

Le evoluzioni del coaching

In che modo stanno evolvendo i percorsi di coaching e il rapporto tra coach e coachee

**“Sono un viaggiatore e un navigatore, e ogni giorno scopro qualche nuova regione dentro la mia anima”
(Khalil Gibran)**

Questo articolo intende ripercorrere i cambiamenti e le evoluzioni del coaching rilevati negli ultimi anni, anche attraverso il resoconto di progetti implementati nell'ultimo biennio. La richiesta di coaching è in continua ascesa, poiché consente di accogliere le esigenze specifiche della persona e accompagnarla nel percorso, del tutto personale, di individuazione degli obiettivi, di recupero delle proprie forze ed energie e di piena espressione delle proprie potenzialità. Il coaching, infatti, non trasmette informazioni ma consente l'aprirsi a nuove opportunità, attraverso l'acquisizione di consapevolezza circa le proprie potenzialità

favorendo la liberazione delle proprie energie e agevolando il raggiungimento di obiettivi sfidanti, attraverso la piena espressione del proprio potenziale.

La necessità di creare aziende snelle che si prendano cura tempestivamente delle esigenze del mercato, anche in ottica competitiva nei confronti dei propri competitor, ha favorito negli anni una crescente attenzione alla persona e al suo sviluppo mirato, funzionale a favorire il decentramento operativo e decisionale e a delegare l'immediatezza degli interventi verso il front end.

Le aziende, orientate in questo senso, stanno dunque diventando sempre più consapevoli

delle possibilità che il coaching può offrire e dell'attenzione prioritaria che pone allo sviluppo e all'evoluzione dell'individuo. Per tale ragione sta diventando il metodo più ricercato, non solo perché è tailor made per la persona o perché è finalizzato al raggiungimento di performance e obiettivi chiari e specifici, ma anche perché si integra facilmente con i programmi formativi e ne migliora i risultati, sempre con il fine di sostenere i manager nella continua ricerca di nuovi strumenti che consentano loro di fronteggiare la turbolenza, l'incertezza e la continua instabilità degli ambienti interni ed esterni delle organizzazioni.

L'autore

• **Rosaria Montalbano**, è Individual Development Practice Leader di Mercer Tesi Human Capital. Laureata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, oltre ad occuparsi di formazione esperienziale/manageriale, di laboratori di leadership e di valutazione del potenziale, svolge attività di coaching da 15 anni. È certificata Coach Wabc. È fondatrice e coordinatrice di una Comunità di Pratica di Coach. rosaria.montalbano@mercer.com

I cambiamenti aziendali e i nuovi indirizzi della managerialità alla base delle evoluzioni del coaching

Il futuro del coaching è direttamente legato al passato e al presente. Il coaching si è sviluppato, nell'ultimo decennio, in modo significativo per diverse ragioni. Man mano che nel mondo aziendale avvenivano cambiamenti importanti, il coaching è diventato un metodo utile e fun-

zionale a fronteggiare molti di questi mutamenti.

A livello dei mercati, diventati particolarmente dinamici e più complessi, la globalizzazione ha provocato un'accelerazione dei processi e delle comunicazioni e una pressione competitiva sempre più accentuata che ha fatto crescere la necessità di competenze forti, di innovazione



tecnologica continua e del prevalere sugli altri degli elementi immateriali (conoscenze, informazioni, relazioni). Queste forze tra loro convergenti hanno, sempre più, obbligato le imprese a un ripensamento dei loro processi organizzativi, delle loro strategie e delle loro scelte operative. In particolare, assistiamo a un cambiamento continuo dei modelli di business, sia a causa dell'internazionalizzazione delle aziende con allargamento dei confini geografici, sia a causa dell'indebolimento dei confini tra i diversi business, all'interno delle imprese, verso organizzazioni cosiddette a "matrice debole". Inoltre, si rileva un processo di interconnessione stretta tra elementi ritenuti in passato distinti, ovvero prodotti e servizi, cliente e venditore, concorrente e partner, marketing e vendita.

Nell'ambito di questo scenario, i contesti organizzativi mostrano discontinuità marcate anche nella *workforce*, soprattutto in termini di:

- invecchiamento della forza lavoro;
- distanza tra sistema scolastico e mondo del lavoro;
- elevata domanda di competenze tecniche forti;
- nuovi valori che si integrano e si aggiungono all'interno delle aziende, anche a causa di fusioni tra organizzazioni, sempre più frequenti;
- mobilità più spinta;
- incremento delle risorse demotivate.

Sul versante manageriale, a fronte di organizzazioni che si indirizzano a modelli "a matrice debole", si "rompe" il principio classico della unicità di comando, a vantaggio di una pluralità di relazioni di tipo funzionale, che necessitano comportamenti decisamente più negoziali e capacità di influenza per la quasi totalità dei momenti gestionali.

A causa dell'internazionalizzazione e della conseguente globalizzazione dei business emerge la necessità di una

"situazionalizzazione" più decisa degli stili di management (da "best"/migliore a "best fit"/più adatto), in risposta alla *diversity* di culture, e un allargamento della visione strategica oltre i confini tradizionali del Paese di riferimento. Inoltre, le situazioni di *post-merger* di grandi realtà, sempre più diffuse, che portano a fondere culture (spesso tutte di successo), stili di management, centri di potere, obiettivi spesso divergenti, richiedono sempre più alle persone di imparare a gestire e vivere positivamente il conflitto e l'ambiguità organizzativa.

Gli effetti soggettivi sul manager sono multipli, in particolare, si assiste a sentimenti di:

- timore per "deprivazione", il manager si sente deprivato del "controllo" diretto di molte leve gestionali, che era abituato a gestire;
- disorientamento per mancanza di punti di riferimento, il manager vive con difficoltà la mancanza di chiarezza di indirizzi strategici non sempre adeguatamente definiti e di modalità organizzative di funzionamento;
- difficoltà nel motivare le proprie persone, spesso demotivate o confuse e destabilizzate;
- inefficacia del proprio stile di leadership, con conseguente ritorno a stili conosciuti, più familiari o utilizzo di stili più direttivi, di controllo, che possono fornire più certezze e tranquillità personale.

Malgrado tali sentimenti di disagio, ai manager è richiesta comunque capacità di resilienza, che consenta una gestione rapida ed efficace delle situazioni stressanti e complesse. In particolare, sono ricercati manager in grado di vivere come opportunità l'imprevedibilità, la disarmonia, l'instabilità, il cambiamento e la complessità.

Al manager viene anche richiesto un panel di capacità molto variegata, quali:

Competenze	Finalità
Vision prospettica	Visione di insieme trasversale che consenta di vedere i contesti e i problemi ad ampio spettro, in termini di spazio e di tempo, ma anche di saper prevedere i trend di mercato e dei competitor.
Pianificazione strategica	Capacità di pianificare obiettivi e attività secondo una logica temporale che vada oltre il breve/medio periodo, anche ai fini di anticipazione di innovazioni o soluzioni.
Problem setting	Abilità di riformulare i problemi a partire da punti di vista diversi, in una logica "time to mind".
Decisionalità risonante	Capacità di decidere a fronte di informazioni incerte, ambigue o inesistenti che abbia conseguenze e impatti positivi su tutti gli aspetti in causa dell'organizzazione.
Networking	Capacità di creare una rete di relazioni strategiche ai fini del raggiungimento degli obiettivi di business o aziendali che presuppone la capacità di saper individuare gli influenzatori e i decisori chiave, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.
Influenza e Autorevolezza	Abilità relazionale e di comunicazione efficace, in grado di coinvolgere gli altri rispetto alla bontà delle proprie idee o ai traguardi importanti da raggiungere.

