



Màster en Humanitats:  
Art, Literatura i Cultura Contemporànies

(Treball Fi de Màster)

**Una lectura foucaultiana  
de la racionalitat neoliberal i el *coaching*  
en l'entorn laboral de la hipermodernitat**

**Autor:**

**Antoni Saragossa i Domingo**

Director:

Dr. Juan Manuel Cincunegui

*setembre 2017*

**Resum:**

A partir d'una lectura foucaultiana del neoliberalisme centrada en el principi de competència, el capital humà i l'*homo oeconomicus* empresari de si mateix, aquest treball té per objectiu explicar que existeix una relació entre la racionalitat neoliberal i el *coaching*. Com a tècnica de subjectivació, el *coaching* (trans)forma l'*ethos* dels càrrecs directius, empleats i aturats per fer emocionalment acceptable la racionalitat neoliberal en l'entorn laboral de la hipermodernitat.

**Paraules clau:**

neoliberalisme, racionalitat neoliberal, hipermodernitat, Foucault, lògica de mercat, competència, capital humà, *homo oeconomicus*, empresari de si mateix, *coaching*, *coach*, entorn laboral, càrrecs directius, empleats, aturats, llibertat, canvi, responsabilitat, rendiment, rendibilitat, *ethos*, subjectivació, resiliència

**Resumen:**

A partir de una lectura foucaultiana del neoliberalismo centrada en el principio de competencia, el capital humano y el *homo oeconomicus* empresario de si mismo, este trabajo tiene por objetivo explicar que existe una relación entre la racionalidad neoliberal y el *coaching*. Como técnica de subjetivación, el *coaching* (trans)forma el *ethos* de los cargos directivos, empleados y parados para hacer emocionalmente acceptable la racionalidad neoliberal en el entorno laboral de la hipermodernidad.

**Palabras clave:**

neoliberalismo, racionalidad neoliberal, hipermodernidad, Foucault, lógica de mercado, competencia, capital humano, *homo oeconomicus*, empresario de si mismo, *coaching*, *coach*, entorno laboral, cargos directivos, empleados, parados, libertad, cambio, responsabilidad, rendimiento, rentabilidad, *ethos*, subjetivación, resiliente

**Résumé:**

D'une lecture foucaultienne du néolibéralisme centrée sur le principe de la concurrence, du capital humain et de l'*homo oeconomicus* entrepreneur de lui-même, cet article vise à expliquer qu'il existe une relation entre la rationalité néolibérale et le *coaching*. En tant que technique de subjectivation, le *coaching* (trans)forme l'*ethos* des cadres, employés et chômeurs pour rendre émotionnellement acceptable la rationalité néolibérale dans le milieu de travail de l'hypermodernité.

**Mots-clés:**

néolibéralisme, rationalité néolibérale, hypermodernité, Foucault, logique du marché, compétence, capital humain, l'*homo oeconomicus*, entrepreneur de lui-même, *coaching*, *coach*, milieu de travail, cadres, employés, chômeurs, liberté, change, responsabilité, performance, rentabilité, *ethos*, subjectivation, résilient

## SUMARI

AGRAÏMENTS	3
INTRODUCCIÓ	4
JUSTIFICACIÓ	6
ESTAT DE LA QÜESTIÓ	7
METODOLOGIA	8
1. RACIONALITAT I MODERNITAT	11
2. NEOLIBERALISME I RACIONALITAT NEOLIBERAL	16
2.1 El neoliberalisme i Michel Foucault	16
2.2 La forma empresa	18
2.3 El principi de competència	20
2.4 La teoria del capital humà	21
2.5 L'empresari de si mateix	23
3. EL <i>COACHING</i>	24
3.1 Definició en organitzacions, escoles de negoci, universitats i institucions públiques	25
3.2 Definició dels gurus i consultors-autors	27
3.3 Emergència del <i>coaching</i>	29
3.4 El <i>coaching</i> arriba a l'empresa	31
3.5 <i>Coaching</i> empresarial	33
3.6 Canvi, responsabilitat, rendiment i rendibilitat	34
4. LA RELACIÓ ENTRE LA RACIONALITAT NEOLIBERAL I EL <i>COACHING</i> EN L'ENTORN LABORAL	36
4.1 La <i>irresponsabilitat organitzada</i>	36
4.2 L'emergència d'un <i>ethos</i> neoliberal	38
4.3 Més enllà de la societat disciplinària	38
4.4 Experts en subjectivitats	39
4.5 Tècniques de subjectivació	41
4.6 Subjectivació en l'entorn laboral	42
4.7 Per a una nova explicació del <i>coaching</i> en l'entorn laboral	43
4.8 Una tècnica de subjectivació d'acord amb la racionalitat neoliberal	44
5. CONCLUSIÓ	46
6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL	49
7. BIBLIOGRAFIA SECUNDÀRIA	49

## AGRAÏMENTS

A l'imprescindible suport familiar de la Rosa i l'Olímpia.

A la dedicació apassionada i rigorosa de Juan Manuel Cincunegui com a director d'aquest treball.

Al suport intel·lectual i els savis consells dels filòsofs Joan Morro, Ricard Gómez i el professor Gonçal Mayos.

A l'assessorament de Ramon Prat (directiu de recursos humans, formador i expert en compensació i beneficis) i Sílvia Zaragoza (neuropsicòloga i consultora en recerca clínica).

A l'assessorament bibliogràfic sobre el *coaching* de Pablo Tovar (*Coach* executiu d'alta direcció i expert en desenvolupament del lideratge i transformació de les organitzacions) i José Ramón Fernández (*Master Trainer* en PNL, consultor en organitzacions i formador).

Al rigorós treball filològic de Mariona Bertomeu.

## INTRODUCCIÓ

Aquest treball vol ser una contribució teòrica a una qüestió a la qual no s'ha dedicat prou atenció acadèmica. Centrat en l'Europa occidental de la hipermodernitat, aquest treball té per objectiu explicar que *existeix* una relació entre la racionalitat neoliberal i el *coaching* en l'entorn laboral.

Per poder demostrar aquesta relació, l'autor planteja la següent hipòtesi: *el coaching en l'entorn laboral és una tècnica de subjectivació que, centrada en el pensament positiu i utilitzant mètodes d'intervenció i estratègies psicològiques i terapèutiques, és capaç de (trans)formar l'ethos dels càrrecs directius, empleats i aturats perquè acceptin emocionalment la racionalitat neoliberal.*

S'ha determinat que es pot abordar acadèmicament aquesta interacció entre la racionalitat neoliberal i el *coaching* mitjançant una lectura foucaultiana, això és, a partir del curs que Michel Foucault va dictar el 1979 al *Collège de France*, i que Michel Senellart va editar amb el nom de *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978–1979.*

Des de finals de la dècada de 1970, els Estats nació i les empreses han contribuït a desenvolupar, difondre i institucionalitzar el neoliberalisme mitjançant una raó normativa, la *racionalitat neoliberal*, que ha promogut, desplegat i consolidat la lògica de mercat en tots els àmbits de la vida, econòmics o no.

Aquesta racionalitat neoliberal s'expressa en una cosmovisió o visió del món estructurada per valors, idees i creences condicionades per la lògica de mercat, la qual ha difós i generalitzat el principi de competència, la teoria del capital humà i la forma de *l'homo oeconomicus* empresari de si mateix, que és el seu propi capital, en l'interior de la societat.

Perquè el subjecte accepti emocionalment aquesta cosmovisió és necessari acomodar-lo a un *ethos*<sup>1</sup>. Per tant, això significa que s'ha d'encoratjar el subjecte a que participi activament, cregui, doni el seu consentiment, es dediqui, es comprometi, se sacrifiqui en l'ètica instaurada per la racionalitat neoliberal: l'*ethos* neoliberal. I per (trans)formar aquest *ethos* són necessàries formes de saber sobre la subjectivació. Aquestes formes de coneixement estan personalitzades per experts que actuen com a autoritats psicoterapèutiques capaces de recolzar el subjecte en la definició de les seves bases ètiques.

De forma directa o indirecta, la actuació dels experts en subjectivació sobre el subjecte neoliberal opera sobre els seus valors i les seves eleccions i conductes amb l'objectiu que tinguin una vida profitosa per a si mateixos en tots els àmbits de la vida. Mitjançant tècniques de subjectivitat, aquests experts forneixen, de forma dòcil, una distància entre els governants i els governats. En l'entorn laboral, aquesta distància es manifesta entre les institucions públiques i els aturats o desocupats, entre l'empresa i els càrrecs directius i la resta d'empleats.

Pel que fa a l'estructura d'aquest treball, aquest està format pels següents apartats:

En l'apartat 1 s'exposa que aquest segle XXI es defineix per una nova idea de modernitat: la hipermodernitat. És en aquesta època on predominen els plantejaments de la racionalitat neoliberal, els quals s'han consolidat en tots els àmbits de la vida degut a la difusió i institucionalització que n'han fet els Estats nació de l'Europa occidental.

Prenent com a eix central l'obra de Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978–1979*, en l'apartat 2 s'exposa la seva teoria sobre el neoliberalisme i es dona veu a altres autors/es que revisen, actualitzen o omplen els buits teòrics.

---

1 Foucault, Michel (2005): "Els grecs tenien una paraula que trobem en Plutarc i també en Dionís d'Halicarnàs, que és una paraula molt interessant. La trobem amb la forma del substantiu, el verb i l'adjectiu. És l'expressió o la sèrie d'expressions, de paraules: *ethopoiein*, *ethopoia*, *ethopoios*. *Ethopoiein* vol dir: fer *ethos*, produir *ethos*, modificar, transformar l'*ethos*, la manera de ser, la forma d'existència d'un individu. L'*ethopoiosés* quelcom que té la qualitat de transformar la manera de ser d'un individu". FOUCAULT, Michel (2005). *La hermenèutica del sujeto. Curso del Collège de France (1982)*. Madrid: Akal.

En no existir un criteri únic i consensuat per definir el *coaching*, en l'apartat 3 s'exposa una mostra rellevant i intel·ligible per a la seva definició des d'organitzacions, escoles de negoci, universitats, institucions públiques, gurus i consultors-autors.

En l'apartat 4 s'exposa que el *coaching*, com aquesta tècnica de subjectivació, (trans)forma l'*ethos* dels càrrecs directius, empleats i aturats per fer emocionalment acceptable la racionalitat neoliberal en l'entorn laboral de la hipermodernitat.

## JUSTIFICACIÓ

Inicialment, el tema d'aquest treball de màster universitari va ser un dels principals motius de preocupació: Què escolliria entre tots els meus interessos intel·lectuals? Per una banda, el fet que sigui un humanista em comporta ser un generalista en ciències socials. I per l'altra banda, també tinc a veure amb el món de l'empresa degut a la meva formació en escoles de negoci, al fet d'haver ocupat càrrecs de direcció, i a què actualment realitzo assessorament i formació en gestió empresarial i empenedoria arreu de Catalunya.

Després de reflexionar-ho molt bé, vaig veure una oportunitat per connectar les humanitats amb l'economia. Ara bé, quina podia ser la meva aportació futura a la comunitat científica? Vaig partir de la idea d'intentar realitzar una contribució teòrica sobre un tema a què no se li ha dedicat prou atenció acadèmica en el nostre país, i que he observat i experimentat en els darrers anys de la meva vida professional. És a dir, volia explicar que en l'entorn laboral s'ha consolidat una relació entre la racionalitat neoliberal i el *coaching* com a tècnica de subjectivació.

Tot i que pel que fa al neoliberalisme i la racionalitat neoliberal succeeix el contrari, la majoria de persones relacionades amb les ciències humanes (filòsofs, sociòlegs, historiadors, antropòlegs, psicòlegs o humanistes) no han tingut interès ni pel

*coaching per se*, ni pel tipus d'estratègia discursiva<sup>2</sup> que utilitza perquè la consideren massa pobra i especialitzada.

## ESTAT DE LA QÜESTIÓ

En tractar-se de dos temes ben diferents, ha estat difícil trobar estudis en llengua catalana o castellana que abordin de forma directa i profunda la relació entre la racionalitat neoliberal i el *coaching* en l'entorn laboral. En aquest sentit, s'exposa un selecció de treballs que aborden la qüestió des de diferents perspectives:

CABANAS, Edgar (2013). *La felicidad como imperativo moral. Origen y difusión del individualismo "positivo" en el capitalismo neoliberal y sus efectos en la construcción de la subjetividad*. Tesi doctoral presentada a la Facultat de Psicologia, Departament de Psicologia Bàsica, de la Universidad Autónoma de Madrid. <[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662024/cabanas\\_diaz\\_edgar.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662024/cabanas_diaz_edgar.pdf?sequence=1)> [Consulta: 5 de desembre de 2016].

En aquesta tesi doctoral s'exposa com el *coaching* és un moviment que s'ha desplegat dintre de l'àmbit del repertori i les pràctiques psicològiques. Aquest formaria part d'un discurs de l'autenticitat i l'èmfasi en l'exploració d'un mateix, és a dir, d'un discurs del desenvolupament personal. Del *coaching* es ressalten dos fenòmens: a) la seva aparició en relació a un nou capitalisme neoliberal; b) que posa èmfasi en una sèrie de virtuts empresarials que el subjecte ha d'aconseguir, com són la competitivitat, la flexibilitat, l'autonomia i el risc.

DÁVILO, Beatriz (2016). "Gobierno y subjetividad en el liberalismo y el neoliberalismo". A: *Oxímora. Revista internacional de ética y política*, núm. 8, pàg. 94–111. <<http://revistes.ub.edu/index.php/oximora/article/viewFile/15400/19034>> [Consulta: 5 de desembre de 2016].

En aquest article s'exposa de quina forma es despleguen les tecnologies de subjectivació a fi de produir un subjecte apte per ser governat segons la lògica de mercat. Sobre el *coaching*, l'autora en fa una petita menció i considera que és una proposta per reforçar el jo.

DÍEZ-GUTIÉRREZ, Enrique Javier (2015). "La educación de la nueva subjetividad neoliberal". A: *Revista Iberoamericana de educación / Revista Ibero-Americana de educação* vol. 68, núm. 2. Madrid: Centro de Altos Estudios Universitarios. <[rieoei.org/deloslectores/6906.pdf](http://rieoei.org/deloslectores/6906.pdf)> [Consulta: 5 de desembre de 2016].

