
POTENZIARE GLI INTERVENTI DI SVILUPPO MANAGERIALE E ORGANIZZATIVO

*Carlo Boidi**

Riassunto

In questo articolo esploro l'efficacia degli interventi di sviluppo manageriale e organizzativo, a volte chiamati corporate coaching, business coaching, executive coaching o organizational coaching. Un'iniziativa di coaching in ambito organizzativo è un intervento finalizzato a un aumento delle performance¹, dell'apprendimento e dello sviluppo (manageriale e organizzativo) e al raggiungimento di obiettivi strategici per l'organizzazione.

A partire da ricerche scientifiche, integrate da alcune riflessioni su progetti svolti, propongo una modalità per implementare le iniziative di sviluppo/coaching che si basa sulla preparazione di una infrastruttura relazionale intersoggettiva e coesa che favorisce la successiva attività di potenziamento delle risorse e delle competenze dei singoli individui, dei team e dell'organizzazione nel suo complesso.

Diversi studi, e le esperienze stesse che hanno portato alla scrittura di questo articolo, mettono in luce che le organizzazioni

* Carlo Boidi, laureato in ingegneria, è stato prima ricercatore nell'ambito delle telecomunicazioni e poi manager in grandi organizzazioni come Alcatel, Telecom Italia (TIM) e Pirelli. Oggi affianca le organizzazioni come consulente di sviluppo manageriale e organizzativo utilizzando strumenti nell'ambito del coaching, del mentoring e dell'AT.
(e-mail: boidicarlo@gmail.com)

¹ Con il termine generico "performance" intendo, oltre al risultato economico, una serie di obiettivi su altri livelli che possono riguardare il clima interno, il benessere organizzativo l'impatto dell'organizzazione a livello sociale, la sostenibilità, ecc.

che si prendono cura di questa fase di preparazione sono quelle che beneficiano maggiormente dei programmi di sviluppo manageriale e organizzativo. Così come le organizzazioni che si prendono cura della propria infrastruttura relazionale sono quelle più robuste e longeve.

Abstract

ENHANCING MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT INTERVENTIONS

In this article, the author explores the effectiveness of managerial and organizational development interventions, sometimes called corporate coaching, business coaching, executive coaching, or organizational coaching. An organizational coaching initiative is an intervention aimed at increasing performance, learning and development (managerial and organizational), and achieving strategic goals for the organization.

Starting from scientific research, integrated with reflections on projects carried out, the author suggests a way to implement development/coaching initiatives that is based on the preparation of an intersubjective and cohesive relational infrastructure that favours the subsequent activity of strengthening the resources and skills of individuals, teams and the organization as a whole.

Several studies and the experiences that led to the writing of this article highlight the fact that organizations that take care of this preparation phase then benefit more from managerial and organizational development programs. In the same way, organizations that take care of their relational infrastructure are more robust and long-lasting.

Contesto

Negli ultimi due anni ho incontrato più di cento coach organizzativi affiancandone una parte come supervisore e una parte come *assessor* durante processi di *assessment* di sviluppo. Nonostante la loro *seniority* e la diversificazione della loro formazione (sociologica, psicologica, economica, ecc.), delle loro esperienze (organizzative, manageriali, consulenziali, ecc.) e della loro appar-

tenenza associativa, molte delle problematiche da loro riscontrate durante lo svolgimento dei percorsi di sviluppo manageriale e organizzativo che hanno condotto, sono riconducibili a cause simili:

- un *contracting*² poco efficace o incompleto, con accordi poco esplicitati o non ben ripresi e meglio specificati durante il percorso. La stessa mia osservazione è stata fatta da diversi *supervisor*, come riportato ad esempio da Lancer, Clutterbuck e Megginson (2016);
- persone non pronte per un percorso di coaching, che gli è stato proposto dall'azienda e che cominciano non avendone ben compreso il funzionamento, l'utilità e il loro contributo personale allo sviluppo organizzativo (posizione di adattamento degli individui rispetto all'organizzazione);
- utilizzo di *assessment* per stabilire gli obiettivi di sviluppo con la conseguente creazione di un clima di valutazione; ho poi riscontrato anche altri atteggiamenti valutativi in fase di avvio del percorso che contribuiscono a ridurre l'*okness* (Harris, 1969).

Nonostante queste criticità, la sensazione finale dei clienti e degli sponsor delle iniziative di sviluppo talvolta può anche essere positiva e portare a feedback espressi genericamente nella forma: «È stata una bella esperienza», «una bella opportunità», «un momento di consapevolezza e riflessione».

A una sensazione emotiva di soddisfazione possono non corrispondere però risultati concreti, duraturi, misurabili e soprattutto correlati a obiettivi specifici. In queste situazioni possiamo ipotizzare che lo stato dell'Io Adulto dei clienti e degli sponsor sia contaminato dallo stato dell'Io Bambino.

Penso a una situazione in cui un coach iniziò un percorso con

² Utilizzo qui la forma inglese “contracting” anziché “contratto” perché la forma inglese “ing” esprime un'azione che continua nel tempo mentre il termine “contract” o “contratto” rimanda l'idea di qualcosa che si conclude. Il termine “contracting” evoca maggiormente l'atteggiamento, l'approccio, il metodo contrattuale e il processo di manutenzione, revisione e riformulazione del contratto che caratterizza la consulenza analitico-transazionale.

un manager il cui obiettivo, definito dal proprio capo e sulla base di *assessment* svolti dalla funzione HR, era di sviluppare la sua creatività, la fiducia di sé e la sua iniziativa. Obiettivi poco specifici e poco definiti per un percorso di sole sei sessioni da un'ora e mezza. Alla fine del percorso sia il manager che gli *stakeholder* erano soddisfatti, ma il coach rimase perplesso sull'evidenza portata dal responsabile del manager rispetto ai progressi fatti sulla creatività, sull'iniziativa e sulla sicurezza di sé: come evidenza il capo raccontò di uno scherzo che il manager aveva fatto a tutta la funzione facendo credere a tutti, per settimane, una notizia puramente inventata. Cosa che questo manager non avrebbe mai fatto prima e nessuno si sarebbe mai aspettato.

Vedo il coaching organizzativo come un intervento volto ad attivare un processo di decontaminazione dello stato dell'Io Adulto, con l'obiettivo di stimolare un funzionamento dell'Adulto integrato dei soggetti coinvolti, *consapevoli delle proprie risorse e orientati al loro sviluppo per raggiungere obiettivi di performance* e di apprendimento rilevanti per il proprio ruolo, per l'organizzazione e per il contesto in cui questa agisce.

Il coach, inteso in questa accezione, agisce anche come consulente (counselor) di sviluppo manageriale e organizzativo, ha un ruolo fondamentale nello stimolare lo stato dell'Io Adulto integrato del proprio cliente o dell'intero sistema cliente. In questo documento sovrappongo la terminologia del coaching e quella della consulenza non direttiva (counseling) basata sull'Analisi Transazionale: vedo infatti il confluire di questi due aspetti in un intervento di sviluppo efficace.