Schema n. 1: Il panel di capacità richieste oggi ai manager

Sul versante della guida degli altri, i manager devono detenere una leadership generativa, in grado di:

- valorizzare le differenze e operare secondo un orientamento innovativo ed esplorativo;
- tenere la rotta, incoraggiando e sviluppando capacità di tollerare l'ansia e l'incertezza che gli scenari attuali introducono;
- sviluppare intelligenza collettiva e progettualità organizzativa (l'incertezza la si supera favorendo la progettualità e dando senso al proprio agire);
- aiutare a interpretare il cambiamento in corso (e quindi anche gli sforzi richiesti) facendo percepire alle persone il significato non sempre immediato;
- essere a supporto e a servizio per altri e non espressione narcisistica di se stessi;
- moltiplicare altre leadership, sapendo sviluppare i propri collaboratori, pianificando la loro crescita nel lungo termine, delegando in modo corretto in linea con le loro reali potenzialità e le esigenze aziendali.

In questo quadro così complesso, sempre più spesso si incontrano manager che entrano in situazioni di "panico".

A causa dell'impossibilità di rimanere in situazioni di comfort (*Comfort zone*), nei confini del proprio ruolo, i manager si trovano inevitabilmente in situazioni nuove di necessario apprendimento (*Learning zone*), ma ciò favorisce l'aumento di ansia nei manager poiché sono momenti, questi, in cui devono necessariamente abbandonare i comportamenti più familiari, i percorsi più noti e quanto più si vive nell'emergenza, tanto più il *trade-off* apprendimento/risultati appare sbilanciato, facendo entrare le persone in situazioni di "panico" (*Panic zone*).



Figura n. 1: Dalla comfort zone alla Panic zone

Così, mentre il panorama organizzativo aumenta la pressione sulla necessità di poter contare su managerialità di livello, alcuni manager provano disorientamento a fronte della necessità di rimodulare i propri comportamenti, in linea con le nuove esigenze.

In questa logica si è assistito, già da tempo, a una graduale attenzione posta al benessere delle persone e al loro sostegno, il che ha comportato negli anni la ricerca di strumenti di supporto integranti la dimensione a maggior contenuto professionale con quella della sfera emozionale, sulla base di una sempre più consolidata consapevolezza che l'una non è scindibile dall'altra; anche perché, quanto più il ruolo presenta confini labili, tanto più acquisisce centralità il Sè e la sua autoregolazione e autoriproduzione continua (Teoria dell'Autopoiesi).

Viene riconosciuta dunque nell'azienda, la centralità della persona che porta con sé bisogni, desideri, stati d'animo, peculiarità personali, esperienze e vissuti. E questo in quanto è oramai riconosciuto che, quanto più una persona percepisce di essere riconosciuta e supportata dall'organizzazione, tanto più si sente a proprio agio e motivata, in grado di rispondere efficacemente alle criticità e di innovare per fronteggiare i problemi.

È in questo scenario che si inserisce il ruolo del coaching.

Il coaching è un metodo di sviluppo volto a liberare le potenzialità personali, fondato sul presupposto dell'unicità della persona e finalizzato alla trasformazione, motivata e ricercata, del coachee.

Sulla base di questa definizione si può comprendere quanto questo strumento possa essere di supporto mirato per i manager. La personalizzazione dell'intervento, infatti, sempre più ricercata dalle aziende e dalle persone che ne fanno parte, consente di focalizzarsi sulle esigenze personali dei singoli manager, di entrare profondamente in sintonia con ciascuno di loro, condividendo con il massimo interesse i bisogni e intraprendendo con loro il viaggio di trasformazione.

In particolare, il valore aggiunto più significativo del coaching è quello di favorire uno sviluppo individuale specifico e mirato, volto alla ricerca, esplorazione e valorizzazione delle potenzialità personali del soggetto.

Nel percorso di liberazione delle proprie potenzialità, la persona può riuscire a portare al massimo il proprio rendimento. Il metodo del coaching ha dunque la finalità di far apprendere piuttosto che impartire insegnamenti, il che, insieme alla finalità della persona al centro nella sua unicità, lo distingue chiaramente dalla formazione.



Il coaching può inserirsi in qualsiasi campo di applicazione ma, allo stesso tempo, la persona che ne usufruisce è in grado di realizzare un percorso di consapevolezza dei propri punti di forza e potenzialità che può supportarla anche successivamente, in ogni occasione. Questo è probabilmente il significato più forte e oggettivo del coaching.

sordina, soprattutto in Italia, dove le chiarezze riguardo i confini, i processi e le modalità o anche riguardo i destinatari non c'erano. Oggi, anche se non tutto è ancora ben delineato, certamente molta esperienza è stata realizzata e c'è stato confronto e dibattito su molti aspetti. In particolare, abbiamo assistito a consolidamenti della domanda di coaching, a cambiamenti nel rapporto tra le

INCONTRO CON LA COMMITTENZA
È finalizzato a definire gli obiettivi generali, comprendere il contesto interno ed esterno all'azienda, rilevare le aspettative, chiarire i punti fermi di un percorso di coaching.

INCONTRO DI WARM UP
Ha la finalità di attivare la conoscenza reciproca coach/coachee, realizzare la giusta sintonia per costruire la partnership verso il raggiungimento dell'obiettivo, comprendere se e come realizzare l'intervento di coaching, condividere i temi da trattare e gli strumenti di percorso che saranno a grandi linee utilizzati.

ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE E DEL RUOLO DEL COACHEE
Mira a mettere a fuoco le sfide strategiche prioritarie che l'azienda e dunque il ruolo devono assicurare, con l'obiettivo di individuare le competenze chiave di successo per un'azione efficace nell'ambiente di riferimento.

ESPLORAZIONE DELLE POTENZIALITÀ DEL COACHEE
È la fase di realizzazione dell'assessment di valutazione finalizzata a rilevare le aree di forza (da valorizzare e su cui far leva per il percorso di coaching) e le aree di potenziamento del coachee su cui investire. Questa fase, insieme alla restituzione del feedback viene proposta quando utile e percorribile, ad esempio quando non si sia precedentemente realizzata un'attività di assessment oppure quando sia necessario sostenere la consapevolezza personale del coachee e l'individuazione di chiari obiettivi.

FEEDBACK SUI RISULTATI
È la fase di trasferimento dei risultati dell'assessment e di condivisione dei punti di forza e di potenziamento in merito ai quali attivare il percorso in base alla diagnosi condivisa dei due partner del processo di Executive Coaching. In tal modo il coachee e il coach potranno decidere insieme più specificamente su quali aree focalizzare il percorso successivo, traducendo le ipotesi di partenza in obiettivi articolati e precisi.

CONDIVISIONE DEL PERCORSO DI SVILUPPO
Sulle aree a maggior potenziale di miglioramento per il coachee. Questa fase produce un "Piano individuale di sviluppo", concordato da coachee e coach, che definisce le competenze o aree o temi su cui lavorare, i comportamenti da sviluppare, l'orizzonte temporale del percorso di coaching, le "palestre" praticabili nel contesto di lavoro, gli indicatori di progresso e del raggiungimento del traguardo, l'impatto sull'organizzazione e sul business.

SUPPORTO ALLA SPERIMENTAZIONE E ALLO SVILUPPO DELLE CAPACITÀ
Incontri periodici con il coach per analizzare i risultati, approfondire i problemi, esplorare linee d'azione alternative ed effettuare "allenamenti". La natura stessa del processo di coaching richiede che gli incontri siano condotti con flessibilità e spazio alle criticità emergenti.

DEFINIZIONE DEL PIANO DI AZIONE
La definizione del Piano di azione è finalizzata a implementare il proprio piano di sviluppo della persona nella realtà organizzativa di riferimento, con obiettivi, attività inerenti, persone da coinvolgere, alternative di risoluzione, tempistica, da aggiornare a valle di ciascuna sessione di coaching.