---

2 Aquí s'entén el terme *estratègia* com un pla d'acció, més o menys intencional, que s'adopta amb una finalitat i que inclou: estratègies de referència i nominació (per mitjà de recursos de categorització, incloent-hi metàfores i metonímies); estratègies predicatives (per mitjà de l'atribució estereotipada i valorativa de trets positius i negatius, de manera explícita o implícita); estratègies d'argumentació i fonts de *topoi*, que justifiquen les atribucions fetes; la perspectiva o enquadrament de les representacions discursives (per mitjà de la implicació del parlant en el discurs); estratègies d'intensificació i mitigació; estratègies de legitimació de les accions i dels mateixos discursos. WODAK, Ruth (2000). "¿La sociolingüística necesita una teoría social? Nuevas perspectivas en el Análisis Crítico del Discurso". A: *Revista Iberoamericana de Discurso y Sociedad*, núm. 2, fasc. 3. Barcelona: Gedisa, pàg. 123–147. Barcelona: Gedisa. Citat per MARTÍN, Luisa (?). *La frontera interior. Anàlisi del discurs: un exemple sobre "racisme"*. Barcelona: FUOC.



Aquest article exposa com s'està educant per tal de fabricar una nova subjectivitat com és la neoliberal a fi que s'adapti a un tipus de societat que ell anomena "del capitalisme avançat" (*mutatis mutandis* neoliberal). El *coaching* es presenta com una de les diferents tècniques que, a més d'innovadora, és capaç de crear un vincle directe entre la forma en què una persona és governada i la forma en què es governa a si mateixa.

RAYEZ, F. i FAVORITO, P. (desembre de 2012). "Coaching ontológico y gubernamentalidad neoliberal" [ponència]. A: *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata Argentina*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. <<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Rayez.pdf>> [Consulta: 5 de desembre de 2016].

Aquesta ponència és la que més s'apropa a l'estat de la qüestió i se centra en un àmbit concret d'actuació del *coaching*. En aquest sentit, s'ha intentat respondre a la qüestió desí el *coaching* es pot relacionar amb les tecnologies de govern neoliberals.

Tenint en compte el tipus de bibliografia que s'ha trobat fins ara, es pot afirmar que no hi ha estat de la qüestió. Per tant, aquest treball potser que sigui una contribució teòrica capaç d'esdevenir una via que obri futures recerques.

## METODOLOGIA

Per a aquest treball s'han utilitzat els següents criteris per seleccionar el *corpus* textual:

a) Bibliografia principal i secundària per analitzar el neoliberalisme i la racionalitat neoliberal. En aquest sentit, s'ha utilitzat com a eix del treball l'obra de Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978–1979*.

b) Bibliografia principal i secundària que revisa, actualitza o omple buits teòrics de Michel Foucault.

c) Bibliografia i fonts electròniques d'informació principals i secundàries sobre el *coaching* on es fa palesa la seva estratègia discursiva. Aquesta bibliografia exposa els fonaments, contextos i principis del *coaching*. Tots aquests aspectes han de servir per analitzar l'estratègia discursiva, ja sigui de forma explícita o implícita. Per tant, aquest treball no s'interessa pels procediments, processos o metodologies que s'utilitzen en el *coaching*.

Per poder gestionar l'extensa i diversa bibliografia recomanada per organitzacions, graus, màsters universitaris, postgraus, escoles de negocis i experts consultors s'ha escollit un *corpus* textual. En aquest sentit, la selecció ha estat el resultat de l'assessorament de professionals del *coaching* que, des del rigor, treballen com a consultors i formadors.

d) Bibliografia principal i secundària de *veus crítiques* sobre el *coaching* i les tecnologies de subjectivació que provenen de la filosofia, la sociologia, la psicologia, la psicoanàlisi i la psicosociologia. Cal destacar que la majoria sorgeixen a França degut a que tenen una llarga i consolidada experiència empírica, és a dir, d'aplicació en l'entorn laboral francès. Això ha tingut com a resultat que des de les ciències humanes (en les universitats o fora d'elles) existeixi una atmosfera intel·lectual procliu a la crítica o la denúncia.

Sobre aquest *corpus* textual s'ha aplicat la tècnica d'anàlisi qualitativa del contingut. Aquesta és una tècnica adequada per analitzar els textos escollits en relació amb les preguntes que es volen respondre en aquest treball. Això ha permès interpretar i analitzar el contingut implícit o manifest, i explícit o no manifest. En aquest darrer sentit, es tracta de fer sorgir el que no ha expressat l'autor en el text, un fet que m'ha de dur a opinions i judicis personals. Això significa, doncs, quelcom d'hermenètic.

Per analitzar el contingut del *corpus* textual s'ha realitzat un procés de lectura flotant assenyalant aquelles parts que s'han considerat més importants o interessants. D'aquí s'ha extret la hipòtesi que explica la relació que s'estableix entre la racionalitat neoliberal i el *coaching* en l'entorn laboral.

Per altra banda, l'autor ha practicat un prolongat treball etnogràfic d'observació en el món de l'empresa i l'emprenedoria arreu de Catalunya com a:

- Assessor de Pimes, Microempreses, persones emprenedores i institucions.
- Tècnic de creació i consolidació d'empreses en la xarxa Catalunya Emprèn (Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya).
- Directiu en càrrecs de gerència i de comandament intermedi en situacions de canvi, consolidació i creixement en empreses comercials i de serveis.

- Formador en gestió empresarial i empenedoria per a persones autònomes i treballadores, certificats de professionalitat (FOAP) i Garantia Juvenil (Joves empenedors).

*What's irritated me about the whole direction of politics in the last 30 years is that it's always been towards the collectivist society. People have forgotten about the personal society. And they say: "do I count, do I matter?" To which the short answer is, "yes". And therefore, it isn't that I set out on economic policies; it's that I set out really to change the approach, and changing the economics is the means of changing that approach. If you change the approach you really are after the heart and soul of the nation. Economics are the method; the object is to change the heart and soul<sup>3</sup>.*

*La tarea del coach consiste en observar, señalar y estar con el cliente siempre que éste se encuentre en su proceso. El coach está ahí para animar y apoyar, para hacer compañía alrededor de las rocas y para escoltar al cliente a través de la aguas más oscuras, así como para celebrar su habilidad y sus éxitos cuando navegue por tramos difíciles. El coaching permite a los clientes vivir más plenamente en una relación más profunda con todos los aspectos de su vida<sup>4</sup>.*

## 1. RACIONALITAT I MODERNITAT

Existeix un element comú que circula transversalment a Occident en la idea de modernitat: els ideals de la raó i la racionalitat. Què cal entendre per raó? A partir d'una definició d'Ernest Gellner, *raó* és el nom que rep un hipotètic camí cap al descobriment de la veritat i la justificació dels principis (2005: 182)<sup>5</sup>.

La raó també és una forma de vida que s'expressa en el comportament racional; es transfigura en una racionalitat capaç de transformar la vida dels éssers humans tot produint "formes d'existència, doncs a través d'elles els individus se subjectiven, adquireixen una experiència concreta del món" (Castro-Gómez, 2010: 13). Durant els darrers cinc-cents anys, i sota la pressió d'una nova racionalitat, a Occident es va trencar

---

3 "El que m'irrita de tota la direcció de la política dels darrers 30 anys és que sempre ha estat enfocada cap a la societat col·lectivista. La gent s'ha oblidat de la societat personal. I diuen: 'Jo compto? Jo importo?' I la resposta curta sobre això és 'sí'. Per tant, no és que proposi sobre polítiques econòmiques; el que proposo realment és canviar l'enfocament, i canviar l'economia és el mitjà per canviar aquest enfocament. Si canvies l'enfocament estàs realment pel cor i l'ànima de la nació. L'economia és el mètode; el tema és canviar el cor i l'ànima" (traducció pròpia). BUTT, Ronald (3 de maig 1981). "Mrs Thatcher: The First Two Years." A *The Sunday Times*. <<http://www.margaretthatcher.org/document/104475>> [Consulta: 22 de juliol 2017].

Nota: Es mantindran en castellà, francès o anglès aquells textos que originalment estan escrits en aquestes llengües i que se citin de manera separada.

4 KIMSEY-HOUSE, H., KIMSEY-HOUSEK. i SANDAHL, Ph. (2014). *Coaching co-activo. Cambiar empresas, transformar vidas*. Barcelona: Paidós, pàg. 44.

5 Les cites bibliogràfiques que estan en castellà, francès o anglès seran traduïdes al català pel propi autor d'aquest treball. L'objectiu d'aquesta traducció és presentar un treball lingüísticament homogeni.

"el poder de la revelació, solament per reemplaçar-lo amb les revelacions divines de la raó" (Ralston, 1998: 52).

Hom enuncia aquest marc cronològic de cinc-cents anys amb el nom d'*Edat de la Raó*. És en aquest període quan a Occident emergeix i es desplega la idea de modernitat, entesa com una actitud vital que s'expressa en la cerca perseverant de la millora material i humana.

Guaitant el passat, des de la ufanosa talaia del present, cada generació creu haver-ho aconseguit. Aquest fet generacional significa que no existeix una única i singular idea de modernitat. Ans el contrari, se'n presenten diverses i es poden sintetitzar en cinc tipus diferents a partir d'un recorregut històric on se n'exposa l'emergència.

Una primera idea germinal de modernitat la proporciona Stephen Toulmin, que la situa en el Renaixement. Aquest és un període (un moviment) on els humanistes tenen com a exigència un pensament i una conducta raonables mitjançant la pràctica de la modèstia, l'autoconsciència i la tolerància envers la diversitat (2001: 75–78). Ralston avala una teoria similar en el sentit que l'Edat de la Raó i el Renaixement tenen un començament simultani (1998: 388). En la modernitat, doncs, existiria un *humus* renaixentista en què es donarien noves concepcions racionalistes de la realitat.

Una segona idea de modernitat se situa en el segle XVII i assoleix la màxima expressió en la tasca intel·lectual dels filòsofs naturals. És el període d'una creença ferma que es basa en el poder de la raó per explicar la realitat, i que s'expressa en l'àmbit científic. Les matemàtiques són la pedra angular del camí real cap al coneixement humà, i del descobriment de les lleis que governen l'univers físic.

Pels filòsofs naturals, el saber racional té com a model de ciència perfecta i pura la matemàtica. Si més no, és el principi de l'escissió entre les ciències naturals i les humanitats. En aquest sentit, el segle XVII és testimoni de l'obertura d'una escletxa epistemològica que té com a resultat la formació de dues cosmovisions científiques que s'han consolidat en els nostres dies: les humanitats i les tecnociències.

Amb el projecte intel·lectual i cultural endegat al segle XVIII, la Il·lustració, emergeix una tercera idea de modernitat. És l'hora d'una racionalitat crítica. El seu ús lliure ha de portar a una emancipació humana sense traves. Convençuts d'aquest fet, els *philosophes* del continent europeu, la Gran Bretanya i Amèrica del Nord van saber explotar totes les seves possibilitats en la política, l'economia i la moral.

Aquesta nova actitud s'ha d'entendre com una exigència a fi de superar atàvics obstacles cosmovisionals que, estructurats per valors, idees i creences, es creia que limitaven l'autonomia de l'individu. Només emancipant-se de les tuteles sobrenaturals, l'ésser humà podia encaminar-se cap a la perfecció.

El perfeccionament de la humanitat és un propòsit dels *philosophes* que està directament relacionat amb la idea del progrés. Els èxits dels avenços en la ciència i la tècnica albiraven la possibilitat de ser reproduïts en el camp moral. Un cop superades les barreres epistemològiques que la teologia havia aixecat, hom creia plausible fer el mateix amb els les tradicions i els costums atàvics que encotillaven els éssers humans.

Tzvetan Todorov, però, és del parer que existeix una imatge equivocada sobre el projecte il·lustrat. És a dir, dubta que hi hagués un vertader consens sobre els efectes beneficiosos del progrés tecnicocientífic, o que es pogués aconseguir la perfectibilitat de l'espècie humana<sup>6</sup>.

Les divergències il·lustrades entre l'ús de mitjans i la consecució de fins giraven al voltant del *mite del progrés*, entès com una teleologia; del progrés tecnocientífic en resultaria l'evolució de la societat cap a la seva perfectibilitat en els àmbits de la política, l'economia i la cultura. Els ecos d'aquelles discrepàncies il·lustrades han arribat fins a l'actualitat.

Finalment, i tancant aquest recorregut històric sobre les diverses idees de modernitat, en la contemporaneïtat se'n situen dues més. Per fer-ne la conceptualització es té en compte la distinció que realitza Ulrich Beck a partir d'una teoria social que presenta una filiació intel·lectual amb el pensament de Max Weber.

---

<sup>6</sup> Entrevista a Tzvetan Todorov: ARMEL, A.; DELON, M. (2006). "Entretien avec Tzvetan Todorov. Un mouvement d'émancipation". A: *Le magazine littéraire*, núm. 450. Paris: S.A.S Magazine Expansion, pàg. 33-34.

Entre la segona meitat del segle XIX i la dècada de 1970, Beck identifica el que seria una quarta idea de modernitat que anomena "simple" o "industrial", i que està basada en la Il·lustració. En destaquen les següents característiques: societats d'Estat nació; una estructura de vida col·lectiva; el màxim aprofitament dels recursos naturals per a la industrialització; la modernització de la tradició (la seva secularització), i societats assalariades capitalistes que fomenten la plena ocupació (2002a: 1–2; 2002b: 20–22; 2005: 307–308). Aquest és el període del gran desenvolupament del capitalisme mitjançant l'activitat empresarial gràcies al suport de la ciència i la tècnica.

Des de finals del segon mil·lenni, pel mateix Beck es fa present una cinquena idea de modernitat que anomena "modernització de la modernització" o "modernitat reflexiva"<sup>7</sup>. En aquesta modernitat es manifesten diversos processos als quals s'enfronta la societat occidental: la globalització, la individualització, la desocupació, la subocupació i els riscos globals, com ara la crisi ecològica i les turbulències dels mercats financers (Beck, 2002a: 2; 2002b: 20–22; 2005: 307–308).

Ja soscavats els fonaments de la modernitat industrial i transformat el seu marc de referència de tal forma que ni es desitjava ni es preveia, amb tots aquests processos es consolida un nou tipus de capitalisme, un nou tipus d'economia, un nou tipus de societat i un nou tipus de vida personal (Beck 2002a: 2; 2005: 308).

Abonant-se a la teoria de Beck, tot i que canviant el concepte *modernització de la modernització* pel d'*hipermodernitat*<sup>8</sup>, Gilles Lipovetsky afirma que aquesta és una època on neix una altra societat moderna en què es destrueixen de forma efectiva els "arcaïsmes" i les rutines burocràtiques; es posa fi a les rigideses institucionals i als obstacles proteccionistes; es deslocalitza, es privatitza i s'estimula la competència, i es promou l'activisme empresarial (2014: 59).

---

<sup>7</sup> Existeixen altres conceptes utilitzats per definir aquesta idea de modernitat, com són: *modernitat tardana* (Anthony Giddens), *postmodernitat* (Jean-François Lyotard, Frederic Jameson, David Harvey), *modernitat líquida* (Zygmunt Bauman), *modernitat reflexiva* (Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash), *modernitat postindustrial* (Alain Tourain, Daniel Bell).

