmi». Se la relazione con i docenti è stata importante per trovare maggiore consapevolezza, la parte più interessante della testimonianza di Francesca è quella in cui spiega di come **la svolta verso l'eccellenza** sia stato il momento in cui è scattata un'identificazione tra l'espressione di sé e la sua vita tra le pareti della scuola: «Parlando sinceramente, la scuola mi ha salvata. Non l'ho sentita mai come un peso o come un obbligo, ma era il mio momento di contatto con nuovi mondi. La scuola e le persone che ne hanno fatto parte hanno portato dei cambiamenti in me e così io mi sono conosciuta».

Forse quello di Francesca è un caso di Flow applicato allo studio, sicuramente è la prova che **l'eccellenza scolastica**, così come quella professionale, non nasce dalla ricerca di un'astratto alto livello di prestazione, quando da un naturale coinvolgimento con la propria attività: è questa condizione di salute che prima di tutto allontana dallo studente quelle interferenze che ostacolano l'espressione delle sue capacità.

CONCLUSIONI

Qual è lo scopo della vita? Dal pensiero maieutico di Socrate agli insegnamenti del coaching la risposta è la stessa: conoscere e realizzare se stessi, autodeterminare la propria esistenza, portare alla luce la propria leggenda personale. Una vita che perda questa dimensione, finirà per diventare frustrante e incompleta. Troppo spesso, davanti a risultati non appaganti, pensiamo di essere vittime di un destino avverso, troppo spesso pensiamo di non poter avere una reale incidenza sull'andamento delle cose. Si tratta di credenze generalizzanti errate, come sostiene Melchisedek, il vecchio re dell' Alchimista: *«la menzogna più grande del mondo consiste nel credere che a un certo momento della nostra esistenza, perdiamo il controllo della nostra vita, che comincia così ad essere regolata dal destino»*. Una delle aree di sviluppo primario della persona è infatti proprio quella legata all'esercizio della volontà, al poter mettere in atto in autonomia le proprie scelte in funzione dei propri interessi e propensioni.

Un adolescente che non acquisisca durante la fase di formazione, la convinzione di poter incidere attivamente sulla propria realtà, rischierà di condurre il resto della propria vita in una condizione di passività e sfiducia.

È perciò fondamentale che i ragazzi vengano il più possibile stimolati a percorsi didattici positivi, in cui si possano sperimentare in funzione di risultati premianti per la loro autostima e la loro fiducia in se stessi.

La scuola non deve dimenticare che il suo ruolo educativo e formativo non può prescindere da questa responsabilità.

Ascoltare lo studente, dare attenzione al suo **KAIROS**, favorire la sua attivazione personale, stimolare l'autonomia e la responsabilizzazione, sono condizioni forse non sempre facili da concretizzare, ma assolutamente utili al raggiungimento di quello stato unico e meraviglioso, chiamato *flow*, in cui nulla pesa, la potenza è al massimo e anche la fatica diviene piacere.



BIBLIOGRAFIA

- John Whitmore, *Coaching*, Alessio Roberto Editore Rsl, Urgnano, 2011
- E. De Bono, *Creatività e pensiero laterale*, Rizzoli, Milano, 1998
- G.V. Caprara-A. Fonzi, *L'età sospesa*, Giunti, Firenze, 2000
- A. Bandura, *Il senso di efficacia*, Centro Studi Erickson, Trento, 1996
- P. Coelho, *L'Alchimista*, Bompiani, Milano, 2012
- P.B. Watzlawick - D.D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Ubaldini Editore, Roma, 1971.
- G. Calvin, *La trappola del talento*, Rizzoli, Milano, 2009
- D. Nigro, *L'ABC delle competenze relazionali*, Pendragon-Fortepiano, Bologna, 2012
- E. Berne, *Intuizione e stati dell'io*, Astrolabio, Roma, 1982
- A. Panitti- F.Rossi, *L'essenza del coaching*, Franco Angeli, Milano, 2012
- Hillman, *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano, 1997
- M. Seligman, *Imparare l'ottimismo*, Giunti, Firenze, 2005.
- H. Marcuse, *Eros e civiltà*, Einaudi, Torino, 2001

INDICE

Introduzione	pag. 4
Didattica e Coaching	pag. 7
Piacere e pensiero creativo	pag. 17
Conclusioni	pag. 31
Bibliografia	pag. 33

© Riccardo Spadoni, 2014
Per illustrazioni e immagini si ringrazia:
Lorenzo Cambieri

Editing a cura di Daniela Lucchetti

La presente pubblicazione non ha scopo commerciale.
I contenuti possono essere riprodotti riportando sempre
il nome dell'autore.

AICP - Associazione Coach Professionisti
www.associazionecoach.com