La relazione che il consulente/coach instaura con il sistema cliente è un processo evolutivo che avviene tramite conversazioni che agevolano cicli di riflessione, decisione, azione e successiva riflessione sull'agito. Conversazioni che coinvolgono gli stati dell'Io Adulto dei due sistemi integrando le componenti positive del Bambino Libero, del Bambino Adattato, del Genitore Normativo e del Genitore Affettivo, come schematizzato nella figura seguente tramite la rappresentazione degli stati dell'Io con il diagramma funzionale di Kahler e Carpers (1974).

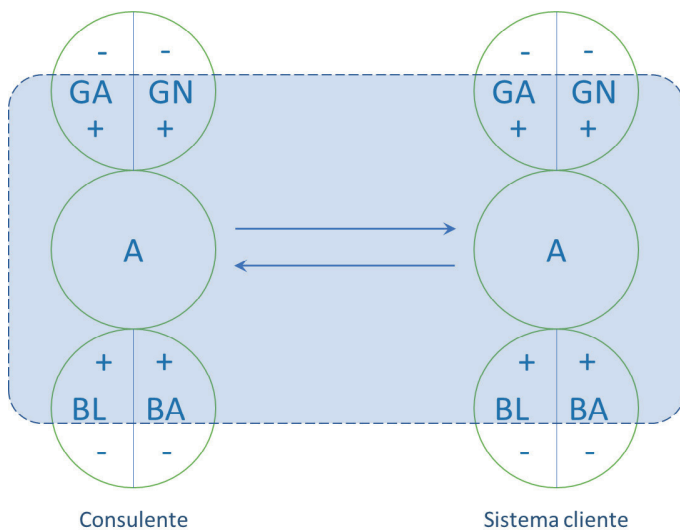


Fig.1 - Zona della conversazione di coaching

Questo tipo di conversazioni tra consulente e cliente permette di ampliare la zona di *okness* (Pratt, Mbaligontsi, 2014) rappresentata dal rettangolo in fig. 1.

Riprendo qui di seguito le tre aree di difficoltà dei percorsi di sviluppo manageriale e organizzativo precedentemente riportate.

1. Contratti in sistemi complessi

I progetti di sviluppo organizzativo consistono nell'implementazione combinata di affiancamenti individuali, percorsi di team (funzionali, di progetto), oltre ad attività di gruppo (individui e team insieme), organizzati in funzione di un obiettivo di sviluppo organizzativo.

Tra il sistema fornitore e il sistema cliente, possono essere formulati contratti non ben esplicitati:

- tra il consulente e la persona affiancata;
- tra il consulente e il team (funzionale o di progetto) affiancato;

- tra il consulente e lo sponsor o gli sponsor (persone che, all'interno del sistema cliente, convocano il consulente per implementare l'iniziativa di sviluppo: ad esempio la funzione *Human Resources* e la Direzione Generale);
- tra lo sponsor (o gli sponsor) e altri *stakeholder* (Consiglio di Amministrazione, Amministratore Delegato, investitori, clienti, ecc.);
- tra lo sponsor (o gli sponsor) e la popolazione coinvolta nell'iniziativa;
- tra la popolazione coinvolta direttamente nell'iniziativa e il resto della popolazione aziendale.

Accordi non ben esplicitati possono anche essere formulati all'interno del sistema fornitore del servizio di sviluppo manageriale. Ad esempio:

- tra un *client leader* (che segue il cliente e che concorda con lui determinate aspettative) e i consulenti che implementeranno l'iniziativa;
- oppure tra i consulenti stessi che implementano l'iniziativa.

Tra i due sistemi (cliente e fornitore) possono esserci quindi un certo numero di contratti da definire e allineare, così come ce ne sono fra il sistema cliente e i suoi *stakeholder*. In diversi casi le criticità sono sorte dall'aver trascurato qualche contratto.

L'utilizzo dello strumento del contratto triangolare e pluriangolare (English, 1975) è fondamentale in queste situazioni. Se una ricerca del 2009 (Carter, Miller) aveva evidenziato che solo il 20% dei coach organizzativi utilizzava questa tecnica, una ricerca più recente (Turner, Hawkins, 2016) ha fatto emergere che la maggior parte dei coach organizzativi (80%) utilizza il contratto pluriangolare. Tuttavia, una ricerca del 2019 (Turner, Clutterbuck) ha evidenziato che il 51% delle problematiche portate in supervisione da *Executive Coach* sono correlate a un *contracting* non ben gestito con il sistema cliente. Percentuale molto vicina alle mie osservazioni degli ultimi due anni.

2. Persone non pronte e non ben preparate al cambiamento.

Questo aspetto rientra comunque nella tematica più generale della definizione del contratto tra i consulenti, «la grande potenza» (English, 1975) e i partecipanti al programma.

Gli aspetti chiave sono due:

- le persone possono avere poco chiaro lo scopo del programma di sviluppo organizzativo e del proprio contributo;
- le persone possono essere poco propense ad affrontare un'attività di riflessione e di cambiamento comportamentale funzionale agli obiettivi del programma. La propensione ad affrontare un percorso di coaching viene generalmente chiamata "*coachability*".

2.1 La comprensione dello scopo del programma di sviluppo organizzativo e del proprio contributo

Un progetto del CNR (Rizziato, 2018) ha messo in luce come la motivazione dei lavoratori si basa su due elementi prevalenti:

- la percezione dell'utilità sociale del proprio lavoro
- la possibilità di dare un contributo personale allo sviluppo organizzativo

Dalle mie osservazioni noto però che le persone direttamente coinvolte nel programma spesso non sono state coinvolte nell'analisi della situazione, nel darle un significato e nel formulare un obiettivo di sviluppo organizzativo di cui dovrebbero essere partecipi. Rischiano così di svalutare (Mellor, Sigmund, 1975) l'esistenza di una situazione problematica o comunque migliorabile, la possibilità di cambiamento e la capacità di contribuire al cambiamento. Essendo l'intervento di sviluppo focalizzato sul potenziamento delle capacità e competenze di ruolo per contribuire a guidare il cambiamento, se non si affronta la svalutazione iniziale sul livello appropriato della matrice di Mellor e Sigmund, è possibile che anche l'intervento di sviluppo organizzativo stesso venga svalutato.

2.2 Propensione al cambiamento comportamentale (*coachability*)

“*Coachability*” è il termine utilizzato nella letteratura scientifica sul coaching per definire la propensione individuale al cambiamento comportamentale. Molti coach vedono nella *coachability* un indicatore di possibile efficacia del percorso di coaching.

Diverse ricerche hanno correlato la *coachability* a caratteristiche personali come la tolleranza al disagio, l’apertura alla sperimentazione, la disponibilità ad assumersi responsabilità, l’autodisciplina e la capacità di chiedere supporto (Maignan, Wilkins, 2015; Steinberg, 2020). Altre ricerche hanno indicato la curiosità, lo scopo, l’umiltà, l’orientamento all’azione, la riflessione e la vulnerabilità come elementi chiave della *coachability* (Turak, 2011; Inam, 2017). Goldsmith (2011) allo stesso modo ha identificato una varietà di considerazioni per determinare la *coachability* (o la sua mancanza), come il non ammettere di avere un problema o pensare che tutti gli altri siano il problema. L’ultima ricerca sull’argomento (Holladay, 2021) suggerisce un costrutto su cui costruire degli *assessment* per valutare il livello di *coachability*.