FINE TUNING E VERIFICA DEI RISULTATI RAGGIUNTI
In base agli indicatori di successo definiti concordemente in fase iniziale.

2. Cosa è cambiato fino ad oggi nei processi di coaching?

Se si pensa a quando il coaching iniziò il suo viaggio, diversi anni fa, ci si rende conto di quanti e quali cambiamenti siano avvenuti nel tempo. Un viaggio iniziato in

parti direttamente interessate (Coachee, Coach, Azienda) e a mutamenti dei contenuti dei percorsi di coaching che, nel tempo, si sono arricchiti di temi specifici, di pari passo con le esigenze delle persone e dei manager che ne usufruivano.

Peraltro, mentre prima il coaching era spesso utilizzato come benefit da concedere alle persone, oggi è identificato come percorso di sviluppo mirato per la persona, volto a raggiungere risultati, legati a piani di azione specifici. Per quanto riguarda il rapporto tra le parti (Coachee, Coach e Azienda), si può sottolineare che in passato il focus era sul rapporto duale coach-coachee, solo inizialmente stabilito con Risorse Umane. Ad oggi il numero delle figure che entrano a far parte nel rapporto di coaching è decisamente aumentato, laddove insieme alla funzione Risorse Umane, che spesso rappresenta la Committenza, si unisce anche il capo del coachee, che nutre aspettative ben chiare rispetto al percorso.

Il ruolo del coaching è peraltro decisamente cambiato: spesso sono coinvolti ruoli particolarmente elevati dell'Organizzazione come usufruttori del coaching, dunque c'è una maggiore attenzione alla misurazione e alla velocità di raggiungimento dei risultati, aspetti, questi, che vengono direttamente richiesti al coach, a garanzia dell'investimento e delle aspettative di potenziamento della risorsa.

Il ruolo del coach attualmente è un ruolo di partner del coachee, in quanto lo accompagna nelle proprie consapevolezze e lo supporta nelle scelte di percorso.

La focalizzazione è anche sulla personalizzazione e sulla profondità degli interventi, in linea con le attese sempre più elevate delle aziende.

Per tutte queste ragioni, sono diventate fondamentali le referenze e le esperienze del professionista che invece, in passato, non rappresentavano il primo interesse per l'azienda cliente.

In merito alle tipologie di interventi di coaching che hanno caratterizzato gli ultimi anni e stanno interessando il presente si possono elencare più esempi:

- *Accompagnamento al ruolo*, con coaching comportamentali e coaching di metodo, per interventi completi, soprattutto laddove i manager siano inseriti in ruoli meno conosciuti o dalle responsabilità molto elevate o laddove le persone “subiscano” dei forti cambiamenti (fusioni, ristrutturazioni). Il costo di questo intervento e il grande investimento che questo tipo di coaching comporta, condiziona la scelta a favore di Executive Manager.
- *Team coaching e coaching per team reali*, non solo come opportunità di massimizzazione e più rapido raggiungimento dei risultati, che potrebbe apparire una parvenza a molti coach professionisti, ma anche per un lavoro che superi l'ottica individuale, a vantaggio del gruppo preso nella sua globalità e di temi *job related*.
- *Peer to peer coaching o cross coaching*, quale opportunità di fluidificazione delle comunicazioni interpersonali,

di “scioglimento di nodi relazionali” tra le persone di pari livello, a vantaggio della creazione di un'abitudine al confronto continuo, per operare al meglio e per raggiungere gli obiettivi aziendali in modo più rapido ed efficace.

- *Brief Coaching all'interno di percorsi più ampi*, comprendenti anche interventi formativi di natura esperienziale e team coaching o team reali, per rispondere alle richieste di rapidità dei risultati ed efficienza di percorso (in questo modo il numero degli incontri individuali di coaching è inferiore), ma anche perché in questi percorsi si agisce anche sulla componente “grupuale”, a vantaggio delle variabili di scambio/confronto, integrazione e intelligenza o *problem solving* collettivi.
- *Life coaching*, in crescita per la ricerca sempre più forte, di rintracciare i reali valori personali o oggettivi bisogni non più in linea con quanto richiesto dalle aziende e dai mercati, ma anche come ricerca di *worklife balance*, da parte dei coachee.

Il coaching sta dunque diventando sempre più un “partner” a supporto del manager e della persona.

La sua crescente diffusione in ogni settore aziendale e a vantaggio di ogni tipo di ruolo, all'interno delle aziende, lo pone a pieno titolo come una delle più importanti innovazioni di questi ultimi anni.

Nello scenario attuale, i manager dimostrano di ricercare momenti di confronto interpersonale liberi da giudizi, occasioni per poter affrontare nuove consapevolezze riguardo le proprie potenzialità o capacità che possano essere funzionali a raggiungere i risultati a loro richiesti.

In questa prospettiva, i temi che vanno a comporre il nuovo puzzle dei percorsi di coaching sono variegati. In particolare, possono essere centrati sul supporto al manager che va a ricoprire una posizione per la prima volta, sulla velocità di percorso per ottenere risultati rapidi o su aspetti che riguardano il team nella sua globalità per investire sui “nodi” relazionali o, ancora, sul recupero di motivazione e di energie da ricanalizzare verso risultati concreti, laddove si abbia a che fare con manager che vogliono rintracciare il senso del proprio lavoro o della propria vita professionale.

Con il fine di meglio inquadrare i cambiamenti più significativi che ad oggi si possono riscontrare a proposito del coaching, di seguito sono descritti alcuni esempi di percorsi di coaching realizzati negli ultimi due anni, che fanno emergere alcuni tra i trend attuali più significativi, in termini di richieste e di esigenze, rappresentativi dei cambiamenti in atto.

In particolare, si parlerà di percorsi di:

- Accompagnamento al ruolo per Executive Manager
- Coaching per team reali (capo + collaboratori diretti)
- Brief coaching
- “Coaching sul Sé”

2.1 Accompagnamento al ruolo per Executive Manager

L'intervento si proponeva di:

- accompagnare un Executive Manager in uno sviluppo mirato, funzionale ad affrontare/gestire le sfide del ruolo da poco ricoperto e/o provenienti dal mercato di riferimento;
- rendere la persona efficace nel raggiungimento dei significativi traguardi legati alle responsabilità inerenti la posizione ricoperta.

L'ambito di osservazione è stato articolato a vantaggio dello sviluppo di due dimensioni strettamente connesse nelle modalità e nelle finalità complessive, ovvero:

1. aree comportamentali;
2. contenuti manageriali e professionali (metodi, processi).

Il deliverable dell'intervento di coaching si sostanziava in un *action plan* redatto e aggiornato di volta in volta

dal coachee. Tale *action-plan* era funzionale a riportare nell'ambito della propria quotidianità gli apprendimenti realizzati durante gli incontri di coaching (tutti con entrambe le finalità di sviluppo personale e professionale).