<sup>8</sup> A partir d'ara s'abandona el concepte de *modernització de la modernització* o *modernitat reflexiva* d'Ulrich Beck. En el seu lloc, s'utilitzarà el concepte d'*hipermodernitat* de Gilles Lipovetsky, on es passa del capitalisme a l'hipercapitalisme (turbocapitalisme), del consum a l'hiperconsum i de l'individualisme a l'hiperindividualisme.

Per altra banda, en totes les esferes de la vida de la hipermodernitat s'imposa l'obligació de moure's en un hipercanvi "dictat per l'exigència d'eficàcia i la necessitat de supervivència: en la hipermodernitat ja no hi ha més opció ni més alternativa que evolucionar, que accelerar la mobilitat per no ser avançats per l'evolució" (Lipovetsky, 2014: 59–60).

Les formes i els canvis analitzats per Beck i Lipovetsky respecte a la hipermodernitat tenen a veure amb els plantejaments de la racionalitat neoliberal<sup>9</sup> que, des de finals de la dècada de 1970, els Estats nació de l'Europa occidental han contribuït a desenvolupar, difondre i institucionalitzar (Brown, 2007: 51, 53, 56–57):

En contra del que es veu en una percepció immediata i de la idea, massa simplista, que són els mercats els qui, des de l'exterior, han conquerit els Estats i els hi dicten les polítiques a seguir, són certament els Estats—començant pels més poderosos entre ells— els qui han introduït i universalitzat en l'economia, en la societat i fins al seu propi si la lògica de la competència i el model de l'empresa. No s'ha d'oblidar mai que l'expansió de les finances de mercat, així com el finançament del deute públic en els mercats de bons, són fruit de polítiques deliberades (Laval i Dardot, 2013: 17).

En la societat hipermoderna, la racionalitat neoliberal s'ha consolidat en tots els àmbits de la vida a partir de la lògica de mercat, que ha difós i generalitzat el principi de competència i la forma empresarial "des de l'interior del cos social" (Brown, 2016: 39). L'objectiu és que el subjecte sigui "capaç de reemplaçar la passivitat i la dependència pròpies d'una època passada"(Marinis, 1999: 93). En aquesta època, que s'inicia a finals de la Segona Guerra Mundial, l'Estat del benestar keynesià, la plena ocupació i el capitalisme democràtic<sup>10</sup> s'estenen i es consoliden de forma conjunta a l'Europa occidental.

---

9 En aquest treball, el concepte *racionalitat neoliberal* és un manlleu de Wendy Brown que, al seu torn, el pren de Thomas Lemke segons Étienne Balibar (2013: 85); LEMKE, Thomas (2001). "The Birth of Bio-politics: Michel Foucault's Lecture at the Collège de France on Neo-liberal Governmentality". A: *Economy and Society*, vol. 30, núm.2. London: Routledge & Kegan Paul.

10 "El capitalismo democrático no se consolidó hasta después de la Segunda Guerra Mundial y aun entonces solo en parte del hemisferio 'occidental': Norteamérica y Europa occidental. Allí funcionó extraordinariamente bien durante dos décadas; tan bien, de hecho, que aquel periodo de crecimiento económico ininterrumpido sigue dominando todavía nuestras ideas y expectativas de lo que es, o podría y debería ser, el capitalismo moderno, pese a que, a la luz de las turbulencias que le siguieron, el cuarto de siglo inmediatamente posterior a la guerra debería verse como algo verdaderamente excepcional." STREECK, Wolfgang (2011). "La crisis del capitalismo democrático". A: *New Left Review*, núm. 7. Madrid: Akal, pàg. 5–26.



En aquest segle XXI, on predomina el poder de la racionalitat neoliberal, s'impel·leix el subjecte a ser proactiu i independent perquè acabi donant a la seva vida la forma d'empresa. Des del lliure consentiment, el subjecte neoliberal construeix la seva identitat en l'entorn laboral com a *empresari de si mateix*<sup>11</sup>.

## 2. NEOLIBERALISME I RACIONALITAT NEOLIBERAL

### 2.1 El neoliberalisme i Michel Foucault

Per una banda, sembla que hom està d'acord que el neoliberalisme va arribar a Europa en el tram que va del final de la dècada de 1970 a principis de la dècada de 1980 via el Regne Unit. El neoliberalisme va adquirir protagonisme sota el govern de la conservadora Margaret Thatcher (primera ministra entre 1979 i 1990), sota la influència dels intel·lectuals/ideòlegs<sup>12</sup> guanyadors del premi Nobel d'Economia: Friedrich August von Hayek (1974), Milton Friedman (1976) i Theodore Schultz (1979).

Per l'altra banda, el neoliberalisme s'ha teoritzat des de diverses perspectives, i això ha derivat en una varietat de conceptualitzacions i definicions: un corrent de pensament, una ideologia, una estratègia pràctica o discursiva, una reacció teòrica i política, una filosofia econòmica conservadora o una teoria econòmica que enganxa amb una filosofia política i moral.

Per a aquest treball s'ha utilitzat la teorització que va realitzar Michel Foucault mitjançant el curs que va dictar el 1979 al Collège de France, i que Michel Senellart va editar amb el nom de *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978–*

---

Sobre el capitalisme democràtic, vegeu també: STREECK, Wolfgang (2014). *Du temps acheté. La crise sans cesse ajournée du capitalisme démocratique*. Paris: Gallimard. (NrfEssais).

11 Metàfora antropològica extreta de Michel Foucault (2012: 215–236).

12 Utilitzant la taxonomia de Norberto Bobbio, els intel·lectuals-ideòlegs són fidels a uns principis legitimadors, l'acció dels quals es mou mitjançant l'ètica de la convicció. SARAGOSSA, Antoni (2014). "Ideologia, economia i ordre geopolític: pensar Europa en el segle XXI". A: CAPDEVILA, P; GARCÍA, F. *L'aventura d'Europa: filosofia i acció*. Berlín: Doble Sol, pàg. 149.

1979<sup>13</sup>. En aquesta única obra que ens ha deixat Foucault sobre el neoliberalisme, el filòsof francès "presenta una anàlisi crítica de dos grups d'economistes neoliberals" (Brown, 2007: 48) que situa a Alemanya i Estats Units: a) l'escola ordoliberal<sup>14</sup>, nascuda en la postguerra, els membres de la qual van sorgir de l'Escola de Friburg; b) l'Escola de Chicago, nascuda a mitjans del segle XX.

Tot i que el 1979 el neoliberalisme ha guanyat legitimitat en amplis cercles polítics i econòmics a Estats Units i Europa (Castro-Gómez, 2010: 197), Foucault no pot anticipar el desenvolupament del neoliberalisme en el darrer terç del segle XX (Brown, 2016: 63) i la seva consolidació al segle XXI. Hom pot concloure, doncs, que les anàlisis realitzades per Foucault a la *Naissance de la biopolitique* ja no tenen vigència pel temps transcorregut, o s'han vist superades per noves aportacions científiques. Ans al contrari.

L'obra de Foucault no només ofereix una de les exposicions més penetrants de la racionalitat neoliberal; qui s'acosti a aquest text també "quedarà sorprès per l'extraordinari grau de premonició al voltant dels contorns i la importància d'una formació que, en aquell temps, tot just començava a adquirir forma, però que arribaria a dominar el futur d'Europa" (Brown, 2016: 47, 61).

En les classes que formen part de l'edició *Naissance de la biopolitique*<sup>15</sup>, "Foucault examina l'emergència històrica de la racionalitat neoliberal" (Castro-Gómez, 2010: 13). Ara bé, s'ha de matissar aquesta idea de racionalitat neoliberal. Foucault fa servir el descriptor *racionalitat política*<sup>16</sup> amb poca freqüència; és més comú que es refereixi al neoliberalisme com una "raó governamental", una "governamentalitat", una "racionalitat governamental" o una "racionalitat econòmica" (Brown, 2016: 161).

---

13 Per a aquest projecte s'ha utilitzat la traducció en castellà de: FOUCAULT, Michel (2012). *Nacimiento de la biopolítica. Curso del Collège de France, 1978–1979*. Madrid: Akal.

14 El nom d'*ordoliberalisme* prové de la revista *Ordo*, fundada el 1948, en la qual escriuen els economistes de l'Escola de Friburg (Foucault, 2012: 110).

15 Classe del 31 de gener de 1979, classe del 7 de febrer de 1979, classe del 14 de febrer de 1979, classe del 21 de febrer de 1979, classe del 7 de març de 1979, classe del 14 de març de 1979, classe del 21 de març de 1979, classe del 28 de març de 1979

15 La cursiva és de l'autor.

16 La cursiva és de l'autor.

Per Foucault, doncs, el neoliberalisme es pot interpretar com: a) un tipus de racionalitat en l'art de governar que ha de remetre, referir, projectar els principis formals d'una economia de mercat; b) en "termes econòmics i res més que econòmics, tot domini que, fins ara, podia considerar-se, i de fet es considerava, com no econòmic" (2012: 137, 220).

Wendy Brown es proposa interpretar aquest neoliberalisme teoritzat per Foucault a la *Naissance de la biopolitique* en el termes següents: un tipus de raó normativa que "pren la forma d'una racionalitat rectora que estén una formulació específica de valors, pràctiques i mediacions de l'economia a cada dimensió de la vida humana" (2016: 34).

Per tant, i seguint la lectura foucaultiana de Brown, el neoliberalisme és una racionalitat capaç de transformar i organitzar totes les esferes de la vida, o sigui, una racionalitat neoliberal. I aquesta aconsegeix que el subjecte prengui la forma específica d'una empresa, l'empresari de si mateix.

## **2.2 La forma empresa**

Afirma Max Weber que el capitalisme és la força més influent per al destí de la vida dels individus (1998: 79), això és, per a l'organització de la vida. Tal com succeeix en l'època de Weber, el nucli organitzatiu de l'economia capitalista del segle XXI continua essent l'empresa. Aquesta s'orienta a la maximització dels beneficis d'acord amb les oportunitats que ofereix el mercat de béns i serveis, de capital i de treball.

La major part de la societat desenvolupa tasques laborals en les empreses a canvi d'una remuneració que li permeti una seguretat material que, de retruc, li ha de millorar la vida social. Fins al final del segle XX hom ha escrit la seva història de vida en el si d'una empresa. Es tracta, en la gran majoria de casos, d'organitzacions gestionades racionalment amb unes burocràcies que disciplinen a l'estil de l'exèrcit. De longevitat estable, en aquesta empresa hom obeeix les ordres sense cap més interès que una recompensa futura: la jubilació (Sennet: 2007, 32, 153)

Per tant, cada subjecte accepta com a forma de vida tancar-se en una *gàbia d'acer* (també *gàbia de ferro*) on el temps viscut s'assembla "al fet d'arrossegat-se lentament cap amunt i cap avall per les escales d'una casa que ell no ha dissenyat" (Sennet: 2007, 32–33). Aquesta mena d'aïllament, tot i el sentit negatiu amb què s'ha interpretat, també pot ser una llar psicològica. Segons Gonçal Mayos, la traducció de la metàfora weberiana com *gàbia d'acer* és una mica forçada perquè només assenyala l'aspecte negatiu d'empresonament. La *gàbia d'acer* també té altres sentits: un de neutre, com 'capsa' o 'closca'; un de positiu/de protecció, com 'càpsula' o 'petxina'<sup>17</sup>.

Des de la crisi financera i fiscal de 2008, l'augment progressiu d'acomiadaments discrecionals de càrrecs directius<sup>18</sup> i empleats a l'Europa occidental ha significat el desposseïment de les *càpsules* que els protegien psicològicament. Tenint en compte que en la societat hipermoderna hom no pot sobreviure sense treball, els Estats nació de l'Europa occidental s'han vist incapaços de dur a terme polítiques de creació de treball per fer front a aquesta crisi. I és que en la societat neoliberal ja no es pot garantir l'Estat del benestar keynesià i la plena ocupació.

La resposta a aquesta crisi ha estat impel·lir el subjecte a que aconseguixi autoassegurar-se i a que obtingui ingressos que li permetin gestionar els seus propis riscos (Castro-Gómez, 2010: 202) en un entorn competitiu producte de la lògica de mercat que la racionalitat neoliberal ha promogut, desenvolupat i consolidat.

Aquesta competitivitat, a la qual s'enfronta el subjecte en l'entorn laboral, segueix el model empresarial. En la hipermodernitat, la societat s'entén com un conjunt de subjectes-empreses que competeixen entre ells (Castro-Gómez, 2010: 201). L'empresari de si mateix, del qual Foucault n'havia albirat l'emergència a la *Naissance de la biopolitique*, ja és una realitat consolidada.

---

17 MAYOS, Gonçal (2006). "Raó 'de ferro' i neohumanisme. Una anàlisi macrofilosòfica". A: BERMUDO, José Manuel (ed.). *Del humanismo al humanitarismo*. Barcelona: Horsori Editorial, pàg. 45–62. <<http://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos/1Publications.htm>> [Consulta: 18 d'agost de 2017].

18 Segons les fonts consultades (llibres, articles, consultors, empresaris i responsables/caps en l'empresa privada i pública), en l'organigrama de les empreses existeix una línia molt fina entre què és un càrrec executiu, un càrrec directiu i un comandament intermedi. Per a l'objectiu d'aquest treball, a partir d'ara s'utilitzarà el terme *càrrec directiu*.

## 2.3 El principi de competència

Si pel pensament econòmic liberal l'essencial del mercat és l'intercanvi, pel neoliberalisme ho és la competència. En la lògica de mercat promoguda, desplegada i consolidada per la racionalitat neoliberal subjau el principi de competència, que n'és la part essencial. Així, doncs, a l'inrevés que en el liberalisme, en el neoliberalisme la necessitat del *laissez-faire* es dedueix de la competència i no pas de l'intercanvi. Això té com a resultat que hi hagi guanyadors i perdedors; és a dir, provoca la desigualtat i no pas l'equivalència (Foucault, 2012: 130–132).

Per tant, el principi de competència és un joc formal de desigualtats que no té res de natural, sinó que introdueix mecanismes que "han de tenir la major superfície i espessor possibles i també ocupar el major volum possible en la societat" (Foucault, 2012: 158). És una introducció que obeeix a una raó normativa o rectora transfigurada, una racionalitat neoliberal que, en tots les esferes de la vida, persegueix "crear el major nombre possible de situacions de mercat tal com se'ls imposa en forma de 'realitat', o sigui, com l'única 'regla de joc' i així integren la necessitat de fer un càlcul d'interès individual si no volen perdre 'en el joc'" (Laval i Dardot, 2013: 219).