Propongo qui un approccio diverso che consiste nel predisporre una fase di “preparazione della scena” che permetta alle persone di capire in cosa consista l’intervento di sviluppo, perché è necessario, come lo vogliono utilizzare, se e cosa vogliono cambiare e che competenze occorre mettere in campo per affrontare il cambiamento. In altre parole, al posto della valutazione di *coachability* propongo la condivisione, il dialogo e il confronto.

3. Clima di valutazione e/o utilizzo di *assessment* in fase di inizio del percorso di sviluppo

Un altro ostacolo all’efficacia dei percorsi di sviluppo è il clima di valutazione che rischia di compromettere l’*okness* nell’incontro di allineamento iniziale (contratto) tra il consulente, la persona affiancata, il suo responsabile e la direzione HR. Spesso vengono utilizzati gli esiti di *assessment* sulla personalità per stabilire gli obiettivi di sviluppo: ma il fatto che un individuo abbia alcune caratteristiche più o meno sviluppate può avere un impatto irrilevante sull’efficacia con cui interpreta un determinato ruolo.

Riporto di seguito una situazione che ho gestito: a un manager è stato assegnato tra gli obiettivi di sviluppo quello di “aumentare la tolleranza al rischio”. Quando chiesi nell’incontro con il suo responsabile di linea e con la responsabile HR che cosa intendessero con questo obiettivo e se avessero degli episodi specifici in cui questa caratteristica era stata limitante, ognuno diede interpretazioni completamente diverse e piuttosto creative del concetto di “tolleranza al rischio”. Quando chiesi come fossero arrivati a sintetizzare questo obiettivo, mi dissero che era emerso da un *assessment* più che da loro osservazioni.

In un altro caso l’eccesso di creatività (anche questo emerso da un *assessment*) venne posto come area di attenzione. Anche in questa situazione, però, non vennero portati esempi specifici in cui la creatività poteva rappresentare un limite. Anzi, nel ruolo particolare della persona, questa caratteristica sembrava essere un vero e proprio punto di forza.

Penso che in alcuni casi la realtà venga letta cercando di giustificare l’esito dell’*assessment* e che si guardi e ascolti il report più che la persona. L’*assessment* di personalità è uno strumento che può espandere la consapevolezza se utilizzato quando la persona ritiene necessario comprendere meglio alcune sue caratteristiche in funzione di un obiettivo. È poco utile e, nella mia esperienza, anche controproducente se utilizzato per definire gli obiettivi di sviluppo.

In diversi casi, nella formulazione del contratto pluriangolare iniziale, il clima tende poi a essere giudicante nei confronti della persona che sta per iniziare il percorso: pur trattandosi di profili di altissimo talento, è probabile che emergano giudizi (dal Genitore Critico del capo o della figura HR) come «Lui è ... (caratteristica negativa)», «deve diventare più...»; oppure: «deve lavorare su...», «deve imparare a...», «deve migliorare la sua capacità di...».

In tutti questi casi occorre ristabilire l’*okness* e la reciprocità nelle relazioni, anche per evitare il rischio che il consulente stesso possa essere visto con diffidenza più che essere percepito come alleato. In questo articolo propongo alcune modalità per stabilire l’*okness* e un’opportuna equidistanza psicologica (Micholt, 1992)

tra gli individui nella fase di definizione e condivisione degli obiettivi di sviluppo.

Dopo aver esplicitato le tre aree critiche degli interventi di sviluppo, introduco qui il pensiero relazionale come risorsa e paradigma di riferimento per lo sviluppo organizzativo.

Lo sviluppo organizzativo e la risorsa del pensiero relazionale

Quando parlo di sviluppo organizzativo il mio focus non è solo sullo sviluppo della struttura organizzativa, sulla definizione di ruoli, responsabilità, obiettivi, processi e sistemi. Questo fa parte di un approccio alle organizzazioni meccanicistico e individualistico che ha mostrato i suoi limiti: infatti, da un lato le teorie e gli interventi sull'organizzazione si sono focalizzate su progettare funzioni e processi interni in maniera meccanicistica, svalutando la caratteristica umana e l'organizzazione come sistema umano e organismo vivente. Dall'altra parte, gli interventi sul comportamento organizzativo si focalizzano spesso solo sullo sviluppo delle competenze e dei comportamenti dei singoli individui, *considerando l'organizzazione come un contesto indipendente «dall'attore umano»* (Rizziato, 2018).

Quando penso allo sviluppo organizzativo condivido piuttosto l'ispirazione e la visione di Micheal Korpiun (2020) espresse nell'articolo *Relational Organizational Development* che vede lo sviluppo organizzativo dal punto di vista relazionale, come *sviluppo della capacità dei membri di un'organizzazione di mettersi in relazione, co-creare e cooperare verso uno scopo condiviso*. Lo sviluppo organizzativo relazionale si concentra sul "NOI" invece che sull'"IO", sulle capacità dei membri dell'organizzazione di essere in relazione invece che sull'eccellenza individuale, sul processo di gruppo invece che sulla prospettiva individuale, sullo scopo piuttosto che sugli obiettivi.

Il pensiero relazionale è quindi contrario all'individualismo che, come afferma Korpiun, abbiamo seguito principalmente in occidente, che ha portato vantaggio ad alcuni e che ora ci ostacola nel risolvere collettivamente problemi come il riscaldamento

globale, la disparità del reddito, la riduzione della biodiversità.

Le moderne organizzazioni necessitano di maggior coesione, connessione, co-creazione, collaborazione, identità collettiva più che eccellenze individuali. Per fare un'analogia con il mondo della fisica, le proprietà strutturali sono caratterizzate dai legami tra gli atomi, piuttosto che dagli atomi stessi. Allo stesso modo nelle organizzazioni sono più i legami (le relazioni, le connessioni, l'interdipendenza) tra gli individui che caratterizzano la robustezza dell'organizzazione; non è tanto la robustezza dei singoli. Le organizzazioni necessitano il potenziamento di questa infrastruttura relazionale.

Da qualche anno questa visione caratterizza sempre di più i miei interventi di sviluppo nelle organizzazioni ed è stato questo il motivo per cui ho deciso di integrare con l'Analisi Transazionale le mie competenze di coaching (individuale e di team), *mentoring* e consulenza di processo. Per l'Analisi Transazionale l'intersoggettività è un presupposto (Rotondo, 1991) e l'individuo è un'entità relazionale che si sviluppa nella relazione con l'altro (contrapposto a un concetto di individuo come entità che ha relazioni e si sviluppa per poi entrare in relazione con l'altro).