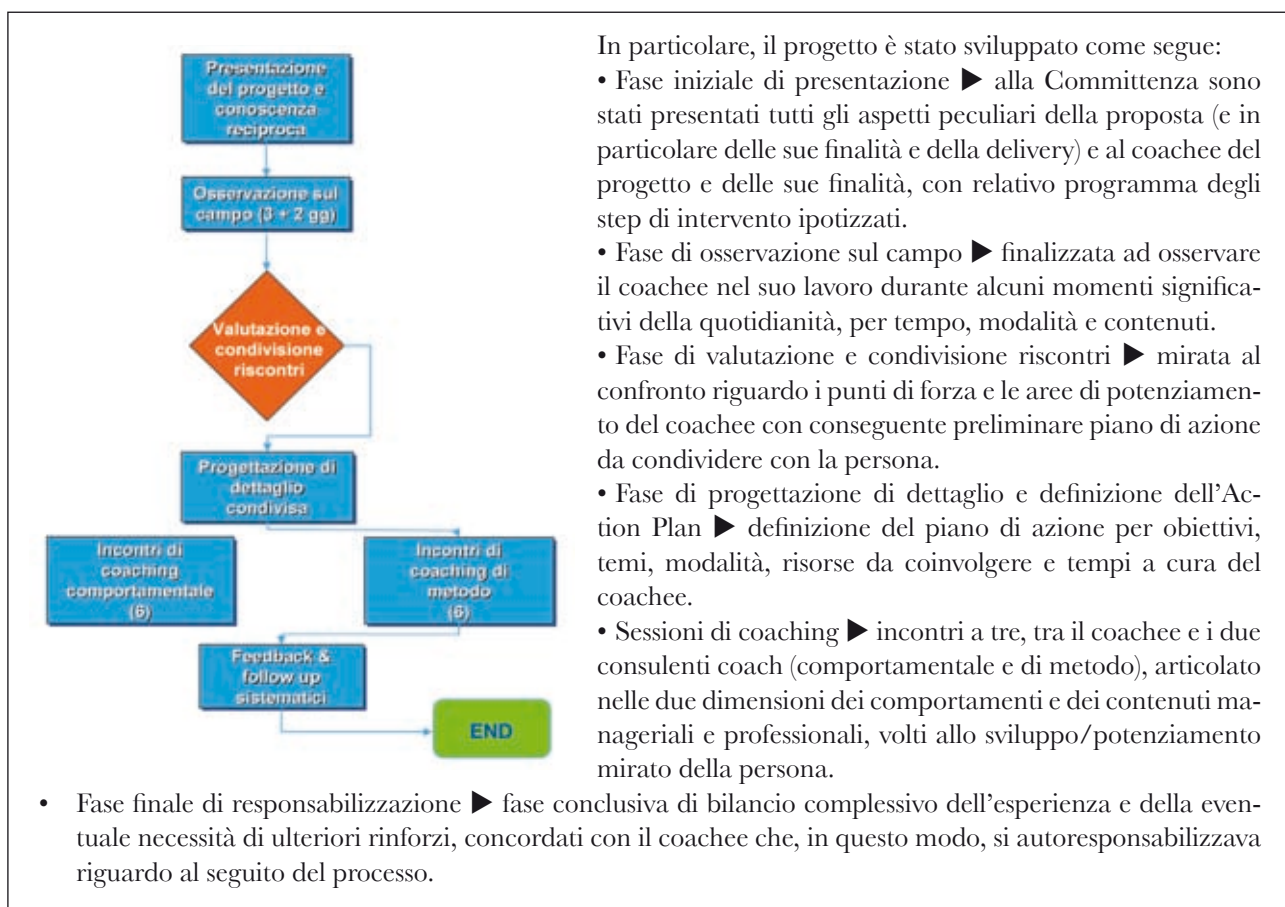
Sono stati osservati momenti chiave dell'attività quotidiana del coachee.

Alle risorse il manager ha comunicato che le finalità dei coach erano quelle di analizzare e codificare il proprio agire manageriale e le attività principali del ruolo, al fine di far sentire i propri collaboratori liberi di esprimersi e di porsi nella veste di chi non ha timore di mettersi in gioco.

A valle di ogni osservazione sul campo era previsto:

- un confronto iniziale tra i coach su quanto osservato;
- un incontro con il coachee per condividere quanto rilevato;
- la definizione di un Action Plan condiviso coach/coachee per lo sviluppo delle aree di potenziamento (dal punto di vista del metodo e dei comportamenti).

Lo schema seguente riporta gli step di processo dell'intervento:



Schema n. 2: Il processo di accompagnamento al ruolo

Gli Action Plan sono stati fondamentalmente incentrati su entrambe le dimensioni di sviluppo personale (comportamenti) e di sviluppo professionale (metodo e processi).

In particolare:

Sviluppo personale:

- Lavoro sugli atteggiamenti, sulla visione che la persona ha di sé, del lavoro, del futuro, sui vissuti, sulle emozioni connesse alla gestione del proprio ruolo, su blocchi eventuali, sulle capacità/comportamenti efficaci/premianti.
- Affiancamento e facilitazione all'elaborazione di processi di percezione/lettura del contesto, di decisione e di propensione all'azione coerenti con il contesto di riferimento progettuale e di sviluppo individuale.

Sviluppo professionale:

- Elaborazione di un'agenda del cambiamento (obiettivi e *roadmap* delle aree innovativo/critiche), con attività finalizzate a lavorare su tutte le dimensioni di contenuto.
- Identificazione di specifiche iniziative e attività di supporto, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, contenuti nell'agenda del cambiamento.
- Rinforzo su tematiche di identificazione/gestione priorità, analisi quantitativa delle variabili di produttività, identificazione azioni di miglioramento della produttività, gestione delle riunioni di management.

I risultati raggiunti hanno riguardato più aspetti. Sicuramente una leadership meglio agita nei confronti dei propri collaboratori, espressa come maggiore attenzione alle proprie risorse che si sono sentite più coinvolte nei processi, anche decisionali. Una visione strategica meglio giocata sia nell'ambito dell'azienda di appartenenza, sia in riferimento al mercato. Un aspetto importante da sottolineare ulteriore è stata la fiducia che il manager ha recuperato nelle proprie capacità e potenzialità, che l'ha portato a instaurare via via rapporti e relazioni decisamente più efficaci e continuative con le figure chiave del suo ambiente e a realizzare importanti profitti successivi.

2.2 Coaching per team reali (capo + collaboratori diretti)

L'azienda cliente aveva la necessità di realizzare un forte cambiamento (favorire l'integrazione tra le diversità che ciascuna persona rappresentava, sviluppare una cultura volta alla proattività e migliorare la managerialità per una più efficace leadership del capo del team), al fine di riconsolidare la sua posizione sul mercato, in risposta alle nuove strategie previste dal Piano di Impresa.

In tale prospettiva, il progetto intendeva supportare le persone in questa sfida affinché potessero:

- ▶ approcciare le attività con modalità di lavoro più efficienti;
- ▶ contribuire a realizzare rapporti interfunzionali più efficaci;
- ▶ essere elevatamente flessibili;
- ▶ favorire vicinanza con il cliente interno;
- ▶ potenziare i comportamenti di natura manageriale.

La proposta realizzata è stata basata su un'attenta analisi dei bisogni del cliente e, a conclusione di questa prima fase, è stato rappresentato un percorso per i partecipanti con le seguenti finalità:

- ▶ Allenare i partecipanti alla sperimentazione di nuove modalità di azione volte ad efficientare il lavoro e a gestire efficacemente gli scambi interpersonali.
- ▶ Migliorare le performance individuali e di gruppo attraverso l'applicazione sul campo di quanto sviluppato nel percorso di osservazione on the job.
- ▶ Favorire l'allenamento del capo, in linea con comportamenti efficaci di leadership e di gestione di situazioni manageriali complesse.
- ▶ Costruire rapporti professionali orientati alla collaborazione attiva, all'integrazione e alla creazione di un clima costruttivo tra i differenti interlocutori che operavano nelle varie realtà logistiche.

Le attività principali, riportate nello schema successivo, hanno previsto diversi step, in cui le persone partecipanti sono state chiamate a partecipare individualmente e in gruppo.