Una d'aquestes esferes on ningú vol perdre en aquest joc és l'entorn laboral. El subjecte està inserit en una realitat en la qual el mercat del treball segueix el model de la pura competència amb la finalitat d'atenir-se als imperatius empresarials de la productivitat i la rendibilitat. Qui vulgui mantenir un treball o cercar una ocupació s'ha de "convertir en un subjecte actor de la seva ocupabilitat, un ésser *self entreprising* que s'ha de fer càrrec de si mateix". Aquest univers de competició generalitzada desemboca en un escenari en el qual càrrecs directius, empleats i aturats han de lluitar entre ells *econòmicament* com si es tractés d'empreses. Dit d'una altra manera, els subjectes són impel·lits a esdevenir "actius, emprenedors, 'actors de les seves eleccions'" i, d'aquesta forma, poden assumir els riscos propis d'una lògica de mercat (Laval i Dardot, 2013: 14, 224–225).

Així, doncs, el principi de competència introduït en l'entorn laboral acaba tenint les mateixes característiques que les que existeixen entre les empreses. Convertit en un

"subjecte econòmic actiu", el qual pren la "forma 'empresa' dintre del cos o teixit social", aquest ha de conservar i augmentar un capital, el *capital humà*, ja que només així és possible ser productiu i rendible per a si mateix i, a la vegada, per a l'empresa que el contracta. Si els accionistes cerquen rendibilitat en els capitals invertits, el subjecte empresari de si mateix ha d'aconseguir el mateix amb el seu capital humà. En darrer terme, aquest subjecte sap que està en competència amb altres capitals humans.

## 2.4 La teoria del capital humà

El subjecte és impel·lit a actuar sobre si mateix per reforçar constantment el seu capital humà i esdevenir empresari de si mateix, amb l'objectiu de poder sobreviure en un món on la racionalitat neoliberal ha generalitzat la competència com a forma de conducta (Laval i Dardot 2013: 20). La racionalitat neoliberal introdueix una nova dimensió antropològica.

Aquesta nova forma de concebre el subjecte s'engendra a finals del segle XX però és al segle XXI quan s'acaba consolidant en l'entorn laboral. El subjecte neoliberal construeix la seva subjectivitat com a subjecte-capital humà i com a subjecte-empresari de si mateix" mitjançant la instauració de dispositius múltiples, diversificats, simultanis o successius" (Foucault, 2012: 220; Laval i Dardot, 2013: 135, 217, 326).

Per Foucault, la idea de capital humà es troba en el corrent neoliberal nord-americà, que anomena "anarcoliberal", el qual funda el premi Nobel d'Economia de 1976, Milton Friedman. L'Escola de Chicago<sup>19</sup> és el laboratori des d'on Friedman i altres *think tanks* que l'acompanyen difonen les idees econòmiques anarcoliberals. En realitzar una crítica de l'economia política clàssica, l'Escola de Chicago torna a introduir el treball com a categoria analítica econòmica a partir de la idea del capital humà, el qual està constituït per elements innats (hereditaris i congènits) i adquirits (constituïts al llarg de la vida del subjecte) (2012: 23, 129, 164, 220–222). És a dir, i segons la lectura foucaultiana de Laura Bazzicalupo, el capital humà és "el conjunt d'elements físics,

---

19 Entre els seus membres destaquen: George Stigler (premi Nobel d'Economia, 1982), Frank Knight, Thomas Sowell, Richard Posner, Ronald Coase (premi Nobel d'Economia, 1991), Gary Stanley Becker (premi Nobel d'Economia, 1992), Robert E. Lucas (premi Nobel d'Economia, 1995).

psicològics, culturals —vida— posats en bon ús, invertits per guanyar, per valoritzar la pròpia vida" (2016: 99).

És una tautologia que les persones treballen per un salari, i amb aquest poden afrontar les inversions i les despeses que tenen per objectiu realitzar al llarg de la seva vida. Seguint els anarcoliberals, Foucault exposa que en la idea del salari també existeix la idea de l'*ingrés*. I "si s'admet que el salari és un *ingrés*, el salari és per tant la *renda d'un capital*<sup>20</sup>", és a dir, de capital humà. Per tant, el treball no s'ha d'entendre com una *força de treball*, sinó com un capital que remet a "una aptitud i una idoneïtat "en relació a factors físics i psicològics del treballador, i que el transforma en una empresari de si mateix capaç de generar ingressos per a si mateix i per a l'empresa que el contracta (2012: 226).

Per la seva banda, Brown afirma que el capital humà seria "el nostre 'ser' i el nostre 'ha de ser', el que es diu que som, el que hauríem de ser i allò en què ens converteix". El capital humà serveix per enfortir el posicionament del subjecte a fi de competir amb altres subjectes en el mercat laboral tot esperant atreure inversionistes, això és, les empreses contractants que necessiten econòmicament treure un rendiment del seu treball(2016: 40–41, 44).

Els càrrecs directius, els empleats i els aturats no podran gaudir d'una bona posició competitiva si no presenten un valor econòmic potencial, o sigui, un capital humà que impulsi la rendibilitat que volen els accionistes. Però, el capital humà també s'ha de veure des d'una altre perspectiva. No solament és objectiu d'inversió, també és una autoinversió. El subjecte ha de tenir cura del seu capital humà com a factor clau del seu èxit en el mercat laboral.

Ara bé, no només som capital humà per a les empreses, sinó també per a nosaltres mateixos. El subjecte es converteix en un "*homo oeconomicus*, que és el seu propi capital, el seu propi productor, la font dels [seus] ingressos". Aquest *homo oeconomicus* és un empresari de si mateix que ha de competir amb altres en l'entorn laboral (Foucault, 2012: 228; Brown, 2016: 45, 106).

---

20 La cursiva és de l'autor.

## 2.5 L'empresari de si mateix

Els Estats nació de l'Europa occidental són conscients que aquest *homo oeconomicus* empresari de si mateix no neix, sinó que s'ha de fer per poder "operar en un context ple de riscos, contingències i canvis violents potencials, de l'esclat de bombolles i el col·lapse del capital o de la moneda a la dissolució completa de la indústria" (Brown, 2016: 111). Per tant, existeix un objectiu polític quant a multiplicar el model empresa en la societat perquè els subjectes puguin sobreviure en la societat neoliberal (Foucault, 2012: 161,164).

El fet de voler generalitzar el model empresa entre els subjectes té a veure amb el pensament neoliberal de "multiplicar el model econòmic, el model de l'oferta i la demanda, el model de la inversió, el cost i el benefici, per fer d'ell un model de les relacions socials, un model de l'existència mateixa, una forma de relació de l'individu amb si mateix, amb el temps, amb el seu entorn, el futur, el grup, la família"(Foucault, 2012: 239–240).

La gran obra de la modernitat industrial és un subjecte productiu que és impel·lit a ser útil i dòcil per al treball, i a obeir ordres sense cap més interès que una recompensa futura com la jubilació. La gran obra de la hipermodernitat és un subjecte neoliberal que construeix la seva subjectivitat com a subjecte-capital humà i com a subjecte-empresa. És a dir, per poder incorporar-se o mantenir-se en el treball hom ha de comportar-se com si ho fes per un mateix, "suprimint així tot sentiment d'alienació", fins i tot de distància entre els càrrecs directius, els empleats i els aturats respecte a l'empresa que els contracta(Laval i Dardot, 2013: 329, 332).

En les empreses, els accionistes pressionen per captar i conservar els capitals aportats perquè hi hagi més "creació de valor" en el seu profit (Laval i Dardot, 2013: 229), això és, la cerca de rendibilitat financera. Aquesta relació entre els accionistes i l'empresa, en la qual han invertit el seu capital, queda mimetitzada en l'entorn laboral. Com un accionista, el subjecte neoliberal ha d'assumir els mateixos riscos respecte a la rendibilitat del seu capital humà. L'accionista pot prescindir d'aquest tipus de capital si no augmenta la rendibilitat dels capitals propis.



A fi d'augmentar el capital humà del subjecte neoliberal, l'empresa demana una disponibilitat i un compromís majors (Laval i Dardot, 2013: 334), a diferència del que succeïa amb el subjecte productiu. Com afirma Brown, "en un món competitiu conformat per altres capitals humans, no tenim cap garantia de seguretat, protecció o ni tan sols supervivència en la mesura que som capital humà per a les empreses" (2016: 45). Així, doncs, el subjecte empresari de si mateix s'ha d'esforçar contínuament en reforçar el seu capital humà per poder rivalitzar amb altres empresaris de si mateixos.

Amb la racionalitat neoliberal es defineix un nou *ethos*, el qual han d'encarnar càrrecs directius, empleats i aturats. Aquests s'han d'adherir a una determinada ètica, s'hi han de comprometre i s'han de sacrificar per ella per poder ser ocupables en l'empresa. Això significa, al seu torn, que en nom de la racionalitat neoliberal s'estableix una nova relació que ja no és el contracte salarial *per se* (Laval i Dardot, 2013: 334), sinó el contracte entre una empresa i un empresari de si mateix.

Ara bé, i com afirma Brown, "un subjecte que s'interpreta i es construeix com a capital humà tant per a si mateix com per a l'empresa està en risc constant de fallar, de tornar-se redundant i de ser abandonat sense que ell hagi fet res per merèixer-ho, sense importar com sigui de destre i responsable" (2016: 45). Sobre l'*humus* del neoliberalisme que determina la formació dels professionals que li donen suport (Gori i Le Coz, 2006: 38), el *coaching* ajuda l'empresari de si mateix perquè no faci fallida, perquè sigui resilient.

### **3. EL COACHING**

Que no existeixi un criteri únic i consensuat per definir-lo comporta que el terme *coaching* posseeixi un caràcter polisèmic. I és que en el transcurs d'aquest treball no s'ha trobat una definició singular del *coaching*. Per una banda, les definicions oficials varien segons les institucions professionals o les institucions públiques (Guilhaume, 2009: 16). I per l'altra banda, també depèn dels gurus o de consagrats consultors-autors. Per tant, s'ha considerat escollir una reduïda mostra rellevant i intel·ligible per a una definició operativa del *coaching* tenint en compte d'on sorgeix.

### 3.1 Definició en organitzacions, escoles de negoci, universitats i institucions públiques.

Segons la *International Coach Federation*<sup>21</sup>(ICF<sup>22</sup>), el *coaching* és "un procés d'acompanyament reflexiu i creatiu amb clients que els inspira a maximitzar el seu potencial personal i professional<sup>23</sup>". Dels beneficis que pot aportar el *coaching*, la ICF en destaca els següents<sup>24</sup>: a) per a la persona: desenvolupar les capacitats i fortaleces; guanyar eficiència i gaudir més de les coses; prendre decisions amb consciència, coneixement, arguments i valors; guanyar confiança en un mateix; arriscar pel que es vol; b) consolidar amb rapidesa i eficàcia noves promocions o canvis d'assignació; potenciar la fidelització del talent intern; integrar una metodologia que multiplica les capacitats de les persones; innovar en processos o models de gestió; potenciar resultats de negoci.

L'Asociación Española de *Coaching*(ASESCO) és una organització d'àmbit nacional<sup>25</sup>. Per l'ASESCO, la definició del *coaching* presenta diversos matisos, dels quals es destaquen els següents<sup>26</sup>:

El *coaching* professional és un procés d'entrenament personalitzat i confidencial mitjançant un gran conjunt d'eines que ajuden a cobrir el buit que existeix entre on està ara una persona i on desitja anar.

En la relació de *coaching*, el *coach* ajuda al desenvolupament personal elevat la consciència, generant responsabilitat i construint autoconfiança.

Es pot dir que el *coaching* és l'art de treballar amb els altres perquè obtinguin resultats fora del comú i millorin la seva actuació. És una activitat que genera noves possibilitats per a l'acció i permet resultats extraordinaris en l'acompliment.

---

21 La International Coach Federation és una organització de *coaches* professionals a nivell mundial que, com afirmen, "es el recurso más importante del mundo para *coaches* profesionales y personales, así como la fuente de referencia para quienes buscan un *coach*. La ICF es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el *coaching* profesional y personal, con más de 30.000 miembros en más de 140 países. Los objetivos básicos de ICF son promover el arte, la ciencia y la práctica del *coaching* profesional. Nuestro objetivo inmediato es situar a ICF en un nivel más alto y convertirla en una voz firme (y unificada) para la profesión del *coaching*, aportando cada vez más valor para sus socios". <<http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/icf-espana>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

22 Per a la resta del treball s'utilitzarà l'acrònim ICF.

23 <<http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

24 <<http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

25 "La Asociación Española de *Coaching*, se fundó el 1 de Agosto del año 2000, por Natividad Alcalde y Fco. Javier Tejerina con el propósito de agrupar a los *Coaches* profesionales existentes y también de divulgar las excelencias de su práctica." <<http://www.asescoaching.org/la-asociacion/>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

26 <<http://www.asescoaching.org/el-coaching/>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

El *coaching* és molt més que una eina per a la gestió, és una forma de ser i de fer quotidianament. Això el converteix en una eina genial en la gestió d'empreses i una eina de valor incalculable en el desenvolupament personal per assolir fites tant personals com professionals.

També podem definir-lo com una professió que consisteix en acompanyar persones o grups en la missió d'aconseguir els seus objectius, i més a llarg termini, en l'èxit en la seva evolució personal, professional i corporativa.

Per la Société Française de Coaching (SF Coach), el *coaching* és l'acompanyament de persones o d'equips per desenvolupar-ne el potencial i el "saber fer" en el marc dels objectius professionals<sup>27</sup>.

EADA *Business School* de Barcelona ofereix el Màster Internacional en Lideratge i *Coaching* Organitzatiu<sup>28</sup>, i en el programa exposa que el *coaching* és:

[...] un estil de lideratge, adequat per a col·laboradors madurs, que saben gestionar molt bé les seves responsabilitats, però que necessiten suport per treballar de forma eficient i sostenible. En aquest context, el *coaching* és molt més que un conjunt de mètodes i tècniques utilitzats pels professionals de l'àmbit del *coaching* per ajudar els clients. És un nou paradigma de lideratge, basat en la gestió de la missió, el compromís, i la delegació. És un model que cerca el desenvolupament d'una nova generació de líders-*coachs* que no estan solament interessats en aconseguir resultats merament econòmics, sinó que subscriuen que el creixement personal i professional, per ser sostenible, passa per un sentit de propòsit, de desenvolupament continu, i benestar dels individus, els equips i, per extensió, de les organitzacions.

L'Institut de Formació Contínua IL3 de la Universitat de Barcelona, a través del seu Postgrau en *Coaching* en l'Entorn Laboral, exposa que el *coaching*:

[...]transfereix els coneixements i experiències més oportuns per millorar les habilitats i competències dels individus d'una organització, assentant els principis i valors de cada àmbit organitzatiu per aconseguir resultats excel·lents. Estableix el focus de l'acció del

---

27 <<http://www.sfcoach.org/coaching-pro>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

28 <<https://www.eada.edu/assets/files/pdf/programa/master-liderazgo-coaching-organizativo-internacional-milco.pdf>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

*coaching* en tres àrees principals: ajudar l'organització a prendre consciència de si mateixa i de la seva realitat, ajudar els equips de treball a afrontar els problemes i assumir els reptes que poden sorgir fins arribar a l'excel·lència i ajudar els directius amb personal a càrrec a millorar la seva eficàcia com a professionals, a més de potenciar el seu rendiment a la feina a través de les competències personals [...]. Si lideres un equip de persones, el Postgrau de *Coaching* a l'Entorn Laboral et permetrà millorar les teves habilitats directives i emocionals a l'entorn laboral<sup>29</sup>.