L'evoluzione del ruolo di consulente

Nel tempo ho rivisto il mio ruolo di coach nelle organizzazioni: sono partito inizialmente da un concetto di professionista orientato allo sviluppo degli individui e dei team con modalità non direttive, utilizzando cioè una varietà di approcci, filosofie e strumenti che fanno leva sull'autonomia e sulle capacità di apprendere dei singoli individui e delle organizzazioni. L'assunto di base è quello che Edgar H. Schein (1987) ha sintetizzato con l'affermazione che «un sistema umano può essere aiutato solo ad aiutarsi da sé»; assunto già alla base della pedagogia di Maria Montessori di cui è noto il famoso leit motiv «*aiutami a fare da solo!*» (1956).

Nel tempo il mio approccio e il mio intervento si sono estesi (ad esempio anche con i programmi di *mentoring*) nell'affiancare le organizzazioni sullo sviluppo della componente relazionale, come base per lo sviluppo delle competenze manageriali

dei singoli e dei team, organizzando interventi che agiscono sul rapporto individuo-organizzazione: due realtà interdipendenti e la cui relazione è presupposto per la performance, lo sviluppo e l'apprendimento individuale e organizzativo.

In una prima fase, il processo di sviluppo permette all'organizzazione di funzionare più efficacemente in quanto permette all'individuo di chiarire e concordare con l'organizzazione quali sono gli aspetti determinanti che caratterizzano la ragion d'essere, l'identità, il contributo e l'efficacia del ruolo nel funzionamento e nello sviluppo dell'organizzazione. In un secondo tempo, l'intervento permette all'individuo di sviluppare le competenze e i comportamenti necessari per interpretare efficacemente quel ruolo.

Noto spesso che la prima fase è data per scontata dalle aziende e, talvolta, anche dai consulenti: gli interventi si focalizzano quindi sulla seconda fase. A volte ci si dimentica anche del ruolo dell'individuo e, *assessment* alla mano, ci si limita a sviluppare le competenze ritenute "deboli". Mentre viene data molta enfasi allo sviluppo delle risorse e delle competenze dell'individuo, meno importanza viene attribuita al potenziamento della relazione fra l'individuo e l'organizzazione e nel vedere questa relazione interdipendente come vera fonte di sviluppo e apprendimento per l'individuo e per l'organizzazione.

Alcune grandi aziende convocano ogni anno un certo numero di consulenti per condurre decine (a volte centinaia) di percorsi di coaching individuale, di team e di gruppo. Ai partecipanti viene proposto un obiettivo di sviluppo individuale ma nessun obiettivo collettivo di contributo allo sviluppo organizzativo. Si trascura così la potenziale risorsa del connettere tra loro questi individui, team e gruppi, in modo che possano condividere i propri apprendimenti nella direzione di co-creare e contribuire collettivamente allo sviluppo organizzativo tramite relazioni generative.

In un mondo sempre più connesso, in cui le relazioni umane sono spesso l'oggetto e la fatica principale dell'azione nel contesto lavorativo, questo permetterebbe di coltivare un'attenzione alle relazioni e al riconoscimento reciproco come base per lo sviluppo organizzativo. Il consulente può creare le condizioni

affinché questa valorizzazione e potenziamento delle relazioni inizi a svilupparsi attraverso una metodologia basata sull'intersoggettività con ricadute sulle performance, sull'apprendimento e sull'evoluzione delle organizzazioni.

Gli strumenti dell'Analisi Transazionale a supporto nel processo di sviluppo

Penso a due concetti teorici dell'Analisi Transazionale che possono prevenire le criticità riscontrate e potenziare gli interventi di sviluppo manageriale e organizzativo: l'intersoggettività e il contratto.

Intersoggettività

L'intersoggettività riguarda la relazione tra il consulente e il sistema cliente fin dai primi contatti. La relazione può essere con i singoli individui ma il consulente può percepire anche la relazione con l'organizzazione intera come se fosse un organismo vivente.

Tra il cliente e il consulente ci può essere inizialmente una distanza che dipende, ad esempio, da come il cliente percepisce il consulente, dal tipo di intervento che vorrebbe che facesse, da quanto conosce le metodologie utilizzate dal consulente, dalle aspettative più o meno realistiche che il cliente ha sull'intervento, da quanto è disposto a stare in una fase di diagnosi (a volte il cliente ha già fatto una sua diagnosi e ha un'idea precisa sul tipo di intervento che vorrebbe che il consulente facesse).

Come consulente, queste sono le mie azioni principali:

- imposto un clima di fiducia, rispetto e riservatezza come base della relazione;
- sto in un atteggiamento contrattuale di collaborazione alla pari nella definizione di un contratto iniziale;
- utilizzo una conversazione che permetta di ampliare continuamente la zona di *okness* (fig.1);
- utilizzo un linguaggio chiaro e comprensibile per il cliente;
- utilizzo domande aperte e l'ascolto attivo per vedere la situazione dal punto di vista del cliente;
- cerco così di individuare insieme al cliente qual è la sua vera domanda, rispetto a quella presentata inizialmente;

- mi assicuro di avere le competenze necessarie per poter intervenire e chiarisco come posso rispondere alle aspettative del cliente;
- evito l'utilizzo di *assessment*, per escludere un clima di valutazione dall'intervento di sviluppo;
- instaurò una relazione di questo tipo con ciascun individuo del sistema cliente con cui mi relazionerò.

In questo modo instaurò con gli individui, con i team e con l'organizzazione nel suo complesso una relazione intersoggettiva attraverso la quale:

- attivo conversazioni generative ed evolutive volte a concordare un contratto e a curarne la manutenzione durante tutto l'intervento di sviluppo. Concordo così un intervento contestualizzato rispetto alla strategia e alla cultura dell'organizzazione;
- per fare questo facilito la consapevolezza, l'allineamento e la connessione tra:
 - *il contesto strategico*: caratterizzato da clienti, fornitori, partner, competitor e vari tipi di fattori (tecnologici, ambientali, culturali, sociali, economici, politici, ecc.) che condizionano le strategie, gli obiettivi dell'organizzazione e il suo agire;
 - *il contesto organizzativo*: in cui, per sostenere le strategie, ci si dà una struttura organizzativa e operativa, una cultura (valori, credenze, comportamenti, ecc.) e un'identità dell'organizzazione data dal suo stesso agire, dallo svolgere il compito per cui è stata costruita (Drucker, 2002);
 - *i ruoli* con la loro ragion d'essere nel contesto organizzativo, gli obiettivi, gli output che generano, gli input che ricevono, le risorse che gestiscono, le conoscenze e le competenze necessarie;
 - *gli individui* con i loro bisogni, risorse, caratteristiche personali, competenze, emozioni e valori, che interpretano i diversi ruoli all'interno del contesto e interagiscono.

scono con l'organizzazione. Noto che per gli individui è sempre più complesso comprendere la ragion d'essere del loro ruolo in quello specifico contesto organizzativo che agisce in quel particolare contesto strategico e di business. Da questa poca comprensione spesso nasce anche una confusione (contaminazione) tra i ruoli organizzativi, professionali e privati (Schmid, 2008).