In particolare, le finalità delle diverse attività sono state così impostate:

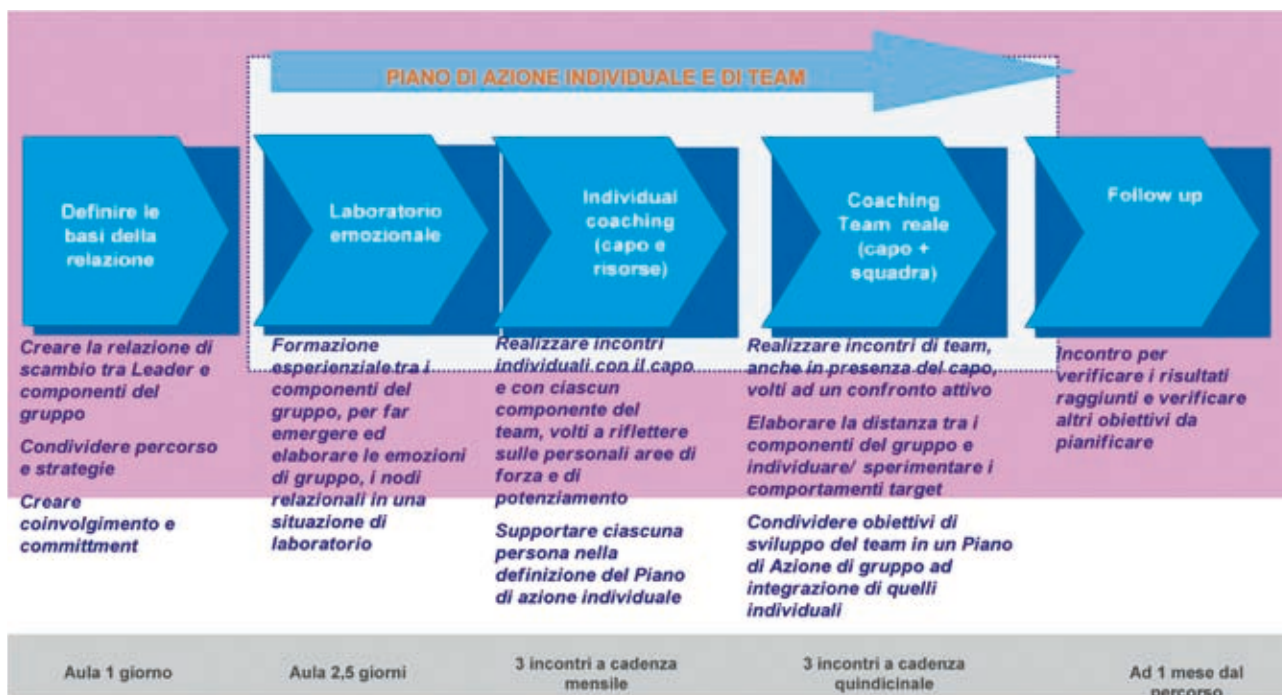
Definire le basi della relazione

Questa prima fase ha consentito il raggiungimento di diversi obiettivi:

- condividere con i componenti del team e il loro leader dei contenuti del percorso, degli step del processo e delle modalità di scambio reciproco;
- realizzare prime riflessioni con le persone sulla natura delle relazioni intragruppo e sulle loro cause;
- creare il corretto commitment e il rapporto di fiducia reciproca per un funzionale contratto psicologico.

Laboratorio emozionale

Il momento esperienziale del laboratorio emozionale aveva la finalità di favorire i partecipanti nell'entrare in sintonia con le proprie emozioni, di riflettere sui propri



Schema n. 4: Il Coaching per i team reali

comportamenti di scambio e di relazione, di identificare nuove modalità di leadership nell’ambito di una sessione laboratorio, ove la modalità consentita è stata quella dell’esperienza diretta, senza filtri razionali.

Individual coaching

Gli individual coaching hanno permesso di focalizzare obiettivi/step da raggiungere, analizzando i punti di forza della persona singola (Capo e ciascuna Risorsa del team) e le aree di potenziamento sulle quali impostare un Piano di Sviluppo individuale, volto al miglioramento delle aree più critiche.

Coaching team reale

Questa fase ha favorito, in uno scambio relazionale strutturato, di lavorare sui temi di integrazione, di adattabilità/flessibilità all’ambiente, di gestione congiunta delle criticità, sul team building e sul senso di appartenenza a una squadra.

Piano di Sviluppo

Ciascuna persona ha identificato le proprie aree di potenziamento che ha riportato sul proprio Piano di Sviluppo individuale, parallelamente il gruppo ha costruito un Piano di Sviluppo di Team, identificando aree di miglioramento collettive (es.: progetti intra/interfunzionali).

Follow up

Il momento di Follow up, realizzato nell’ambito di una giornata, a distanza di un mese dalla conclusione del progetto, è stato funzionale a rilevare gli apprendimenti realizzati.

I risultati raggiunti sono stati in riferimento alle dinamiche interne al team reale che ha potuto verificare il miglioramento delle relazioni interpersonali, una maggiore disponibilità al passaggio delle informazioni, una comunicazione più “fluida” e naturale. Del resto, un altro aspetto particolarmente importante che è mutato in meglio è stato il rapporto capo-collaboratori che è cambiato a vantaggio di una relazione più diretta, con feedback ben gestiti, valorizzazione delle persone e deleghe più efficaci.

2.3 Brief Coaching

In questo caso l’azienda cliente aveva richiesto un intervento idoneo allo sviluppo della propria classe di dirigenti, con il fine di:

- ❖ favorire lo sviluppo di una leadership rappresentativa dell’azienda anche all’esterno della propria organizzazione, come identità riconoscibile sul mercato di riferimento;
- ❖ sviluppare la consapevolezza di sé, per gli aspetti emozionali, oltre che razionali, al fine di costruire un profilo di managerialità coerente con le sfide aziendali;
- ❖ supportare lo sviluppo di una managerialità “sostanziosa” che potesse introdurre discontinuità culturale, volta alla responsabilità di leadership a 360° e a costruire team coscienti delle nuove sfide, anche attraverso lo sviluppo mirato e consapevole dei propri collaboratori.



Schema n. 3: I Brief Coaching nei percorsi di leadership

L'esigenza era anche quella di realizzare il progetto in un tempo che non superasse i 6 mesi di tempo, dimensione, questa, che ha molto influenzato la scelta dell'intervento.

In particolare, si è previsto un percorso modulare che prevedeva:

- Outdoor Training o modulo "Leadership dell'integrazione" (1,5 giorni) in modo da favorire l'integrazione tra i partecipanti e consentire loro di verificare con immediatezza e senza filtri quotidiani, attraverso una metafora fortemente rappresentativa dell'organizzazione (Outdoor Sailing), quanto avvenisse tra loro in termini di dinamiche e di attività collaborative e di leadership.
- Sessioni di Brief Coaching o modulo "Leadership della motivazione", (3 incontri individuali, a cadenza mensile) all'interno del percorso per favorire momenti individuali di riflessione e per approfondimenti, collegati alle personali specificità, volti a costruire la consapevolezza personale e la motivazione di ciascun manager a trovare efficaci modalità manageriali proprie, in linea con le esigenze aziendali e di mercato e con i bisogni/aspettative dei propri collaboratori.
- Aula dell'identità o modulo "Leadership del signifi-

cato" (aula di 2 giorni) con la finalità di costruire una identità di leadership comune in cui riconoscersi, un senso di appartenenza a un modello manageriale solido che sottolineasse le similitudini, accogliendo e valorizzando le differenze dei manager partecipanti.

- Aula della responsabilità o modulo "Leadership della responsabilità" (aula di 1 giorno) con la finalità di accompagnare i manager in apprendimenti mirati alla gestione e allo sviluppo dei propri collaboratori.