Segons la web de Barcelona Treball (Ajuntament de Barcelona) que utilitza la ciutadania per trobar feina, el *coaching* "és un procés d'acompanyament per potenciar el desenvolupament de les persones enfront del procés de canvi i els reptes professionals<sup>30</sup>". I el Servei de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Premià de Mar ofereix sessions de *coaching* per a la recerca de feina, i defineix aquest servei com:

[...]una disciplina en la qual el *coach*, entrenador personal, ajuda el seu client a obtenir bons resultats en la seva vida i professió. El *coach* realitza la seva tasca a través d'una conversa estructurada que permet al client aprofundir en el seu coneixement, augmentar el seu rendiment i millorar la seva qualitat de vida<sup>31</sup>.

### 3.2 Definició dels gurus i consultors-autors

Les definicions del *coaching* realitzades per gurus s'han de plantejar des de tres factors clau: el rendiment, el canvi i la responsabilitat. Per John Whitmore, el *coaching* és un factor clau per "millorar el rendiment de les persones" (2012: 13). En la mateixa línia, Robert Dilts entén per *coaching* "el procés per ajudar les persones o equips de persones a rendir al màxim de les seves capacitats", un fet que significa "extreure forces d'aquelles persones, ajudar-les a transcendir les seves barreres i limitacions personals per aconseguir el millor de si mateixes, i facilitar-los-hi que puguin actuar de la forma més eficaç com a membres d'un equip" (2004: 19).

---

29 <<http://www.il3.ub.edu/ca/postgrau/postgrau-coaching-entorn-laboral.html>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

30 <<http://w27.bcn.cat/porta22/es/assetocupacio/programes/pagina34841/coaching-laboral.do>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

31 <<http://www.premiademar.cat/document.php?id=6818>> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

Més enllà del rendiment, també existeixen els plantejaments del canvi amb l'objectiu d'aconseguir resultats per seguir avançant<sup>32</sup>. És a dir, el *coaching* també és un factor clau en el procés de transformació de les persones i les organitzacions (Romo, 2010: 416). Leonardo Wolk afirma que el *coaching* no deixa de ser "una invitació al canvi, a ser canviat, a pensar diferent, a revisar els nostres models" (2007: 25). En aquest sentit, canviar significa emprendre un projecte vital o professional que vagi més enllà de la rutina. Pel *coaching* això significa que les persones han de sortir de la seva *zona de confort*, entesa com:

[...]un espai personal o un posicionament conformat per les actituds, procediments i estratègies que habitualment utilitzem i amb què ens sentim "còmodes". El comportament que es deriva d'aquesta posició s'instal·la en la nostra manera de procedir i moltes vegades ni ens plantejem canviar-lo o millorar-lo, simplement perquè ens sentim segurs en aquesta manera de fer<sup>33</sup>.

Per Henry i Karen Kimsey-House i Phillip Sandahl, el *coaching* és valuós perquè incentiva el canvi, és a dir, perquè és "una metodologia que ens permet treballar amb el canvi a nivell personal, a nivell organitzatiu i a nivell relacional". A més, afirmen que el *coaching* "és una manera que les persones s'apoderin eficaçment i descobreixin les seves pròpies respostes, d'animar-les i aprovar-les en el seu camí a mesura que van realitzant eleccions importants generadores de vida i capaces de canviar les seves vides" (2014: 20–21, 28). Per Whitmore, la funció del *coaching* és d'importància vital quan es viuen temps de crisi, d'inestabilitat i de canvis importants (2012: 264).

La responsabilitat i la seva assumpció és un altre factor del *coaching*. Actuant des de la llibertat, les persones han de tenir capacitat per a l'acció i situar la responsabilitat *en elles* i no *fora d'elles*. Les persones han d'actuar tot qüestionant-se la rígida forma d'ésser, així com aquelles concepcions sobre com han de fer-se les coses. Si qui utilitza el *coaching* considera que les falles o problemes són conseqüència de factors externs, el *coaching* no tindrà eficàcia (Wolk, 2007: 24–25, 39–44).

---

32 En la mateixa línia, la filòsofa Michela Marzano afirma que "un *coach* és un 'catalitzador' del canvi: un individu capaç, per aconseguir el seu objectiu, de basar-se en les 'potencialitats' del client" (2001: 189).

33 FORÉS, A.; SÁNCHEZ, J. A.; SANCHO, J. M. (2014). "Salir de la zona de confort. Dilemas y desafíos en el EEES". A: *Tendencias Pedagógicas*, núm. 23. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, pàg. 205–214.

### 3.3 Emergència del *coaching*

Actualment existeix un consens en que el concepte i els mètodes del *coaching* tenen el seu origen en la dècada de 1970 a Estats Units en l'entorn de l'esport. En la seva pràctica hi trobem dues figures: el *coach*<sup>34</sup> o 'entrenador' i el *coachee* o 'jugador' (també 'grup de jugadors').

Per aproximar-se a la missió del *coaching* esportiu s'han escollit les següents contribucions teòriques:

[E]l *coach* esportiu és la persona que es fa càrrec d'un esportista o d'un equip esportiu, plantejant-se com a objectiu aconseguir en ells nivells màxims d'acompliment" (Echevarría, 2007: 203–204).

El *coaching* esportiu promou "la percepció conscient dels recursos i les capacitats, juntament amb el desenvolupament de la competència conscient", i "implica extreure i reforçar les capacitats de la persona per mitjà de l'atenció curosa i la realimentació (els intercanvis), facilitant a més que la persona actuï en coordinació amb la resta de membres de l'equip" (Dilts, 2004: 29).

El *coach* o l'entrenador "no juga, però està present i observa atentament les actituds i les reaccions dels jugadors als quals entrena. Veu l'acte que pot millorar i que, durant la competició, pot significar tota la diferència. Identifica els defectes i els errors per intervenir després davant l'individu o l'equip del qual s'ocupa, inspirar-li confiança, donar sentit a l'esperit competitiu" (Marzano, 2001: 188).

El *coach* o entrenador esportiu té "per missió desenvolupar la presa de consciència esportiva de l'individu, la seva ment, amb l'objectiu que excedeixi els seus límits, i doni tot el seu potencial [...].L'entrenador esportiu és aquell que ha de desenvolupar tots els potencials del seu candidat i conduir-lo per un treball mental per sobresortir constantment" (Guilhaume, 2009: 26–27).

---

34 El terme anglès *coach* té un origen francès i significa *cocher* (cotxer), això és, la persona que s'encarregava de conduir amb un carruatge els passatgers a una destinació; la remuneració del *cocher* era proporcional a la seguretat dels viatgers i la rapidesa d'arribada a la destinació (Marzano: 2001: 188). Segons la Société Française de Coaching, "a mitjans del segle XIX, l'argot universitari anglès utilitzava la paraula *coaching* per indicar 'un tutor que ajuda un estudiant a preparar una prova' (conduint-lo com un cotxe); després, per extensió, per referir-se a la persona encarregada de l'entrenament esportiu d'un equip". <<http://www.sfcoach.org/coaching-pro>> [Consulta: 10 d'agost de 2017].

El *coaching* esportiu utilitza "tècniques de condicionament, de preparació mental, per mobilitzar els recursos i el potencial al servei del rendiment" (Ebguy, 2008: 82).

Es pot considerar que Timothy Gallwey és l'iniciador del *coaching* contemporani a partir del llibre *The Inner Game of Tennis*<sup>35</sup>, que escriu el 1974, quan és pedagog i entrenador de tennis a Harvard. En aquesta obra, Gallwey exposa una senzilla metodologia de *coaching* esportiu aplicat al tennis i adreçat a entrenadors o instructors. Deixant de costat els coneixements tècnics i centrant-se en l'estat intern del jugador, Gallwey estudia el tennis des de la següent perspectiva: amb qui primer s'enfronta un esportista és amb un *rival interior*, i no pas amb un *rival exterior*.

En aquesta metodologia aplicada al tennis no es tracta tant de treballar la tècnica, sinó que el jugador ha d'eliminar o reduir els obstacles que té dins seu si vol augmentar el rendiment esportiu (Whitmore, 2012: 20–22; Dolan, 2012: 29; Bayón, 2010: 18; Marzano, 2001: 188). En aquest sentit, s'han escollit els següents paràgrafs per il·lustrar les aportacions de Gallwey, les quals tenen relació directa amb el *coaching* empresarial.

[L]a psicologia de l'esport no era una disciplina acceptada i en els cercles esportius hi havia molt poc diàleg sobre l'aspecte mental del rendiment esportiu. Parlar de quelcom 'interior' o 'mental' en relació amb els esports era considerat com a revolucionari per alguns, i absurd per altres (2006: 10).

[A]quest no era solament un llibre de tennis, sinó un llibre sobre com rendir al màxim en qualsevol àmbit[...]. El tema d'*El joc interior del tennis* és, justament, com desenvolupar aquestes habilitats interiors sense les quals l'alt rendiment és impossible (2006: 11, 24).

Així que podríem dir que dins de cada jugador existeixen dos *jocs*. Un *jo* sembla que doni ordres; l'altre, el *jo mateix*, sembla executar aquella ordre. Després el *jo* avalua aquella execució. Per major claredat, denominem *jo número 1* al que parla i *jo número 2* al que actua. Amb això estem llestos per al primer postulat important del *joc interior*: dins de cada jugador, el tipus de relació que existeix entre el *jo número 1* i el *jo número 2* és el factor principal per determinar la capacitat que tenim per convertir el nostre

---

35 GALLWEY, Timothy (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Editorial Sirio.

coneixement de la tècnica en acció efectiva. En altres paraules, la clau per millorar en el tennis —o en qualsevol altra cosa— rau en millorar la relació entre el *jo* que parla, el número 1, i les capacitats naturals del *jo* que actua, el número 2 (2006: 32).

### 3.4 El *coaching* arriba a l'empresa

John Whitmore és el pioner del *coaching* empresarial. El 1984 introdueix els coneixements del *coaching* a Europa des d'Estats Units inspirant-se en el llibre de Gallwey, *The Inner Game of Tennis* (Brunel, 2008: 43; Bayón, 2010: 18). Sap que en voler introduir aquesta paraula nova en el món empresarial haurà de fer comprendre una qüestió important: "[L]a tasca del *coach* no és resoldre problemes, ensenyar, assessorar, instruir, ni tan sols transmetre coneixements; consisteix en ser una caixa de ressonància, un facilitador, un conseller i un catalitzador de la consciència" (2012: 58).

Hom es deu preguntar perquè Whitmore va quedar seduït per un llibre del món de l'esport. Encara que Gallwey i Whitmore comparteixen la mateixa passió esportiva (el tennis i les carreres de cotxes), existeixen una sèrie d'idees i realitats en *The Inner Game of Tennis* que són afins al món de l'empresa. Aquestes queden resumides de la següent forma:

Gallwey havia donat de ple en l'essència del *coaching*[...]. El nou model suggeria que ens assemblem més a les glans i que cadascú de nosaltres amaga en el seu interior el potencial necessari per convertir-se en un roure magnífic[...]. Els nostres clients esportistes no van tardar massa en començar a preguntar si podríem aplicar els mateixos mètodes a les dificultats amb què es trobaven en les seves empreses. I ho vam fer. Els líders actuals del *coaching* empresarial, o bé es van formar en l'escola de *coaching* de Gallwey, o bé es van veure profundament influïts per ella (Whitmore, 2012: 21).

Des de la seva arribada a l'Europa occidental, el serveis de *coaching* adreçats a l'empresa han crescut de tal forma que hom es pregunta si s'està davant d'una bombolla



del *coaching*<sup>36</sup>. Segons un article escrit el 2013 per Ginevra Musicco<sup>37</sup>, a l'Europa occidental el *coaching* agafa embranzida a partir de l'any 2000 i és al Regne Unit, França i Alemanya on més s'ha consolidat. A Itàlia està en vies d'aquesta consolidació, però a Espanya i Portugal s'està seguint un procés més lent. Segons un estudi de la professió del *coaching* realitzat el 2016 pel Global Coaching Study<sup>38</sup> de la ICF, a l'Europa occidental existeixen, segons les estimacions, 18.800 *coaches* professionals i 2.700 gerents/directius amb habilitats de *coaching*. Aquestes són unes xifres en previsió d'augment per als propers anys.

En el mateix article, Musicco realitza una anàlisi de la difusió del *coaching* a l'Europa Occidental d'una mostra que té en compte els països següents:

Regne Unit: aquest és el primer indret europeu on arriba *el coaching*. Introduït pel pilot de carreres John Whitmore a la dècada de 1980, s'acaba implantant amb força a la dècada de 1990. Tot i així, s'ha comprovat que existeix un problema de credibilitat en no haver-hi una associació especialitzada, i una inflació en l'oferta que es mou entre el rigor professional i un servei que està de moda.

França: un cop introduït al Regne Unit, el consultor Vincent Lenhardt obre la primera escola de *coaching* a França, on també s'implanta amb força a la dècada dels anys 90. Tot i que en l'actualitat el 25% de Petites i Mitjanes Empreses (PIMEs) utilitzen el *coaching*, encara es detecta la mateixa problemàtica que al Regne Unit respecte a la inflació en l'oferta de serveis de *coaching*. Actualment existeix l'associació especialitzada Société Française de Coaching (SF Coach), fundada el 1996.

Alemanya: el desenvolupament del *coaching* segueix la mateixa dinàmica que a França. La particularitat en aquest país és que el perfil del *coach* prové del món de la psicoteràpia i, fins i tot, molts provenen de la teologia. En darrer terme, existeix la convicció que solament poden "ajudar els altres" els que s'hagin format en psicologia.

Itàlia: el *coaching* s'implanta a finals de la dècada de 1990, però encara hi ha una manca de comprensió per part de les empreses respecte els seus beneficis. El 2002 neixen tres organitzacions: l'Associazione Italiana, la Federazione Italiana Coach i la ICF.

Espanya: el *coaching* arriba amb retard i no serà fins a la primavera del 2000 quan rebí el tret de sortida arran de la conferència europea sobre *coaching* que s'organitza a Sitges. Actualment existeixen 3 associacions específiques: la ICF, la ICF España i l'Asociación Española de Consultoría y Procesos (AECOP).