- facilito poi lo sviluppo di competenze gestionali, relazionali e organizzative che si manifestano con lo strutturarsi di nuovi comportamenti funzionali all'interpretazione del ruolo nel contesto organizzativo;
- facilito il pensiero relazionale e sistemico;
- agevolò cicli evolutivi di riflessione, decisione, azione e successiva riflessività sull'agito nella direzione di una strategia e di un obiettivo futuro;
- facilito la creazione di relazioni di sviluppo all'interno dell'organizzazione tra gli individui affiancati e altri che sono per loro rilevanti dal punto di vista professionale e di sviluppo organizzativo. Questo crea una struttura di supporto allo sviluppo dell'individuo e dell'organizzazione che continuerà a funzionare anche quando l'intervento di consulenza si concluderà.

Contratto

Gli aspetti teorici del contratto che utilizzo maggiormente riguardano:

- il trattamento contrattuale bilaterale e i tre livelli di contratto (amministrativo, professionale e psicologico) (Berne, 1966) oltre al livello "percepito" e al livello politico (Hay, 2000);
- il contratto inteso come processo (Rotondo, 1986);
- il processo di determinazione del contratto (Holloway, 1973);
- il contratto pluriangolare (English, 1975);
- la distanza psicologica (Micholt, 1992).

Nella realizzazione di percorsi di coaching organizzativo il

contratto è uno degli aspetti più critici e intorno a cui ruotano la maggior parte dei problemi. Nella figura 2 è schematizzato un caso reale in cui sono rappresentati alcuni dei contratti principali fra il sistema dei consulenti e quello del cliente. Per semplificare ho ridotto a due i consulenti e ho rappresentato i contratti solo per uno dei manager (e relativo responsabile).

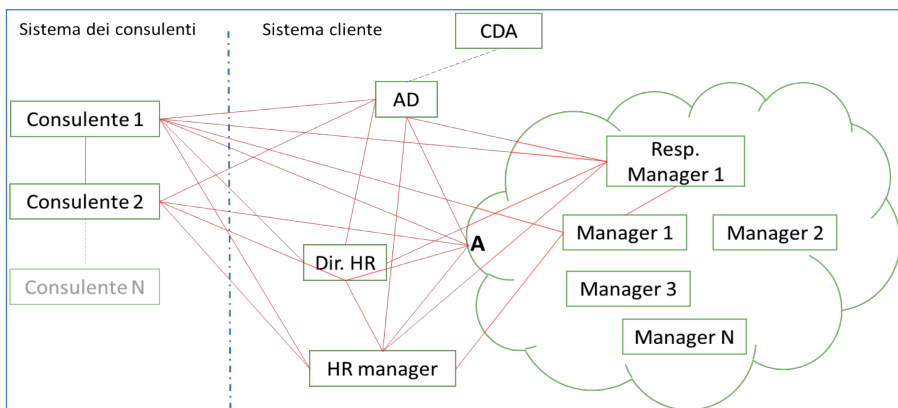


Fig. 2 - Schema dei contratti fra sistema dei consulenti e sistema cliente

Preparazione del percorso di consulenza

Nella progettazione dei percorsi di sviluppo, per prevenire i rischi di insuccesso più frequenti, presentati in questo articolo, propongo un'accurata fase di preparazione basata sul pensiero relazionale, sull'intersoggettività e sul contratto. Questa fase predispose l'infrastruttura relazionale necessaria per implementare un'efficace iniziativa di sviluppo manageriale e organizzativo. A seguito di diverse esperienze sul campo, i passi seguenti sono quelli che ho verificato essere determinanti:

1. *Definizione dello scopo del programma e definizione degli obiettivi.*

In questa fase è importante affrontare alcune domande con il cliente:

- Quale dovrà essere l'impatto del programma sulla cultura organizzativa?
- Come sono legati gli obiettivi del programma complessivo con gli obiettivi strategici e organizzativi?
- Quali saranno i risultati attesi a livello di singoli individui, team, e a livello di organizzazione?
- Come saranno misurati i progressi verso gli obiettivi a livello di programma e a livello del singolo partecipante?
- Con quali criteri saranno quindi scelti gli individui e i gruppi che parteciperanno alle diverse iniziative?
- Come verranno comunicati gli obiettivi all'organizzazione e ai partecipanti al programma?
- Quali saranno le tempistiche di implementazione?

Nell'esempio della figura 2 questa fase è stata definita in una serie di incontri tra i due consulenti, il direttore HR e un manager HR. Si è poi conclusa con un paio di incontri di allineamento con l'Amministratrice Delegata.

Si è concordato di svolgere quindici percorsi individuali da venti ore oltre ad alcuni incontri di team e alcuni incontri con l'intero gruppo dei partecipanti (tutti manager di prima e di seconda linea).

2. Incontri conoscitivi individuali con ciascuno dei 15 manager che partecipavano all'iniziativa.

In questi incontri individuali si sono conosciuti i singoli partecipanti, si è iniziato a stabilire la relazione e a esplorare il loro scenario attuale e la loro visione futura, le loro motivazioni e la connessione con l'organizzazione. Lo scopo di questa fase è quello di stabilire l'*okness* nella relazione e di permettere ai partecipanti di iniziare a pensare alla loro evoluzione futura e a come possono utilizzare il percorso di coaching per iniziare a dare la direzione che vorrebbero dare al loro sviluppo, concordando con l'organizzazione l'impatto del loro contributo in direzione di una visione e di una strategia condivisa. Il successo di un'iniziativa di coaching passa per una presa di consapevolezza della necessità

di un percorso di sviluppo e per una motivazione a lavorare su specifiche aree insieme a un professionista qualificato.

È quindi fondamentale che i partecipanti alle iniziative di coaching individuale o di team abbiano la possibilità di decidere le proprie aree di sviluppo a seguito di una riflessione guidata e alla condivisione con i propri principali punti di riferimento all'interno dell'organizzazione. È bene poi lasciare ai partecipanti il tempo necessario per riflettere su questi aspetti in modo che possano comprendere come utilizzare questo percorso di sviluppo a cui non avevano pensato precedentemente. Questa fase è preparatoria al contratto pluriangolare che si concorderà con il proprio responsabile e la direzione HR.

3. *Comunicazione dell'iniziativa da parte di AD e HR alla popolazione coinvolta nell'iniziativa*

In questa fase vengono condivisi con i partecipanti lo scopo e l'obiettivo iniziale dell'iniziativa oltre al collegamento tra l'obiettivo di sviluppo e la strategia, così come è stato esplorato con i consulenti sui quattro livelli precedentemente riportati:

- il livello che riguarda il contesto strategico e le strategie dell'organizzazione nel contesto;
- il livello del contesto organizzativo e come lo sviluppo organizzativo sostiene le strategie;
- il livello dei ruoli nel contesto organizzativo e la necessità della riflessione sulla ragion d'essere e sul contributo di ciascun ruolo allo sviluppo organizzativo;
- il livello degli individui che interpretano questi ruoli e il loro impatto a livello sistemico.