Il progetto ha previsto, così, momenti nei quali i manager si sono ritrovati a lavorare e condividere aspetti comportamentali di implementazione di un modello di leadership, che favorisse lo sviluppo di una managerialità consapevole, definita collettivamente. Il percorso previsto ha risposto all'esigenza di potenziare le personali modalità manageriali dei partecipanti, partendo dalle loro esperienze e sulla base delle loro esigenze.

I Brief Coaching, in particolare, hanno permesso di prendere atto di quanto accadeva in gruppo attraverso approfondimenti più "privati", come in una "palestra" dedicata, nella quale chi era coinvolto poteva sperimentare "in maniera protetta" l'effetto del proprio stile di leadership personale e riflettere su criticità da potenziare e punti di forza da valorizzare. Il fatto di aver inserito i



Brief Coaching tra l'Outdoor Sailing e le restanti esperienze d'aula, aveva il fine di far allenare ciascun manager in situazioni di gruppo, intercalate da una riflessione più specifica alle proprie esigenze. Ciò ha garantito che gli apprendimenti più personali potessero essere poi messi in atto nel team, una volta ritornati nella dinamica condivisa con gli altri colleghi.

I risultati raggiunti, in questo caso, sono stati multipli e inerenti sia il vantaggio relativo al numero delle sessioni di coaching (un numero ridotto, rispetto agli interventi più classici), sia all'intero percorso di sviluppo delle persone partecipanti.

Per quanto riguarda il numero ridotto di incontri di coaching ha favorito, per una popolazione di elevate dimensioni di manager (32 persone partecipanti), comunque la possibilità di un percorso individuale con approfondimenti personali nei confronti di ciascuna persona, in parallelo ad altre tipologie di percorso (formazione in outdoor e in aula). In merito all'intervento nella sua globalità, i risultati sono stati particolarmente sorprendenti: abbiamo assistito a una maggiore conoscenza reciproca e conseguente integrazione tra i manager, una identità di leadership meglio delineata, che si è costruita con il contributo diretto dei manager e che ha apportato cambiamenti, poi in azienda, nei confronti dei collaboratori diretti e dei propri capi.

2.4 Il coaching sul Sé

Questo è un caso di esplorazione e allenamento del Sé, inteso come lavoro sul potenziale umano che è stato dedicato a un manager che intendeva evolvere da un punto di vista personale e professionale, riprogettando il proprio futuro e il proprio "destino lavorativo".

In particolare, l'intervento era stato richiesto per favorire il potenziamento delle competenze manageriali della persona, da parte delle Risorse Umane; in realtà il coach era all'interno di una forte crisi personale e professionale e cercava di capire se continuare a rimanere nella sua azienda e focalizzare meglio il proprio futuro, avendo messo in discussione tutte le scelte relative alla propria vita.

Insieme al coach si è deciso di concentrare l'attenzione su alcuni punti chiave, tutti importanti per lui, ovvero:

- capire cosa voleva e poteva ottenere
- rintracciare le proprie potenzialità
- migliorarsi e autorealizzarsi
- raggiungere autonomia
- focalizzare il proprio futuro
- fare le scelte

Il percorso di esplorazione del sé (senso/significato del

proprio sé, dei propri sentimenti, immagine di sé, valori, motivazioni), si è esplicato attraverso un dialogo aperto tra coach e coachee, volto a sviluppare apprendimenti, consapevolezza di sé e a potenziare il "sentimento di potere personale" in modo da supportare il coach e a individuare nuovi punti di riferimento e ad autorealizzare i propri traguardi.

Le fasi di lavoro hanno, dunque, riguardato diversi momenti chiave:

- Consolidamento del Sé: supporto al coach nel processo di espansione della conoscenza di sé, ovvero di esplorazione dei propri punti di forza e delle proprie potenzialità.
- Rimodulazione del proprio progetto di vita/lavoro: aiuto alla persona nello sviluppare e utilizzare al meglio le proprie potenzialità e la propria creatività, al fine di rivedere in modo consapevole e "creativo" il proprio percorso di vita professionale.
- Superamento dei blocchi personali e individuazione del proprio sentimento di potere/influenza: supporto al coach nel sentirsi protagonista della propria vita e del proprio lavoro, sia nel valutare e superare i propri vincoli interiori o esterni, sia nel rintracciare la sensazione di potercela fare, in quanto protagonista del proprio destino.
- Supporto alla persona nell'individuare una strategia e a strutturare un piano di azione percorribile: orientare la persona con strumenti e modelli teorici di riferimento a individuare strategie e soluzioni volte a migliorare la propria situazione di vita e di lavoro.

Alcuni momenti del coaching sono stati fondamentali per superare la paura del cambiamento, laddove tornare indietro, a situazioni e modalità più familiari, sarebbe stato auspicato dal coach con il rischio, tuttavia, di rimanere in una fase di stallo.

L'elaborazione della "paura" attraverso il Modello delle cinque fasi di Kubler Ross ha favorito passaggi chiave importanti, quali:

Fase della Negazione o del rifiuto: il coach rifiutava la realtà, riferendo una serie di giustificazioni e alibi al cambiamento, per proteggersi da un'eccessiva ansia dovuta alle evidenze negative e per prendersi il tempo necessario per organizzarsi.

Fase della rabbia: è stato un momento critico in cui il coach alternava momenti di massima richiesta di aiuto, ma anche di rifiuto, di chiusura e di ritiro in sé.

Fase del recupero: la persona ha iniziato a verificare cosa fosse in grado di fare, e in quale progetto potesse investire le proprie energie. Da questo momento la persona ha ripreso il controllo degli eventi e ha iniziato a recuperare.

Fase della sofferenza: il coachee ha iniziato a prendere consapevolezza concreta di quanto gli stava accadendo e che stava subendo e il livello di sofferenza interiore è temporaneamente aumentato.

Fase dell'accettazione: il coachee ha elaborato quanto stava succedendo intorno a lui, fino a prendersi cura di sé e ad attivare una strategia per reagire.

La fase più interessante è stata quella della “possibilitazione”, secondo il concetto di Massimo Brusciagioni che intende: *“apertura di nuove possibilità della persona, per poter scegliere e sentirsi protagonista della propria vita e del proprio lavoro”*.

successivamente al percorso di creare spazio per gli altri in termini di maggiore delega e per sé come maggiore possibilità di elevare il livello della propria leadership a vantaggio di interpretazioni del contesto di riferimento e di progettualità più strategiche del proprio agire di manager.

3. Le possibili evoluzioni future del coaching?

Il **coaching** acquisterà **una credibilità sempre maggiore**, sia perché si sta legittimando sempre di più come metodo di sviluppo delle persone, sia perché si sta diversificando in modo sempre più chiaro dalla forma-



Figura n. 2: Il Coaching nei percorsi di esplorazione e allenamento del Sé

In questo modo, il coachee ha potuto rintracciare il proprio sentimento di poter esercitare influenza diretta sulla propria vita, sugli altri e sugli eventi.

I risultati raggiunti, in questo percorso, hanno riguardato, dunque, prettamente la persona.

Nell'esplorare il percorso di possibilitazione il coachee ha potuto garantirsi un futuro in azienda sulla base di una maggiore consapevolezza e fiducia nelle proprie possibilità di pensiero e di azione, spesa a vantaggio di una leadership più efficace, non più svalutante l'altro, ma valorizzante e coinvolgente.

Attraverso questo passaggio chiave è stato possibile per il coachee dedicarsi allo sviluppo mirato delle sue persone e alla loro motivazione verso traguardi più significativi. In quanto protagonista del proprio agire, ha dimostrato

In questa fase, in particolare, il coachee ha esplorato il proprio processo di possibilitazione, legato inevitabilmente all'empowerment personale.