---

36 TORRES, Ana (20 de novembre). "*Coaching*! ¿La nueva burbuja?". A: *El País*.

<[https://economia.elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388\\_923287.html](https://economia.elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388_923287.html)> [Consulta: 15 d'agost de 2017]

37 MUSICCO, Ginevra (2013, juliol–desembre). "El nuevo *coaching* en Europa". A: *Revista Universitaria Europea*, núm. 19. Madrid: AUDESCO, pàg. 23–38. <<http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>> [Consulta: 10 d'agost de 2017].

38 <[https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf)> [Consulta: 10 d'agost de 2017]

### 3.5 *Coaching* empresarial

Tot i la resistència amb què es va trobar (i que encara existeix), Whitmore afirma que "el *coaching* com a pràctica empresarial ha vingut per quedar-se perquè encara que el mot pugui desaparèixer està associat a valors, creences, actituds i conductes que s'estan convertint en norma arreu del món" (2012: 23–24). Segons afirma Marta Romo, una de les virtuts el *coaching* és que contribueix a que una empresa "sigui un lloc més atractiu per treballar" i, al seu torn, això significa "mantenir els millors i, a la vegada, desenvolupar-los al més alt nivell perquè aconseguixin els objectius de l'empresa" (2010: 416). En la mateixa línia, per Henry i Karen Kimsey-House i Phillip Sandahl, "el *coaching* és un element habitual de la caixa d'eines de les organitzacions, que s'utilitza per ajudar els empleats, directors, supervisors i executius en el seu desenvolupament personal i en la seva contribució a l'èxit de l'empresa" (2014: 21).

Inicialment, el *coaching* s'adreça exclusivament als càrrecs directius de l'empresa (Guilhaume, 2009: 19). Més endavant són els empleats, els receptors, ja sigui perquè l'empresa ho creu necessari o perquè ho sol·liciten ells mateixos per conservar el lloc de treball. Això significa que existeixen dos tipus de necessitats en el si de les organitzacions: *a*) el *coaching* empresarial que "es desenvolupa en un context organitzatiu i pot implicar una persona, un equip (departament o grup que estigui treballant en un projecte) o l'organització en la seva totalitat (petita empresa o organització sense ànim de lucre)"; *b*) el *coaching* executiu que se "centra en un executiu concret dins d'un context empresarial" (Dolan, 2012: 36). En l'actualitat, però, les persones aturades ja utilitzen el *coaching* com a darrer recurs per trobar treball. Es preveu que la demanda anirà en augment a través de despatxos professionals privats o de les institucions públiques, mitjançant les polítiques d'ocupació.

En darrer terme, totes les persones que directament o indirecta acuden al *coaching* tenen per objectiu "ser més efica[ce]s o estar més satisfet[e]s en el seu lloc de treball", i és que "existeix un profund desig de donar el millor d'un mateix i d'aconseguir el màxim potencial"(Kimsey-House i Sandahl, 2014: 29–33).

### 3.6 Canvi, responsabilitat, rendiment i rendibilitat

Per una banda, les persones són les que volen donar el millor de si mateixes en l'entorn laboral, així com augmentar la freqüència amb la qual cerquen sentit i propòsit al seu treball. I per l'altra banda, les empreses esperen molt més dels treballadors. Això implica un nou estil de lideratge, és a dir, un canvi cultural en el si de les organitzacions. A fi que això es produeixi, el *coaching* juga un paper important, ja que és "molt efectiu a l'hora de descobrir els veritables valors" amb els quals s'haurà d'alinejar tota l'empresa. Si bé les persones "agraeixen els canvis, fins i tot encara que generin sensació d'inseguretat", es fa necessària la seva implicació i capacitat de decisió (Whitmore, 2012: 13, 44-47). Tot superant la mentalitat d'estabilitat d'èpoques passades, hom s'ha d'adaptar a les noves condicions de canvi permanent:

La jerarquia dona pas al suport, la culpa cedeix davant l'avaluació honesta i la motivació externa se substitueix per la interna; les bases protectores cauen a mesura que es construeixen equips; ja no es té temença del canvi, sinó que és benvingut, i satisfer el cap es converteix en complaure el client. La reserva i la censura es transformen en obertura i honestedat; la pressió laboral, en repte, i les reaccions d'apagafocs a curt termini donen pas al pensament estratègic a llarg termini (Whitmore, 2012: 43).

Tot sistema —humà o natural— es resisteix al canvi. La inèrcia és una força imperiosa que tendeix a mantenir les coses com estan i que exerceix una pressió perquè tornin a ser com havien estat sempre. També hi ha un impuls complementari de canvi en tot sistema, però al món humà, fa la sensació que requereix una quantitat notable d'esforç i de suport. El *coaching* és un mecanisme ideal per sustentar qualsevol canvi (Kimsey-House i Sandahl 2014: 232).

En aquest canvi, el *coaching* fomenta en l'empresa la responsabilitat personal sense oblidar que ha d'anar lligada amb la nova cultura empresarial de la hipermodernitat, que queda plasmada en aquests valors: la imprescindible capacitat d'elecció amb llibertat i no com una ordre, i el reforçament de les capacitats i l'autoestima, que són l'antídote contra l'estrès. Per tant, la responsabilitat, la capacitat i l'autoestima dels treballadors s'han convertit en una necessitat física i psicològica per a la supervivència de l'empresa:

[E]l *coaching* posa de manifesti emfatitza els atributs únics del cos i de la ment de cada persona, alhora que desenvolupa la capacitat i la confiança necessàries per millorar sense les ordes d'un tercer. Fomenta la independència, la seguretat en un mateix, la confiança i la responsabilitat personal (Whitmore, 2012: 45–47,51–54).

Per altra banda, el *coaching* no obvia el paper del rendiment de les persones en les empreses. Que les persones que formen les organitzacions assumeixin la responsabilitat es tradueix en un compromís capaç d'optimitzar el rendiment. Això significa que la demanda empresarial del *coaching* està relacionada directament amb la "maximització/acció del rendiment" (Dolan, 2012: 28–30). Aquest rendiment s'expressa en un potencial per "arribar més enllà del que s'espera d'un" tot fixant-se uns "objectius superiors als que altres puguin exigir o esperen":

[...]Per tant, el *coaching* és l'estil o l'eina de gestió essencial per optimitzar el potencial i el rendiment de les persones. Ordenar, exigir, instruir o persuadir amb amenaces, ja siguin cobertes o encobertes, no pot generar un rendiment òptim i sostenible, tot i que es pugui aconseguir que la tasca es dugui a terme (Whitmore, 2012: 122).

No es pot obviar, però, que la cerca del rendiment de les persones està relacionada íntimament amb els criteris de rendibilitat empresarial. Els accionistes tenen per objectiu aconseguir un retorn del capital invertit en forma de diner. Per tant, i tal com afirma Maryam Varela:

[E]l *coaching* empresarial treballa amb professionals i té per objecte millorar el negoci i la capacitat personal perquè obtinguin millors resultats per a l'empresa. El *coach* assessora els professionals a estar alineats amb l'estratègia de l'organització, a unificar criteris, a mantenir-los enfocats i competitius en el mercat, així com a superar reptes a nivell organitzacional i personal. Es focalitza en produir resultats mesurables i en millorar processos per aconseguir-ho (2010: 106).

En darrer terme, hom vol defugir d'aquesta imatge economicista que planeja sobre el *coaching* empresarial, producte de la relació *canvi-responsabilitat-rendiment-rendibilitat*. Entre organitzacions, escoles de negoci, universitats, institucions públiques, gurus i consultors-autors existeix certa creença que el *coaching* és "l'art d'extreure el millor de les persones, tot respectant la integritat de l'esperit humà" (Dolan, 2012: 44) i

que, com a procés, "és intel·lectual, corporal, emocional i també espiritual" (Wolk, 2003: 84).

## **4. LA RELACIÓ ENTRE LA RACIONALITAT NEOLIBERAL I EL COACHING EN L'ENTORN LABORAL**

### **4.1 La irresponsabilitat organitzada**

En la teoria de la modernitat, Beck introdueix una nova dimensió o subteoria que anomena "societat del risc" en referir-se als perills que ha produït el desenvolupament de la societat industrial: "La producció social de *riquesa* va acompanyada sistemàticament per la producció social de riscos". D'això se'n deriva que la lògica del progrés tecnocientífic s'ha substituït per la lògica dels riscos. Si en la modernitat "industrial" es fa palès un intent de fer previsible i controlables les conseqüències no desitjades d'aquesta lògica per part de les institucions, en la hipermodernitat el seu càlcul i processament fracassa. Enfront d'una controlabilitat limitada dels riscos s'ha fet necessari un principi d'assegurament que ha de derivar de l'assumpció de responsabilitats. En aquest sentit, hom apel·la a les institucions polítiques, econòmiques i socials com a responsables, directa o indirectament, d'aquests riscos (2006: 29).

A l'Europa occidental, després de la Segona Guerra Mundial, l'Estat s'hipostasia en l'Estat del benestar gestionant i garantint la protecció dels drets socials. En cada Estat nació l'objectiu és oferir, en menor o major grau, un principi d'assegurament que deriva en l'assumpció de responsabilitats. En la hipermodernitat, però, les institucions no només es desvinculen de les seves responsabilitats sinó que també, en la majoria de casos, en neguen l'existència. Aquesta *irresponsabilitat organitzada*, com una pluja fina, ha confitat la societat. Amb la crisi financera i fiscal del 2008, aquesta *irresponsabilitat organitzada* s'ha consolidat en l'àmbit econòmic i social. Hom afirma que els riscos s'han socialitzat, però en canvi, els beneficis s'han privatitzat (Beck, 2002a: 9, 50, 85–91, 236–242; 2002b: 133, 109–154).

Actualment, aquesta *irresponsabilitat organitzada* es fa palesa en les mesures neoliberals que han dut a terme els governs de l'Europa occidental, ja siguin progressistes o conservadors. L'adhesió a la racionalitat neoliberal com a criteri de govern ha generalitzat la forma econòmica de mercat en tot el cos social supeditant-lo a criteris de benefici i cost, rendibilitat i competència. Els riscos econòmics i socials que han implicat per a la ciutadania s'obvien o es menysvaloren; s'afirma que aquests riscos són inherents a la crisi financera i fiscal del 2008, de la qual s'espera sortir en un futur.

El cert és que les conseqüències de les mesures neoliberals ha significat el desmantellament progressiu de l'Estat del benestar, la privatització dels béns comuns, o l'*economicisme*<sup>39</sup>, i la desactivació de les responsabilitats de les institucions. Per tant, perquè el subjecte s'adapti a aquest nou escenari, el neoliberalisme necessita representants polítics i experts que, de forma consensuada, puguin atenuar l'impacte d'aquests riscos en l'opinió pública. Per això s'han elaborat discursos que, centrats en el pensament positiu, actuen com una vaselina social per fer sostenible la vida quotidiana de la ciutadania.

---

39 Segons Michel Onfray, "l'abandonament d'un principi de divinitat (encarnat pel Déu dels protestants, dels catòlics) ha estat en profit d'una altra: la riquesa, la qual també reclama amb el mateix frenesí la perpètua, legitimada i justificada expiació que és el treball". En el mateix sentit, afirma que existeix una relació inversament proporcional entre el desencís del món i l'aparició d'una nova religió: l'economicisme. Aquesta s'ha anat expandint per Occident mitjançant una patologia que ha estat redactada pels Pares de la seva Església: Fons Monetari Internacional, Banc Mundial del Comerç, Organització Mundial del Comerç, Banc Central Europeu, Banc Europeu d'Inversions o economistes especialitzats en diversos camps. Tots aquests Pares generen dogmes teològics al voltant del credo econòmic. El dogma de fe d'aquest economicisme es basa en una doctrina econòmica liberal que, deformada (neoliberalisme o liberalisme avançat), dicta les regles de l'existència dels subjectes en una societat *hipercapitalista* o *turbocapitalista*. Al voltant d'aquest economicisme transformat en religió, Onfray ha cartografiat el seu infern particular tot evocant Dante. En l'economicisme, totes les persones que han caigut en pecat són consignades als diferents cercles infernals. A cada cercle s'hi cau per involució, però rarament un s'allibera per evolució: el primer és el dels condemnats o aquells que han arribat a la condició de vagabunds i captaires, i que ara han de ser caçadors-recol·lectors (pels qui s'interessen pel 'fi de la història', ho haurien de fer pel retorn a la prehistòria); el segon és dels exclosos o els beneficiaris de rendes mínimes i d'una pròrroga per entrar en el primer cercle, ja que encara poden esperar un treball dintre de l'escassetat; el tercer és el dels explotats o treballadors temporals/interins sense reconeixement social, ni salaris decents, ni perspectives, ni mitjans per fer respectar les regles més elementals del dret al treball. Allunyades queden, doncs, les reivindicacions il·lustrades al voltant d'un liberalisme econòmic que havia d'establir afinitats morals a fi de perfeccionar i emancipar l'ésser humà: *la mà invisible* smithiana, la qual havia d'harmonitzar els interessos privats i l'interès general, s'ha convertit en una *urpa invisible* (2011: 60–92, 111–113).

## 4.2 L'emergència d'un *ethos* neoliberal

Entre els discursos neoliberals destaca la idea d'apoderar el subjecte perquè sostingui i preservi la seva vida enfront dels nous riscos de la hipermodernitat neoliberal. Apoderar significa que, des de la llibertat, el subjecte ha d'incrementar les seves capacitats per ser més autònom, autosuficient, responsable, eficaç, exitós, competitiu i rendible. Només amb la consecució d'aquestes virtuts imperatives, el neoliberalisme pot aconseguir l'adaptació conformista del nou subjecte neoliberal. Però aquest objectiu no serà assolible si aqueix no accepta emocionalment aquest estat de les coses. Per tant, és necessari encoratjar-lo a que participi activament, cregui, doni el seu consentiment, es dediqui, es comprometi, se sacrifiqui per una determinada ètica instaurada per la racionalitat neoliberal: l'*ethos* neoliberal.

Clifford Geertz afirma que "*l'ethos* es fa intel·lectualment raonable quan es mostra que representa un estil de vida implícit per l'estat de coses que la cosmovisió descriu, i la cosmovisió es fa emocionalment acceptable en presentar-se como una imatge de l'estat real de les coses, de la qual aquell estil de vida és una autèntica expressió" (2003: 118). La racionalitat neoliberal s'expressa en una cosmovisió o visió del món estructurada per valors, idees i creences condicionades per la lògica de mercat. Si per Max Weber "el sorgiment del capitalisme va suposar una nova relació moral dels éssers humans amb el treball" (Boltanski i Chiapello, 2016: 42), el mateix es pot afirmar del neoliberalisme. El subjecte té la necessitat d'un *ethos* o d'un nou esperit<sup>40</sup> per acceptar emocionalment la racionalitat neoliberal.