Questa fase rappresenta un primo allineamento tra consulenti, HR, AD e il punto A nella figura 2 che rappresenta la popolazione coinvolta.

I consulenti condivideranno il proprio ruolo nel programma, la loro modalità di relazione e intervento, la riservatezza, i prossimi passi, le tempistiche.

Questa fase formalizza un primo contratto fra il sistema dei consulenti e il sistema cliente.

4. *Sviluppo delle competenze necessarie per affrontare un percorso di coaching (coachability)*

Se le competenze del consulente sono importanti, altrettanto importanti sono le competenze necessarie al cliente per poter beneficiare di una relazione orientata allo sviluppo manageriale. Questo aspetto viene spesso svalutato.

Una volta che i destinatari delle iniziative di coaching individuale e di gruppo sono stati preparati nel prendere consapevolezza delle loro caratteristiche, risorse ed esigenze di sviluppo, è quindi necessario che prendano consapevolezza delle competenze necessarie per utilizzare attivamente il percorso di coaching per il proprio sviluppo, in particolare:

- l'importanza di saper ascoltare attivamente;
- sviluppare la capacità di trovare fonti di feedback nel proprio contesto;
- la necessità di riflettere sulle tematiche chiave che si vorrà portare in sessione di volta in volta;
- la loro responsabilità nel co-costruire una relazione di fiducia e sviluppo insieme al consulente;
- essere aperti e onesti con sé stessi e con il proprio consulente;
- essere aperti alla ricerca e sperimentazione di nuovi comportamenti;
- l'importanza di prendersi spazi di riflessione, dedicando tempo di qualità in sessione, nei momenti di preparazione alla sessione e di riflessione dopo la sessione;
- l'importanza di tradurre i propri apprendimenti in una pratica sul campo (pratica intenzionale di nuove strategie comportamentali);
- tenere un registro di apprendimento per monitorare i propri progressi;
- prendersi del tempo tra una sessione di coaching e l'altra per riflettere sul proprio apprendimento;
- rivedere di volta in volta la qualità della relazione di coaching;
- saper dare un feedback al consulente su cosa si trova più utile e cosa meno all'interno della singola sessione e del percorso.

Questa fase rappresenta un altro passo verso il contratto tra i coach e ciascun partecipante, in cui il partecipante si prende la sua parte di responsabilità sul percorso, evitando posizioni di dipendenza o di adattamento nei confronti del consulente.

5. *Preparazione dei responsabili di ciascun partecipante all'incontro pluriangolare iniziale*

Diverse ricerche (Ridler Report, 2013; Stober, Grant, 2006) hanno dimostrato l'impatto rilevante che i capi hanno sull'efficacia di un'iniziativa di coaching rivolta ai loro collaboratori.

Come afferma Julie Hay (2007), il capo del partecipante al percorso di sviluppo ha un ruolo chiave perché *«può fornire un valido supporto allo sviluppo del tuo cliente a patto che capisca la natura del coaching»*.

Quando incontro il responsabile, gli propongo di focalizzare l'attenzione sul ruolo del suo collaboratore, il perché questo ruolo esiste e qual è l'impatto del ruolo sul sistema. Gli propongo di pensare a quali sono le competenze e i comportamenti più efficaci che una persona può mettere in campo in quel ruolo, dal suo punto di vista. Gli propongo di evitare valutazioni, giudizi o critiche sull'operato del suo collaboratore. Portare la conversazione sul ruolo e l'impatto del ruolo sul sistema agevola il dialogo dei soggetti coinvolti tra gli stati dell'Io Adulto e l'assenza di giudizi sulla persona: questo agevolerà l'*okness* durante l'incontro in cui si formulerà il contratto pluriangolare iniziale in presenza del suo collaboratore.

Lo scopo di questo incontro con il responsabile è anche quello di metterlo a proprio agio rispetto ad alcune domande su cui, in genere, si trova poco tempo per riflettere: ad esempio sulla ragion d'essere del ruolo e sull'impatto del ruolo a livello sistemico e sugli output principali del ruolo del proprio collaboratore.

Una situazione che talvolta si presenta è che i responsabili, messi di fronte a queste domande, tendono a dare risposte che non hanno alla base una riflessione profonda. Ci sono addirittura casi in cui, alla fine del percorso, i responsabili ricordano con una certa difficoltà quali erano gli obiettivi proposti a inizio percorso ai loro collaboratori.

6. *Incontro per stabilire il contratto pluriangolare tra consulente, HR, manager coinvolto nel percorso e responsabile del manager*

La conversazione tra il consulente, il responsabile delle risorse umane, la persona che sarà affiancata dal consulente e il responsabile di questa persona è una parte vitale del processo di coaching. In questa fase si chiariscono le aspettative, le responsabilità di ciascuno dei presenti e le modalità di feedback e riconoscimento di comportamenti funzionali agli obiettivi durante il percorso. La mia proposta è di creare più momenti di allineamento di questo tipo in modo da iniziare a creare una struttura di supporto per lo sviluppo delle persone all'interno di quelle relazioni. È un modo per iniziare a creare intersoggettività all'interno dell'organizzazione. Se le fasi precedenti sono state efficaci, l'incontro avverrà in un clima di *okness* e di equidistanza psicologica.

7. *Il contratto con la popolazione non coinvolta direttamente nel percorso di sviluppo organizzativo*

Un'iniziativa di sviluppo, per avere un impatto a livello sistemico, deve ovviamente tenere conto del sistema. Un sistema tende a essere conservativo e ad avere una sua inerzia. Quando un manager cambia alcuni dei suoi comportamenti a seguito di un percorso di sviluppo, è frequente osservare come i suoi collaboratori e i suoi colleghi tendano a opporsi al cambiamento tendendo inconsapevolmente a riportarlo ai comportamenti precedenti, anche se erano meno funzionali. Se invece il sistema viene preparato ad accogliere e riconoscere positivamente i nuovi comportamenti del manager, allora l'impatto del cambiamento inizia ad avere un impatto positivo sul sistema.

È quindi necessario trovare una modalità per informare e coinvolgere tutte le persone non coinvolte direttamente nel programma sullo scopo del programma e sul loro contributo nel creare un contesto favorevole al cambiamento.

Questi sette passi non sono per me una prescrizione rigida ma una linea guida: sono costruiti insieme al cliente e concordati passo dopo passo, proposta dopo proposta. È il cliente che conosce bene il contesto ed è l'alleanza con il cliente, oltre alle

intuizioni del consulente, che permette di sviluppare il programma nella maniera più funzionale.

Questi passi costituiscono la fase di preparazione che ha lo scopo di stabilire un insieme di relazioni basate sull'*okness* e su una equidistanza psicologica tra i diversi attori. Inoltre, pone le basi della creazione di una struttura relazionale all'interno dell'organizzazione che ora vede i consulenti coinvolti ma che in futuro, quando i consulenti termineranno il loro lavoro, rimarrà un'infrastruttura relazionale patrimonio dell'organizzazione.