Ciò gli ha permesso di posizionare il proprio Sé al centro e di rivedere i propri valori, gli obiettivi personali, in linea con una immagine di sé a questo punto modificata, che gli ha consentito di ri-orientare l'azione sul contesto di riferimento del proprio ruolo, verso nuovi risultati, in quanto protagonista del proprio agire.

zione (non è una formazione one to one) e dunque si sta delineando come metodo a sé stante, sia perché sempre di più si sta procedendo verso una definizione di sistemi che valutino il ritorno di investimento o ROI (Return On Investment) del coaching, anche definito IOB, ovvero *Impact On Business*, entrambi finalizzati a misurare i risultati dei percorsi.

Sicuramente si assisterà a una **maggiore chiarezza dei confini e degli ambiti di applicazione del coaching**, compresi i destinatari che ne faranno parte, anche grazie al confronto sempre più ampio e articolato che si va prospettando.

In particolare, in questa prospettiva si delinerà in maniera più accentuata la differenza tra coach e mentore, tra consulente e coach, tra trainer e coach o tra quest'ul-

timo e il terapeuta o anche il life coach. Come sottolinea la ricerca “*Sherpa Executive Coaching Survey*”, (Ohio USA) del 2011:

Il coach:

- Non condivide la propria esperienza (questo è il compito del mentore)
- Non dà suggerimenti (questo è il compito del consulente)
- Non trasferisce specifici know how (questo è il compito del trainer)
- Evita personali interpretazioni (questo è il ruolo del counselor, dello psicoterapeuta o del life coach).

Si delinerà, del resto, in modo sempre più chiaro **il ruolo del coach** che, sempre secondo la ricerca suddetta, riguarda tre punti chiave:

“Coaching helps people in three ways:

First, no-one gets listened to. A coach allows leaders to reflect about their decisions, and about themselves.

Second, people usually avoid difficult truths. Coaching brings reality front and center. Third, people don't know how to change. A coach can guide a client to find replacements for behavior that's not working.”

Per quanto riguarda i **destinatari del coaching** i dati ci confermano che la richiesta di percorsi di questo tipo avverrà sempre di più a vantaggio di popolazioni che non riguarderanno solo i manager di più elevato livello o gli high talent, per i quali del resto si avrà un incremento della richiesta, ma interesserà tutti i leader di ogni livello aziendale.

Va con sé che, per quanto riguarda i **contenuti dei percorsi di coaching**, saranno in linea con i tipi di figure che saranno destinatarie del metodo.

Si può quindi ipotizzare un aumento di percorsi di accompagnamento al ruolo per Executive Manager, in linea con le nuove esigenze di supportarli nelle situazioni di forte cambiamento e/o nella necessità di motivare i collaboratori a responsabilizzarsi rispetto a complessità crescenti, un incremento di Coaching per Team Reali, per la necessità di integrazione tra capi e collaboratori, di Peer to Peer coaching, per rispondere alle esigenze di rendere più fluide e immediate le relazioni, un aumento di Brief Coaching, per la necessità di raggiungere rapidamente i risultati di business e di Life Coaching, per un aiuto concreto alle persone in difficoltà.

Anche il **rapporto tra le parti direttamente in-**

teressate a un percorso di coaching (Coachee, Coach e Azienda) muterà a vantaggio di un coinvolgimento maggiore di più funzioni aziendali, ad esempio è probabile che si assisterà a una partecipazione maggiore dei capi dei manager inseriti nei percorsi di coaching, ai fini di una condivisione di responsabilità dello sviluppo della persona. Ciò condizionerà sia l'adattamento del percorso di coaching con all'interno incontri iniziali, intermedi e finali con il capo del coachee, sia come maggiore richiesta di interventi di coaching per team reali, dove il team coaching è realizzato a vantaggio di team di funzione o squadre di lavoro, con la presenza contemporanea del capo.

Probabilmente, anche **l'introduzione di coach interni nella funzione Risorse Umane** delle aziende, potrà realizzarsi come integrativa opportunità per dare un supporto mirato ai colleghi. Va tenuto conto, tuttavia, che ci potrebbero essere conoscenze tali che potrebbero far perdere al coach interno la necessaria astrazione dagli eventi organizzativi e relazionali e apparire agli occhi dei colleghi troppo “di parte” o addirittura meno oggettivo, fino al punto da inficiare l'efficacia degli interventi. Si può presupporre, in tale prospettiva, che per interventi “critici”, come per gli Executive Manager, si possa propendere, anche in futuro, per la scelta di coach esterni all'azienda, al fine di garantire maggiore confidenzialità e indipendenza dagli eventi interni.

In futuro, anche la **professionalizzazione del settore** diventerà sempre più importante e farà la differenza. In questo senso, emergerà come fondamentale la supervisione dei coach, dal momento che gli interventi di coaching diventeranno sempre più complessi per le variabili che entreranno in gioco, in questo senso potrà emergere la necessità di avere uno spazio dedicato alla gestione delle emozioni che potranno emergere all'interno delle diverse sessioni di coaching, con l'aiuto di un supervisore, per poterli elaborare e per affrontare i lavori attraverso una approfondita conoscenza di sé come coach.

L'aumento dei coach certificati consentirà di garantire standard qualitativi verificabili da parte delle aziende richiedenti, ma anche di diversificare un'offerta sempre più caratterizzata di “improvvisatori” della professione o, ancora più negativo, di persone alla ricerca di un business personale, centrato sulla realizzazione del guadagno e decisamente meno focalizzato sulla persona.

Gli standard qualitativi saranno garantiti del resto anche grazie all'aumento di **comunità di pratica** che si stanno sempre più definendo e articolando a livello nazionale, con il fine di un continuo confronto e scam-

bio tra coach professionisti, in merito a temi, modalità, criticità, risultati e processi di coaching.

Considerazioni finali per proseguire

Il coaching è una cosa seria e lo sarà sempre di più in futuro.

L'esperienza fin qui riportata fa emergere scenari evolutivi che mostrano grandi potenzialità del coaching.

In generale, si può prevedere che gli interventi di coaching saranno sempre più centrati sulla persona, poiché quanto più aumenteranno competitività, incertezza e complessità, tanto più ci sarà bisogno di una forte attenzione a potenziare coloro i quali hanno ruoli importanti, per rispondere in modo efficace alle diverse situazioni.

Probabilmente il coaching sarà sempre più finalizzato anche a mantenere/valorizzare le persone chiave dell'azienda, in modo da farle sentire sostenute e adeguatamente supportate (non lasciandole ai competitor), soprattutto laddove ci sia da affrontare un forte cambiamento o sia necessario "traghettare" l'azienda e le risorse verso nuovi modi di operare, sapendo intervenire sulle resistenze e sulla motivazione delle persone.

Dunque si possono prevedere scenari evolutivi di grande sviluppo nei prossimi anni per il coaching. In particolare, si può pensare che percorsi mirati e dedicati alle esigenze specifiche dei manager potranno massimizzare i risultati, tanto più sarà mostrata la giusta attenzione al loro benessere.

Ci si augura, quindi, di utilizzare sempre di più il coaching per il benessere reale delle persone, come supporto ai manager per consentire loro di rintracciare il proprio sé reale e il proprio equilibrio, solo così si potrà contare su persone in grado di ben canalizzare le proprie energie, con motivazione ed efficacia, a vantaggio di una gestione mirata, consapevole e serena delle situazioni anche incerte e complesse.

In questa prospettiva le aziende avranno sempre di più una grande responsabilità nei confronti dei loro manager nel contribuire alla valorizzazione del loro tempo e delle loro aspettative.

Allo stesso modo, è responsabilità di ogni coach offrire percorsi di coaching in linea con le attese dei manager di equilibrio tra le dimensioni a contenuto professionale del loro lavoro e gli aspetti emozionali che possono riguardare anche la vita personale, ma che entra inesorabilmente nella sfera lavorativa.