## 4.3 Més enllà de la societat disciplinària

Com ens recorda Pierre Bourdieu, arran de la lectura de Max Weber, l'Estat significa la domesticació de la societat; construir l'Estat és afavorir la integració dels dominats (2012, 596–602). Per Byung-Chul Han, la societat hipermoderna del segle XXI ja no és la *societat disciplinària* de Foucault; ara s'ha de parlar de la *societat de rendiment*. Amb la consolidació del neoliberalisme, el subjecte disciplinat es converteix en subjecte del rendiment (2014: 24–25). Així, doncs, el subjecte neoliberal ha de

---

40 Frase manllevada de Boltanski i Chiapello (2016).

consentir sotmetre's per si mateix a l'entramat de la dominació: "El poder intel·ligent, amable, no opera front afront contra la voluntat dels subjectes sotmesos, sinó que dirigeix aquesta voluntat al seu favor. És més afirmatiu que negador, més seductor que repressor. S'esforça en generar emocions positives y en explotar-les. *Sedueixen* en lloc de prohibir. No s'enfronta al subjecte, li dóna facilitats" (Han, 2014: 16–17). Si bé Foucault proposa una anàlisi teòrica del neoliberalisme *avant la lettre*, no pot preveure l'emergència d'aquesta societat del rendiment. Si més no, realitza una aportació clau quan estableix una nova característica de l'*homo oeconomicus*: l'empresari de si mateix. Aquest és el subjecte que conforma la hipermoderna societat neoliberal del rendiment.

Afermats a la racionalitat neoliberal, els Estats nació i les empreses de l'Europa occidental realitzen un "treball polític i ètic de responsabilització" que està íntimament relacionat amb l'activació del subjecte cap una determinada direcció a l'hora de mantenir el lloc de treball o trobar una ocupació (Laval i Dardot, 2013: 232). Es tracta d'impel·lir el subjecte a ser resilient enfront els riscos inherents en l'entorn laboral. Ara bé, aquesta és una qüestió que no es pot resoldre des de la coacció tenint en compte que, tal com s'afirmava en l'anterior paràgraf, la societat disciplinària ha quedat superada en la hipermodernitat neoliberal. Conscient d'això, el discurs del pensament neoliberal fa una defensa a ultrança de la lliure elecció d'un subjecte, que és un àtom autònom tot i que viu "amb els altres". El neoliberalisme "vol activar, motivar, optimitzar i no obstaculitzar o sotmetre"; la seva eficiència es deu a que no actua a través de la prohibició i la sostracció, sinó complaent i satisfent (Han, 2014: 16).

#### 4.4 Experts en subjectivitats

Segons Weber, "el que en darrera instància va crear el capitalisme és l'empresa racional duradora, la comptabilitat racional, la tècnica racional, el dret racional, però tampoc aquests exclusivament; va haver d'afegir-se a tot això la mentalitat racional, *la racionalització de la conducció de la vida*<sup>41</sup>, l'*ethos* econòmic racional" (1998: 323). Com a objectiu polític deliberat per part dels Estats nació de l'Europa occidental en el seu desenvolupament i la seva difusió i institucionalització, la racionalitat que mena la vida hipermoderna és la racionalitat neoliberal. Com a raó normativa estén idees,

---

41 La cursiva és de l'autor.



creences i valors capaços de produir formes d'existència que impel·leixen el subjecte a construir la seva subjectivitat.

Producte de l'ambició constant de generalitzar la forma econòmica de mercat en tot el cos social, s'ha consolidat una societat "feta d'unitats-empreses". Això implica una sèrie de conseqüències, entre les quals Foucault destaca: l'aplicació en àmbits no econòmics (la demografia, la sociologia, la psicologia o la política) d'esquemes analítics realitzats mitjançant termes d'economia de mercat; l'avaluació en termes de costos i beneficis de totes les activitats públiques, com la salut o l'educació; la crítica permanent de certes polítiques governamentals mitjançant una forma que es podria anomenar "positivisme econòmic"; un entorn laboral definit per una lògica de mercat que ha introduït i generalitzat el principi de competència, la teoria del capital humà i la forma de *l'homo oeconomicus* empresari de si mateix, que és el seu propi capital(2012: 228, 245).

En aquest *humus* neoliberal sorgeix una nova forma de saber sobre la subjectivitat (Gori i Le Coz: 2006: 106), el qual s'ha tornat cardinal per a les formes hipermodernes de "ser governats i de governar-nos a nosaltres mateixos". Aquest saber està personalitzat per experts que basen la seva pretensió d'autoritat social en la capacitat que tenen "per entendre els aspectes psicològics de les persones i actuar sobre elles, o per aconsellar d'altres com actuar". Els poders cada cop més diversos d'aquests experts (també anomenats *enginyers de l'ànima*, *directors de l'ànima*, *metges de l'ànima* o *directors de consciència*) manifesten "quelcom profundament innovador en les relacions d'autoritat relatives al jo".

Tot i que no es pot afirmar que hi hagi una conxorxa o confabulació amb els Estats nació o les empreses, els experts forneixen de forma dòcil una distància entre aquells i els subjectes sobre els quals s'actua directament o indirecta en els seus valors i les seves eleccions i conductes amb l'objectiu que tinguin una vida profitosa per a si mateixos (Rose, 1999: 1–14).

## 4.5 Tècniques de subjectivació

Per Nikolas Rose és plausible pensar que amb el naixement dels coneixements psicològics i de les tècniques i teories terapèutiques al llarg del segle XX, la ciència s'hagi volgut enfrontar amb aquestes qüestions: Com hem de viure? Què hem de fer? Quin tipus de gent som? Com hem de conduir la nostra existència? Tot i que Rose no profunditza sobre si realment es poden respondre des de la ciència, afirma que existeix una dimensió del coneixement positiu que les ha considerat i se les ha plantejat. Aquest tipus de coneixement està relacionat amb les teràpies incloses en revistes, seminaris, presentacions de resultats, recerques o avaluacions que es relacionen amb un conjunt de dispositius de formació impartits per experts.

Per tant, quan un subjecte es planteja *com conduir la seva vida, com adoptar decisions sobre com s'ha de viure, què s'ha d'evitar i perquè s'ha de lluitar*, s'adreça a aquests experts, que actuen com a autoritats psicoterapèutiques capaces de donar-li suport en la definició de les seves bases ètiques<sup>42</sup>. Per realitzar un treball ètic sobre un mateix en la hipermodernitat, l'expert psicoterapèutic s'ha convertit en una figura legitimada de prestigi, tot i que és en el propi subjecte en qui recau l'única responsabilitat de les seves eleccions ètiques. En aquest sentit, el seu *jo* "no és simplement lliure de triar, sinó que està obligat a triar, està obligat a conferir significat a la seva vida com si aquesta fos el resultat de tota una sèrie d'eleccions" (Rose, 2007: 108–107–110).

En una relació que es pot definir com a clientelar, el psicoterapeuta realitza el seu servei a partir de procediments (des dels tests d'intel·ligència a les psicoteràpies autobiogràfiques) i discursos (conceptes, teories, models, explicacions), que s'han de considerar en conjunt com a tecnologies capaces de produir tipus de subjectivitat (Vázquez, 2005: 202–208). Aquestes tecnologies de subjectivació són formes d'autoritat legitimada que intervenen per dir al subjecte com s'ha de conduir en els diferents escenaris de la seva vida, però sense reprimir-ne la llibertat.

---

42 Rose proposa entendre l'ètica a partir d'aquests plantejaments sobre els quals s'interroga el subjecte, i que relaciona amb el "pes relatiu acordat als diferents valors, els criteris de judici sobre què és bo, què és dolent, què és intel·ligent, estúpid, virtuós i viciós" (2007: 107).

Rose també es refereix a aquestes tecnologies com a *tecnologies psi* i afirma que estan "elaborades per experts psicològics per actuar sobre els seus cossos, les seves emocions, les seves creences i les seves formes de conducta" a fi que ells mateixos (els subjectes) es transformin. Per tant, amb aquestes tecnologies es posa "en marxa un determinat tipus de relació que el *jo* té amb si mateix i ens proporciona determinats tipus de procediments per desxifrar-nos, per jutjar-nos i per rectificar-nos a nosaltres mateixos" (1999: 56; 2007: 104–108)

## 4.6 Subjectivació en l'entorn laboral

Un dels escenaris on se sol·liciten i s'apliquen aquestes tècniques de subjectivació és l'entorn laboral;

On un treballa, com treballa, la seva satisfacció en el treball, l'elecció del treball, tot això s'entén en termes subjectius: decidir quin tipus de treball es realitza a partir de consideracions subjectives, tenir expectatives subjectives que un es realitzarà en el treball de la manera millor possible, ser conscient de les conseqüències subjectives que es deriven del treball per a la vida diària (Rose, 2007: 116).

No és que la subjectivitat en l'entorn laboral "hagi emergit com un complex territori encara no explorat, comprés i regulat". El coneixement dels subjectivats càrrecs directius i empleats ja s'havia realitzat des de la psicologia ocupacional, la psicologia industrial, el comportament organitzacional, l'orientació vocacional, l'ergonomia o l'enginyeria humana (Rose, 1999: 56).

En la hipermodernitat neoliberal, però, es fa necessària una estratègia diferent. Per entrar a les seves interioritats des d'un procediment diferent al que fins ara s'havia posat en pràctica, ha fet falta un primer pas innovador: crear un sentiment de pertinença a l'empresa, fet que permet al subjecte creure que això li "permetrà el creixement professional i personal" (Brunel, 2008 :144). És a dir, es tracta que la seva raó de ser, el seu *saber ser*<sup>43</sup>, rau en la mateixa empresa. Per això es construeix un nou tipus d'empresa *amb rostre humà*, en la qual s'afirma que s'actua per al benestar, per a la

---

43 Segons Boltanski i Chiapello, "la nova gestió empresarial s'aproxima, cada cop més, cap al que es coneix com *saber ser*, per oposició al *saber* i al *saber fer*" (2016: 163).

felicitat, dels subjectes que hi treballen: l'ésser humà passa a ser el *centre del treball*, tot afavorint el seu desenvolupament amb l'objectiu de poder complir amb els constreyniments que els accionistes han imposat a la rendibilitat del capital invertit (Marzano, 2001: 211). El *coaching* té un rol molt important en aquest nou escenari laboral.

En el tercer capítol s'ha desenvolupat un marc explicatiu general del *coaching* a partir d'organitzacions, escoles de negoci, universitats, institucions, gurus i consultors-autors, així com un marc específic per al *coaching* en relació al món laboral. Ara bé, les explicacions no s'esgoten aquí. N'hi ha d'altres que aporten perspectives ben diferents i que fan plausible que el *coaching* s'hagi de relacionar amb una tècnica de subjectivació aplicada a l'entorn laboral.

#### **4.7 Per a una nova explicació del *coaching* en l'entorn laboral**

Geneviève Guillaume afirma que "comprendre l'*era del coaching*<sup>44</sup> és analitzar el sentit que els promotors li donen per fer-lo reconèixer com un dispositiu central dins de l'obtenció del rendiment econòmic" (2009: 133). Per Michela Marzano, el *coaching* "es basa en un 'model' humà extremadament simplista, que redueix l'individu a una espècie de màquina capaç de ser 'desprogramada' i, per tant, 'reprogramada'. En el mateix sentit, Marzano afirma que el *coach* actua a partir de dues etapes; la primera consisteix en fer "que la persona identifiqui els carrerons sense sortida en què es troba", i la segona consisteix en "modificar-ne les creences, les actituds i els comportaments" (2001: 197–211).

Roland Gori i Pierre Le Coz afirmen que el *coaching* es desenvolupa en una cultura de crisi i es mostra com un sistema de contenció social i domesticació segura, i que el *coach* estén la mà a qui està de genolls a terra omplint-se de "compassió pels seus semblants, als quals demana constantment ser flexibles i rendibles, autònoms i modulables" (2006: 13–174). Valérie Brunel relaciona el foment de la responsabilitat entre els càrrecs directius i els empleats amb una eufemització del poder sota la forma del *coaching* empresarial (2008: 150), una afirmació que també comparteix

---

44 La cursiva és de l'autor.

Guillaume<sup>45</sup>. En ambdues autores es troben els ecos de la teoria de Pierre Bourdieu sobre la *violència simbòlica*

L'autor d'aquest treball proposa un nou marc explicatiu a partir de la idea que el *coaching* en l'entorn laboral és una tècnica de subjectivació centrada en el pensament positiu que utilitza mètodes d'intervenció i estratègies psicològiques i terapèutiques per a diferents objectius, per als quals aquells s'han creat, i que és capaç de (trans)formar l'*ethos* del càrrec directiu o l'empleat a fi d'alinejar-lo amb la orientació bàsica de l'empresa (la missió, la visió i els valors), així com amb les estratègies i objectius de la propietat, els socis o els accionistes.

#### **4.8 Una tècnica de subjectivació d'acord amb la racionalitat neoliberal**

Com a conseqüència directa de l'emergència, en la hipermodernitat neoliberal, d'una "societat d'individus autònoms i responsables" que "és necessari seduir i convèncer en lloc d'obligar" (Marzano, 2001:189), "el *coaching* constitueix una nova etapa dins la psicologització dels problemes de l'existència" en l'entorn laboral (Gori i Le Coz, 2006: 93). La racionalitat neoliberal ha penetrat en aquest entorn de la mà del *coaching* com una nova tècnica de subjectivació que s'ha consolidat en la segona dècada del segle XXI.

Segons les informacions que provenen d'organismes, institucions i consultories, es preveu que l'ús del *coaching* s'intensificarà, ja sigui perquè ho sol·licitarà el mateix subjecte, o perquè s'adaptarà voluntàriament a les necessitats de les empreses i les institucions públiques, això és, des del lliure consentiment. *Motu proprio* o no, l'objectiu és que aquest subjecte neoliberal cultivi i faci fructificar el seu capital humà concentrant-se en els elements o factors psicològics per optimitzar i potenciar el seu rendiment i enriquir la seva autoestima. L'*homo oeconomicus* empresari de si mateix, que és el seu propi capital, obtindrà amb el *coaching* els millors resultats per sobreviure en el competitiu entorn laboral neoliberal; així mateix, el farà més ocupable si queda desvinculat d'aquest entorn quan es trobi en situació d'aturat o desocupat (de curta o llarga durada).

---

45 Aquesta qüestió es troba desenvolupada en l'obra de Guillaume, *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, la qual està citada en la bibliografia principal d'aquest treball.

En el *coaching* es troben aquests experts dòcils, els quals han instaurat i naturalitzat la seva pràctica imposant un discurs ortodox en l'entorn laboral (Laval i Dardot, 2013: 234). El *coaching* té un paper important per impel·lir el subjecte a ser resilient en la situació endèmica que es viu a l'entorn laboral en aquesta Europa occidental neoliberal del segle XXI: treballs precaris i mal pagats; inseguretat laboral (temporalitzacions, desregularitzacions, flexibilitzacions, acomiadaments); fusions; reestructuracions, i adquisicions empresarials (els interessos dels accionistes de les empreses i de la societat són difícils d'equilibrar). Si el subjecte necessita un *ethos* per fer emocionalment acceptable la racionalitat neoliberal introduïda en l'entorn laboral, el *coaching* es presenta com la solució adient.