Questa infrastruttura relazionale verrà potenziata durante il percorso, organizzando momenti di gruppo in cui i partecipanti potranno scambiarsi punti di vista su come sta procedendo il percorso e sull'impatto di ciascuno di loro sullo sviluppo organizzativo. A questo proposito ho trovato utile condividere con i partecipanti il concetto di *stroke economy* (Steiner, 1971) e proporre loro alcuni esercizi di scambio di riconoscimenti per sostenere lo sviluppo reciproco.

L'impatto emotivo di questi esercizi è molto elevato e permette alle persone di comprendere come una cultura del riconoscimento sia un sano nutrimento per l'organizzazione. È frequente osservare come manager che si presentano inizialmente molto freddi si emozionino facilmente nel ricevere una serie di riconoscimenti positivi dai propri colleghi.

La fase di preparazione in un recente progetto

Riporto una situazione vissuta come consulente focalizzandomi sul processo di evoluzione nella definizione del contratto con il sistema cliente e dell'atteggiamento contrattuale che accompagna la relazione.

Un'organizzazione mi ha coinvolto in un programma che aveva l'iniziale obiettivo di sviluppare una maggiore leadership dei propri manager. Nell'esplorare i quattro livelli di contesto riportati precedentemente (contesto strategico, contesto organizzativo, livello di ruolo e livello individuale) è emerso che:

- a livello strategico, l'obiettivo era di aumentare il numero di servizi innovativi da proporre ai clienti, cercando di au-

mentare sia il fatturato sui servizi che il positivo impatto a livello sociale;

- a livello organizzativo questo significava sviluppare una cultura imprenditoriale, dell'innovazione e della collaborazione tra più funzioni nello stare in ascolto dei bisogni dei clienti;
- a livello dei singoli ruoli vennero definiti una serie di obiettivi, di competenze e di comportamenti da proporre agli individui;
- a livello dei singoli individui, si iniziò a proporre il progetto, lasciando la libertà individuale di aderire o meno alle attività di coaching. Si organizzarono anche una serie di incontri con i consulenti per iniziare a capire come funzionasse la metodologia del coaching e iniziare a riflettere su come utilizzare il percorso ai fini del proprio sviluppo.

Il contratto con la direzione HR e con l'AD era quindi evoluto rispetto a quello iniziale e si era pronti a comunicare questa proposta alla popolazione coinvolta nel programma per raccogliere il loro feedback e le loro proposte di sviluppo per formalizzare un contratto bilaterale.

Il giorno prima della comunicazione ci trovammo e concordammo che l'AD avrebbe introdotto la parte relativa alla strategia dell'organizzazione mentre la direzione HR avrebbe esplorato la parte relativa alla cultura organizzativa di sostegno alla strategia.

Il giorno dopo si tenne la riunione in plenaria e, con mio stupore, l'AD fece un discorso completamente diverso: introdusse il programma affermando che si trattava di una grande opportunità di sviluppo manageriale e personale, che i coach erano molto esperti e che lui stesso aveva avuto grandi benefici da un percorso di coaching. Proseguì affermando che era importante fare squadra come organizzazione e aumentare la comunicazione interna. La direzione HR aggiunse che era importante prendere consapevolezza del proprio ruolo. Chiesero poi se ci fossero domande e commenti ma nessuno dei partecipanti parlò. La riunione finì prima del previsto.

Non capivo cos'era successo, sentivo un senso di frustrazione pensando al lavoro di *contracting* che avevamo fatto e che non era stato efficace.

Il giorno dopo mi confrontai con il manager HR sull'accaduto. Mi disse che spesso l'AD mandava messaggi ambivalenti. Proposi di parlare con l'AD, per capire il suo punto di vista e cercare di organizzare un nuovo incontro in plenaria: mi sembrava impossibile iniziare gli incontri individuali con i capi quando non era stato esplicitato il motivo dell'iniziativa di coaching all'organizzazione. Il manager HR mi rispose che questo avrebbe ritardato tutto il progetto e che non era possibile. Bisognava partire lo stesso. Il processo lo avevamo seguito come concordato anche se le cose non erano andate come avevamo previsto.

Sentivo in quelle parole una svalutazione sia del lavoro fatto, sia della necessità di avere un contratto esplicito e condiviso, sentivo le spinte "sbrigati!" e "sforzati" del manager HR. Nello stesso tempo mi sentivo con "le spalle al muro" come se fossi all'interno di un gioco psicologico.

Portai in supervisione il caso per riflettere su come avrei potuto procedere: decisi di rimanere in un atteggiamento contrattuale. Qualche giorno dopo, chiesi di fare un breve punto della situazione con l'AD e la direzione HR. Chiarii i passi successivi e restituii, come feedback, che il gruppo non aveva fatto commenti sul discorso dell'AD. Forse ci saremmo potuti incontrare dopo la fase successiva di incontri preliminari per fare un punto della situazione in plenaria. A questo proposito, nello stare in ascolto dell'AD ebbi un'intuizione e proposi una modalità nuova che sbloccò la situazione: un incontro iniziale con l'AD che avrebbe proposto un tema, poi ci saremmo confrontati con il gruppo in assenza dell'AD per facilitare idee, opinioni e domande, per poi incontrare nuovamente l'AD in plenaria dopo un'ora. La proposta fu accolta così favorevolmente dall'AD che decise di pianificare diversi di questi incontri nei mesi successivi, anche di mezza giornata: disse che avrebbe voluto presentare al gruppo la strategia che avevamo condiviso e raccogliere idee da portare in Consiglio

di Amministrazione. Quando gli chiesi come mai non l'avesse presentata durante l'incontro con il gruppo, mi spiegò che era saltata la riunione con il CDA e che erano slittati i tempi per l'approvazione della strategia. Sapeva anche che qualcuno nel CDA non era d'accordo.

Il contratto venne fatto emergere poco alla volta nei mesi seguenti con accordi successivi con il CDA da una parte e con il gruppo dall'altra. Mi resi conto che non avevo tenuto conto del contratto a livello politico (Hay, 2007) fra l'AD e il CDA. Il rimanere in un processo contrattuale evolutivo ha però creato le condizioni per lo sviluppo dell'organizzazione. Il rimanere sintonizzato e in ascolto ha fatto emergere l'intuizione per superare la possibile impasse.

Venni a sapere successivamente che quella era la prima volta che l'AD gestiva una relazione diretta e un processo decisionale con tutto il team direzionale. La sua preferenza fino ad allora era stata una gestione del team attraverso relazioni individuali.

Quella era anche la prima volta in cui capi e collaboratori si incontravano non per condividere aspetti tecnici, ma per condividere modalità di lavoro, di significato del ruolo e di modalità relazionali. Nell'organizzazione si stavano quindi già attivando cambiamenti rilevanti.

Conclusione

Negli ultimi tre anni ho iniziato a integrare alcuni concetti dell'Analisi Transazionale per potenziare interventi di sviluppo organizzativo basati sulle metodologie del coaching, del mentoring e della consulenza di processo.