È fondamentale, in quest'ottica, che il coach faccia un lavoro su di sé continuo, che vuol dire aggiornamento costante, studio e ricerca di nuovi approcci e strumenti funzionali al supporto alla persona, ma anche e soprattutto un lavoro di elaborazione delle proprie emozioni,

resistenze e transfert, di possibili idealizzazioni o errori psicologici di valutazione, al fine di costruire il proprio bagaglio culturale/esperienziale idoneo alla gestione dei percorsi di coaching anche complessi e un livello adeguato di maturità emotiva, oltre che professionale.

Una responsabilità condivisa tra azienda (Risorse Umane e capi), coach e coachee, consentirà al coaching di evolvere in modo idoneo alle nuove esigenze e di diventare, sempre più, uno dei metodi di sviluppo personale e professionale che possa contribuire all'evoluzione della managerialità e delle aziende.



BIBLIOGRAFIA

Survey

American Management Association, *Coaching A global study of successful practices, Current trends and future possibilities 2008 – 2018, 2008da*

HBR Harvard Business Report, Research Report, *The Realities of Executive Coaching*, 2009

Sherpa Coaching, *Sixth Annual Sherpa Executive Coaching Survey*, 2011

AAVV, (2006), *Coaching for leadership*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco

Adani, L., Fabiano, M., (2009), *Diventare coach*, Franco Angeli, Milano

Angel, P., Amar, P., (2008), *Il Coaching*, Il Mulino, Bologna

Bigio G., *Il counselling organizzativo* – R. Cortina Editore, Milano 2007

Bruscaglioni M., *Persons Empowerment* – AIF, Franco Angeli, Milano 2007

Borgogni, L., Petitta, L., (2003), *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci Editore, Roma

Cassani C., *Coaching pratiche di ascolto e di cura*, Guerini e Associati, Milano 2006

Castelnuovo, G., Demi, B., (2005) *Le nuove tecniche del coaching*, De Vecchi Edizioni, Milano.

Cei, A., Dini, S., (2004) *Coaching alle nuove sfide. Leader, coach e non solo manager*, Guerini e Associati, Milano

Cocco G. C., *Life Management*, Franco Angeli, Milano 2008

Corcos, A., (2008), *Leaders' Peer Coaching. Il metodo per guidare i cambiamenti, diffondere la leadership e riqualificare i collaboratori over 45*, Franco Angeli, Milano

Del Pianto, E., (2009) *Coaching e Team Coaching. Gli obiettivi, il processo e gli strumenti*, Franco Angeli, Milano

Di Fabio A. M., Singatti P., *Counselling* – Ponte alle Grazie Editore, Varese 2005

Dilts, R., (2004), *Il manuale del coach*, Alessio Roberti edi-

- tore, Urgnano (Bg)
- Fatali, G., Nardini, G., Sprega, F., (2004) *Il coaching organizzativo. Come allenare le risorse umane all'apprendimento, al cambiamento ed all'innovazione*, Franco Angeli, Milano
- Ferrario, R., Chiavacci, F., Gabellini, A., Egli, M., (2004) *Coaching cognitivo: il codice completo del coaching aziendale per il benessere psicofisico e l'autonomia finanziaria del nuovo management*, Libreria Clup, Milano
- Folchini, E., Rinaldi, A., Gaiarin, N., (2005) *Counseling per manager: modelli, esperienze e metafore per gestire il cambiamento*, Guerini, Milano
- Giusti, E., Taranto, R., (2004) *Supercoaching. Tra counseling e mentoring*, Sovera multimedia, Roma
- Grammatica, E., Tassarotti, S., (2003) *Coaching*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- Intonti, P., (2000), *L'arte dell'individual coaching. Promuovere l'autosviluppo dei manager per far eccellere l'organizzazione persona per persona*, Franco Angeli, Milano
- Krzyzewski, M., Phillips, D. T., (2002) *Le strategie di coach K. Strategie di successo per il basket, gli affari, la vita*, Libreria dello Sport, Milano
- Lanza, N. (2008) *Essere coach, lavorare con l'esperienza. La metafora dell'allenatore per valorizzare le risorse in azienda*, Franco Angeli, Milano
- Landsberg, M., (2009), *Il Tao del Coaching*, Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG)
- Lions, L., Freas, A. (a cura di), (2002), *Coaching for Leadership*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco
- Lodovici, R., Rega, S., (2004) *Dal business coaching al coaching etico. Come applicare con successo il coaching in azienda*, Franco Angeli, Milano
- Loos, W., (2007) *Coaching per manager. La consulenza ad personam per lo sviluppo dei dirigenti*, Franco Angeli, Milano
- Luecke, R., (2004), *Coaching and Mentoring*, Harvard Business School press, Boston, Massachusetts (trad. It, 2005, *Coaching e Mentoring. Sviluppare talenti di eccellenza e ottenere performance al top*, RCS Libri s.p.a., Milano)
- Marino A., Rolandi A., *Autosviluppo* – Guerini e Associati, Milano 2006
- Milanese, R., Mordazzi, P., (2007) *Coaching strategico. Trasformare i limiti in risorse*, Ponte alle grazie, Milano
- Nanetti, F., (2007) *Counseling di gruppo. Formazione, coaching, empowerment, problem solving*, AIPAC, Pesaro
- Parsi, M. R., Del Monte, M., Piperino, S., (2007) *Il coaching creativo. Tecniche per la crescita, l'innovazione, il cambiamento personale e aziendale*, Franco Angeli, Milano
- Piccardo C., *Empowerment* – R. Cortina Editore, Milano 2004
- Rega S., Lodovici R., *Dal business coaching al coaching etico* - Franco Angeli Editore, Milano 2004
- Spalletta, E., Germano, F., (2006), *Microcounseling e Microcoaching. Manuale operativo di strategie brevi per la motivazione al cambiamento*, Sovera Multimedia, Roma
- Stanchieri, L., (2004), *Il Meglio di sé. Come sviluppare le proprie potenzialità con il lifecoaching*, Franco Angeli, Milano
- Stanchieri L., *Life coaching* - Verdechiaro Edizioni, Milano 2004
- Stanchieri L., (2006), *Essere leader non basta*, Franco Angeli, Milano
- Stanchieri, L. (a cura di), (2006), *Protagonisti del cambiamento. Storie di coaching al lavoro*, Verdechiaro edizioni, Baiso (RE)
- Stanchieri L., *Scopri le tue potenzialità* – Franco Angeli Editore, Milano 2008
- Svegli, P., Baglini, L., (2009), *Team Coaching in Azienda. Migliorare i risultati con la forza del proprio team*, Phasar Edizioni, Firenze
- Terni, P., (2007), *Coaching Leader. Dal potenziale individuale ai risultati di business*, Guerini & associati, Milano
- The coaching institute, (2004) *Segni e sogni. Cambiare vita grazie al coaching*, Valter Cassini Editore, Roma
- Tommasi, M., (2007), *Manuale applicativo di coaching Casi aziendali, esperienze ed esercizi pratici*, Franco Angeli, Milano
- Tracy, B., Fraser, C., (2006), *Coaching per l'Imprenditore e il Professionista*, Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG)
- Trevisani, D., (2009), *Il potenziale umano. Metodi e tecniche di Coaching e Training per lo sviluppo delle performance*, Franco Angeli, Milano
- Varriale, R., Simonelli, P., (2004) *Il coaching in azione. Guida pratica*, Franco Angeli, Milano
- Vagnoni, A. R., (2007), *Il coaching Organizzativo. Storia, Teorie e Metodi*, Editrice UNI Service, Trento
- Whitmore, J., (2003) *Coaching*, Sperling & Kupfer, Torino
- Zanardi, A., (2003) *Il coaching automotivazionale*, Franco Angeli, Milano