El *coaching* vol esmorteir i fer suportable la crisi a la qual es veu abocada la societat degut a les transformacions endegades pel neoliberalisme. En els discursos que es generen en el *coaching* (en la seva literatura, en les sessions realitzades per experts o en xarxes professionals) s'imposa una voluntat de veritat capaç d'emascarar la veritat que volen<sup>46</sup>: inculcar una sèrie de virtuts en els subjectes perquè puguin gestionar el malestar, perquè es tranquil·litzin, perquè agafin confiança, perquè puguin sostenir i preservar les seves vides en la precarietat en una societat on la racionalitat neoliberal ha consolidat la lògica de mercat en l'entorn laboral.

Per Marzano, darrera del *coaching* s'amaga que l'*homo oeconomicus* empresari de si mateix (com qualsevol altre ésser humà) està sotmès a limitacions i coaccions de la vida que s'escapen al seu control i, per tant, no és totalment responsable del seu èxit o de la seva pròpia felicitat:

No es perdrà temps en comprendre què s'amaga darrera d'un malestar, que a vegades solament és el símptoma d'un trastorn més profund. Falta temps. Tot està en l'acció. Una acció immediata i eficaç que pretengui "responsabilitzar" l'individu i fer-li creure que tot es deu a les seves deficiències personals. D'aquí la necessitat de sotmetre'l a *coaching* i ajudar-lo a superar les seves limitacions (2001: 195–213).

---

46 FOUCAULT, Michel (2005). *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets (Fábula; 126)

Per altra banda, el fet que en l'entorn laboral es fomenti l'autonomia, la llibertat i la responsabilitat de les accions només significa l'aparició d'un *nou Prometeu*: un subjecte neoliberal lliure, autònom i responsable, però encadenat ala productivitat i la rendibilitat del seu capital humà. (Han, 2012: 9–10, Brunel, 2008: 144)<sup>47</sup>.

## 5. CONCLUSIÓ

Centrat a l'Europa occidental, aquest treball començava abonant-se a la idea que el segle XXI està definit per un concepte singular de modernitat: la hipermodernitat. En ella es manifesten diversos canvis produïts per un nou capitalisme, un nou tipus d'economia, un nou tipus de societat i un nou tipus de vida personal. S'ha pogut explicar que aquestes transformacions estan relacionades amb la promoció, el desplaçament i la consolidació dels plantejaments de la racionalitat neoliberal a tots els àmbits de la vida. I que per això ha estat necessària la contribució dels Estats nació i les empreses en el desenvolupament, la difusió i la institucionalització del neoliberalisme.

Per teoritzar el neoliberalisme i la racionalitat neoliberal s'ha utilitzat l'obra de Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978–1979*. L'autor és conscient que el neoliberalisme s'ha teoritzat des de diverses perspectives, fet que ha derivat en tota una varietat de conceptualitzacions i definicions. Ara bé, s'ha escollit la lectura foucaultiana perquè es considera una aportació teòrica que no ha s'ha vist superada. Tot i ser vigent, però, s'ha cregut necessari complementar-la amb altres autors/es que revisen, actualitzen o omplen els buits teòrics de Foucault.

Amb la lectura foucaultiana realitzada per l'autor s'ha exposat com la racionalitat neoliberal s'expressa en una cosmovisió estructurada per valors, idees i creences condicionades per una la lògica de mercat que està definida per tres idees que defineixen l'*ethos* del subjecte neoliberal: el principi de competència, la teoria del

---

47 Sobre aquesta llibertat, Žižek afirma que es tracta de mantenir viva la ficció de la seva autopercepció per part del subjecte. ŽIŽEK, Slavoj (2008). "Prólogo". A: BEAUVOIS, Jean-Léon. *Tratado de la servidumbre liberal. Análisis de la sumisión*. Torrejón de Ardoz: La Oveja Roja, pàg. 9–18.

capital humà i la forma de l'*homo oeconomicus* empresari de si mateix. A partir d'aquí, i seguint el camí per demostrar la hipòtesi de treball, s'ha exposat què és el *coaching*.

La dificultat per definir el *coaching* ha estat motivada perquè no existeix un criteri únic i consensuat per descriure aquest terme. Per tant, s'ha optat per escollir una reduïda mostra rellevant i intel·ligible per arribar a una definició operativa per a aquest treball. La consulta de la bibliografia i les fonts electròniques d'informació s'ha realitzat a partir d'organitzacions, escoles de negoci, universitats, institucions públiques, gurus i consultors-autors.

Amb diferents matisos, ha sorgit que existeix un denominador comú en les diverses definicions del *coaching*: és un procés d'acompanyament o entrenament que aporta diversos beneficis en diferents àmbits de la vida dels subjectes. I els gurus i consultors-autors han focalitzat aquests beneficis per als subjectes en tres factors clau: millorar el rendiment de les seves capacitats, incentivar el canvi en les seves vides com a mitjà per sortir de la rutina o la zona de confort, i fer que assumeixin la responsabilitat des de la llibertat amb l'objectiu de tenir capacitat per a l'acció.

Un cop establerts aquests factors clau, els quals estan relacionats amb l'entorn empresarial, el treball s'ha centrat en el *coaching* empresarial. En aquest sentit, existeix el consens que la seva introducció a Europa és obra de John Whitmore, influenciat per Timothy Gallwey, l'iniciador del *coaching* a Estats Units en l'entorn esportiu. Aquest pedagog i entrenador de tennis a Harvard exposa per primer cop una senzilla metodologia de *coaching* esportiu en el llibre *The Inner Game of Tennis*. Per Whitmore no hi ha dubte que existeixen una sèrie d'idees i realitats en el llibre de Gallwey que són afins al món empresarial.

Des de la introducció dels coneixements del *coaching* en l'empresa per Whitmore el 1984, el seu creixement ha anat lligat a la promoció, el desplegament i la consolidació dels plantejaments de la racionalitat neoliberal. Per tant, és en l'*humus* neoliberal on acaben consolidant-se els serveis de *coaching* per als càrrecs directius i els empleats. Ja sigui perquè volen mantenir el lloc de treball, perquè volen donar el millor de si mateixos en l'entorn laboral, o perquè les empreses volen molt més d'ells, el *coaching* juga un paper molt important per alinear tota l'organització en el canvi, la



responsabilitat i el rendiment. Només d'aquesta forma és possible que els accionistes aconseguixin el seu objectiu: una rendibilitat que els satisfaci, això és, un retorn del capital invertit en forma de diner.

L'observació anterior també es pot afirmar pels aturats. Davant la manca de polítiques de creació de treball capaces de fer front als riscos de la lògica de mercat desplegada per la racionalitat neoliberal, els Estats nacionals han decidit com a solució utilitzar el *coaching* en els serveis públics d'ocupació. Es creu que, d'aquesta forma, el *coaching* servirà per fer més ocupables els aturats de curta i llarga durada.

Així, doncs, *el coaching* apodera els càrrecs directius, els empleats i els aturats per incrementar les seves capacitats de canvi, responsabilitat i rendiment. Amb aquestes virtuts imperatives s'aconsegueix la seva adaptació conformista a la racionalitat neoliberal en l'entorn laboral. Ara bé, aquesta adaptació necessita ser acceptada emocionalment. Per tant, és necessari encoratjar-los a que participin activament, creguin, donin el seu consentiment, es dediquin, es comprometin, se sacrifiquin per una determinada ètica: l'*ethos* neoliberal.

Per (trans)formar aquest *ethos* són necessàries formes de coneixement psicològic i tècniques i teories terapèutiques, *mutatis mutandis* tècniques de subjectivació. Els actuals experts psicoterapèutics, els quals són considerats com a vertaderes autoritats relatives al jo, afirmen ser capaços de donar suport al subjecte en la definició d'una base ètica, és a dir, en plantejar-se aquestes qüestions: *com conduir la seva vida, com adoptar decisions sobre com s'ha de viure, què s'ha d'evitar i perquè s'ha de lluitar*.

Si en la hipermodernitat neoliberal, els Estats nacionals de l'Europa occidental se serveixen de tècniques de subjectivitat per establir una distància entre els governants i els governats en la conducció de les seves conductes, en l'entorn laboral aquesta distància l'estableix el *coaching*, que es manifesta entre l'empresa i els càrrecs directius i la resta d'empleats, així com entre els serveis públics d'ocupació i els aturats.

El resultat final d'aquest treball és que s'ha demostrat que els experts en el *coaching* apliquen dòcilment en l'entorn laboral aquesta tècnica de subjectivació, centrada en el pensament positiu, que utilitza mètodes d'intervenció i estratègies

psicològiques i terapèutiques, i la qual serveix per proporcionar les bases ètiques de la racionalitat neoliberal en els càrrecs directius, els empleats i els aturats.

## 6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL:

- BROWN, Wendy (2007). *Les habits neufs de la politique mondiale. Néolibéralisme et néo-conservatisme*. Paris: Les prairies ordinaires.
- (2016). *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso.
- BRUNEL, Valérie (2008). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* Paris: La Découverte. (Poche)
- DILTS, Robert (2004). *Coaching: herramienta para el cambio*. Barcelona: Urano.
- DOLAN, Simon L. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: Lid Editorial.
- FOUCAULT, Michel (2012). *Nacimiento de la biopolítica. Curso del Collège de France (1978–1979)*. Tres Cantos: Akal.
- GALWEY, Timothy (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Editorial Sirio.
- GORI, R. i LECOZ, P. (2006). *L'empire des coachs: Une nouvelle forme de contrôle social*. Paris: Albin Michel.
- GUILHAUME, Geneviève (2009). *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*. Paris: Syllepse. (Sens Dessus-Dessous)
- KIMSEY-HOUSE, H., KIMSEY-HOUSE, K. i SANDAHL, Ph.(2014). *Coachingco-activo. Cambiar empresas, transformar vidas*. Barcelona: Paidós.
- LAVAL, Ch. i DARDOT, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (325-381). Barcelona: Gedisa (Claves contemporáneas)
- MARZANO, Michela (2001). "El último avatar de la gestión empresarial: el *coaching*." A: MARZANO, Michela. *Programados para triunfar: nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida*. Barcelona: Tusquets, pàg.198–199.
- ROSE, Nikolas (1999). *Governing the soul: the shaping of the private self*. London: Routledge.
- (2007). "Terapia y poder: *techné* y *ethos*". A: Archipiélago. *Cuadernos de crítica de la cultura*, núm. 76. Barcelona: Archipiélago, pàg. 101–124.
- WHITMORE, John (2012). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Los principios y la práctica del coaching y del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- WOLK, Leonardo (2007). *El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

## 7. BIBLIOGRAFIA SECUNDÀRIA:

- BALIBAR, Étienne (2013). *Ciudadanía*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora. (Filosofía e historia/fundamentales)
- BAYON, Fernando (2010). "El concepto del *coaching*". A: BAYÓN, Fernando (coord.). *Coaching hoy: teoría general del coaching*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, pàg. 15–34.
- BAZZICALUPO, Laura (2016). *Biopolítica. Un mapa conceptual*. Santa Cruz de Tenerife: Melusina
- BECK, Ulrich (2002a). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.

- (2002b). *Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms*. Barcelona: Paidós.(Estado y sociedad; 100)
- (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós. (Surcos; 25)
- BECK, U. i ZOLO, D. (2005). "La sociedad global del riesgo. Una conversación entre Ulrich Beck y Danilo Zolo". A: *Sociológica*, número 57. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana, pàg. 307–327.<<http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/313>> [Consulta: 10 d'agost de 2017].
- BOLTANSKI, L. i CHIAPELLO, E. (2016). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard (tel; 380)
- BOURDIEU, Pierre (2012). *Sur l'État. Cours au Collège de France, 1989–1992*. Paris: Raisons d'agir/Seuil. (Points; 752)
- CASTRO-GOMEZ, Santiago (2010). *Historia de la gubernamentalidad. Razon de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo del hombre editores.
- ECHVERRÍA, Rafael (2007). "Colofón al arte de soplar brasas. Sobre el coaching ontológico". A: WOLK, Leonardo (2003). *El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, pàg. 203–222.
- EGBUY, Robert (2008). *Je hais le développement personnel*. Paris: Eyrolles.
- ESTRADA, Alejandro Diego (2014). "Gobernar a los otros, gobernarse a uno mismo. La vida humana como resultado de la domesticación y el ejercicio". A: *Eidos*, núm. 22. Barranquilla: Universidad del Norte, pàg. 195–224. <[http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/eidos/article/view/6238/pdf\\_164](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/eidos/article/view/6238/pdf_164)> [Consulta: 10 d'agost de 2017].
- GEERTZ, Clifford (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- GELLNER, Ernest (2005). *Razón y cultura*. Madrid: Síntesis. Barcelona: Gedisa.
- HAN, Byung-Chul (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder. (Pensamiento Herder)
- (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder. (Pensamiento Herder)
- HARVEY, David (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal.
- LIPOVETSKY, Gilles (2008). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama. (Compactos; 364)
- LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. (2014). *Los tiempos hipermodernos*. Barcelona: Anagrama. (Compactos; 651)
- MARINIS, Pablo de (1999). "Gobierno, gubernamentalidad, Foucault y los anglofoucaultianos (o Un ensayo sobre la racionalidad política del neoliberalismo)". A: RAMOS, R; GARCÍA, F. (ed.). *Globalización, riesgo, reflexividad. Tres temas de la teoría social contemporánea*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, pàg. 73–103. (Academia;12)
- ONFRAY, Michel (2011). *Política del rebelde. Tratado de resistencia e insumisión*. Barcelona. Anagrama (Argumentos; 420).
- RALSTON, John (1998). *Los Bastardos de Voltaire: la dictadura de la razón en Occidente*. Barcelona: Andrés Bello.
- ROMO, Marta (2010). "Tendencias del coaching para el nuevo siglo. Percepción actual del *coaching*". A: BAYÓN, Fernando (coord.). *Coaching hoy: teoría general del coaching*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, pàg. 416–424.
- SENNET, Richard (2007). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama. (Argumentos; 349)
- TOULMIN, Stephen (2001). *Cosmópolis. El trasfondo de la modernidad*. Barcelona: Península

- VARELA, Maryam (2010). "*Life coaching. Concepto y evolución*". A: BAYÓN, Fernando (coord.). *Coaching hoy: teoría general del coaching*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, pàg. 94–133.
- VÁZQUEZ, Francisco (2005). "Genealogía del sujeto y del gobierno". A: VÁZQUEZ, Francisco. *Tras la autoestima. Variaciones sobre el yo expresivo en la modernidad tardía*. San Sebastián: Tercera Prensa-Hirugarren Prentsa, pàg. 159–225.
- WEBER, Max (1998). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Istmo.