Al momento ho focalizzato la mia attenzione sulla fase di preparazione degli interventi in quanto, dalle mie osservazioni, oltre che dalle analisi di diversi ricercatori in ambito internazionale, molti programmi di coaching organizzativo risultano poco efficaci a causa di problematiche legate alla fase di *contracting*.

Ho quindi proposto una metodologia di preparazione dei programmi di sviluppo manageriale e organizzativo basata sul

pensiero relazionale, sull'intersoggettività e sul processo contrattuale. Metodologia delineata in un processo di sette fasi che ho descritto dopo averla sperimentata più volte, che è in continuo divenire e che condivido in un'ottica di potenziamento degli interventi di coaching nelle organizzazioni. In quest'ottica mi fa piacere essere contattato per un feedback o per la condivisione di idee, opinioni, esperienze diverse con cui possiamo creare più conoscenza su questo argomento.

Nei miei sviluppi futuri, vedo il contratto ben più che una necessità per rendere efficace l'intervento di sviluppo: è una risorsa per estendere indirettamente l'intervento di sviluppo ben oltre i confini degli individui o dei gruppi direttamente coinvolti nell'iniziativa e, potenzialmente, ben oltre i confini dell'organizzazione in cui si interviene.

Se le metodologie, i processi e gli strumenti sono importanti, altrettanto importante per il consulente è la capacità di stare in continuo ascolto e sintonizzazione con il cliente. Questo lascia spazio all'emergere di intuizioni che possono generare nuove opzioni e direzioni di lavoro.

Un altro aspetto che ho intenzione di sviluppare, e che ho iniziato a introdurre nei miei interventi, è il lavorare, oltre che sugli individui, sulle connessioni e relazioni tra gli individui. In questo articolo, ho mostrato come lo si può iniziare a fare mentre si stabilisce il contratto, coinvolgendo ad esempio la figura del responsabile in una o più conversazioni con il proprio collaboratore, in una relazione ok-ok. Questo lo si può realizzare anche con altre figure viste come punti di riferimento per la persona che stiamo affiancando.

Per l'organizzazione, percorrere il processo contrattuale a più mani e il processo di sviluppo delle relazioni è strategico in quanto l'infrastruttura relazionale rimane un patrimonio dell'organizzazione anche quando il consulente lascia l'organizzazione. Non si tratta infatti di avere nell'organizzazione solo degli individui più competenti: si tratta di avere individui più competenti in un sistema di relazioni che permette loro di continuare a crescere e svilupparsi in quelle relazioni. Si creano così

le basi per un'organizzazione che si sviluppa autonomamente. In questo vedo l'importante ruolo del consulente nel creare le condizioni affinché lo sviluppo e l'apprendimento nelle organizzazioni possano emergere ed evolvere autonomamente.

BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., *Analisi Transazionale e Psicoterapia*, Astrolabio, Roma 1971
- BERNE E., *Principi di Terapia di Gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- CARTER A., MILLER L., *Increasing business benefits from in-house coaching schemes*, Brighton Institute for Employment studies, Retrieved 21st, 2009
- CASARTELLI A., DE AMBROGIO U., *Contratti triangolari e contrattualità nelle relazioni di consulenza*, in DONDI A., LO RE E. (a cura di), *Luoghi e modi del counselling*, La Vita Felice, Milano 2010
- CAVANAUGH K. J., ZAJAC S.A., MIDDLETON E.D., BROWN R.P., BRENT SMITH D., HOLLADAY C.L., *On Coachability: How Practitioners Determine Whether Someone Can Be Coached*, «The International Journal of Mentoring and Coaching», Volume XIII, Article 1, July 2021
- DRUCKER P. F., (2002), trad. it. *Il management, l'individuo, la società*, Franco Angeli, Milano 2005
- ENGLISH F., (1975), trad. it. *I contratti triangolari multipli*, in «Neopsiche», n. 17-18, 1995
- GOLDSMITH M., *How to Spot the "Uncoachables"*, Harvard Business Review, 2011
- HAY J., *Organizational Transactional Analysis: Some opinions and ideas*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 30, n. 3, 2000
- HAY J., *Reflective Practice and Supervision for Coaches*, Open University Press, McGraw-Hill Education, 2007

- HOLLOWAY M. M., HOLLOWAY W. H., (1973), trad. it. *Il processo di determinazione del contratto* in «Neopsiche», n. 8, 1986
- HARRIS T. A., *I'm ok – You're ok*, Harper & Row, New York 1969
- INAM H., *The eight habits of remarkably coachable leaders*, Forbes, 2017
- KORPIUN M., *Relational Organizational Development*, in «Transactional Analysis Journal», n. 50, 3, 2020, pp. 207-220
- LANCER N., CLUTTERBUCK D., MEGGINSON D., *Techniques for Coaching and Mentoring*, Routledge, London & New York 2016
- MAIGNAN WILKINS M., *Is your employee coachable?*, Harvard Business Review, 2015
- MELLOR K., SIGMUND E., *Discounting*, in «Transactional Analysis Journal», n. 5, 1975, pp. 295-302
- MICHOLT N., (1992), trad.it. *Distanza psicologica e intervento di gruppo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010
- PRATT K., MBALIGONTSI M., *Transactional Analysis Transforms Community Care Workers in South Africa*, in «Transactional Analysis Journal», n. 44, 2014, pp. 53-67
- RIZZIATO E., *Patologie organizzative e possibilità di risanamento: la leadership orizzontale e la prospettiva sistemico-evolutiva*, «Riflessioni Sistemiche», n. 18, 2018
- ROTONDO A., (a cura di), *Contratto luci e ombre*, «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 68-69, 2017-18
- ROTONDO A., *Ripensare il contratto*, in *Contratto luci e ombre*, «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 68-69, 2017-18
- ROTONDO A. *Intersoggettività: un presupposto dell'analisi transazionale*, Atti del congresso italiano di AT, Roma 1-3 novembre 1991
- ROTONDO A., *Contrattualità e contratto*, in «Neopsiche», n. 8, 1986
- SHEIN E. H., (1987), trad. it. *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001

- SCHMID B., (2008), trad. it. *Il concetto di ruolo in analisi transazionale e altri approcci alla personalità, all'incontro e alla co-creatività per i diversi ambiti professionali*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010, pp. 67-92
- STEINBERG B., *Are you ready to be coached?*, Harvard Business Review, 2020
- STEINER C. M., *The Stroke Economy*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 1, No. 3, 1971, pp. 9-15
- TURAK A., *Are you coachable? The five steps to coachability*, Forbes, 2017
- TURNER E., CLUTTERBUCK D., *All in the small print: A brief study of contracting issues in coaching and supervision*, Presentation to the 8th international coaching supervision conference, 11 May 2019, Oxford
- TURNER E., HAWKINS P., *Multi-stakeholder contracting in executive/business coaching: an analysis of practice and recommendations for gaining maximum value*, in «International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring», vol. 14, n. 2, 2016