

Il Coach come Leader dialogico

Marco Braghero, Ph.D. Researcher Department of Psychology, University of Jyväskylä P.O.Box 35, FIN – 40351 Jyväskylä, Finland;
marco.m.braghero@student.jyu.fi – marco.braghero@gmail.com

PhD Ricercatore presso l'Università di Jyväskylä Finlandia dipartimento di Psicologia incarico Ministero Istruzione Università e Ricerca di studio, ricerca e consulenza. Executive Coach ACTP – ICF, Docente di educazione fisica, pedagoga, consulente di formazione, Coach di basket. Specializzato in management dello sport, in formazione formatori e in diritti umani e processi di democratizzazione e globalizzazione dal basso, Neuroscienze, mindfulness e pratiche contemplative.

Abstract: Il coach come leader dialogico.

L'articolo propone e sottolinea l'importanza dell'approccio dialogico al coaching e alla leadership per supportare la governance dello sport del XXI secolo. L'articolo illustra come l'approccio dialogico possa contribuire alla formazione e trasformazione dei coaches e dei leaders. Si propone l'idea di un leader che sappia essere coach ed un coach che sviluppi competenze di leadership. Il coaching e la leadership integrati dall'approccio dialogico possano contribuire a trasformare la cultura sportiva e questo può rappresentare una innovazione sociale anche per la figura dello psicologo dello sport. Si fa riferimento all'esperienza finlandese degli ultimi dieci anni che hanno praticato un “servizio di coaching dialogico” attraverso i Dialoghi Aperti – Open Dialogue, della Cooperazione Aperta Precoce – Early Open Cooperation, e in particolare sui Dialoghi sul-dal futuro o Dialoghi Anticipatori. (TE Seikkula 1993, 2002; Arnkil, Seikkula, 2003, 2013), e alla diffusa esperienza dialogica del coaching nelle organizzazioni e nelle aziende. Da queste esperienze scaturisce il presente articolo e la proposta di aprire “Unità di Coaching” all'interno dei dipartimenti di psicologia e interdipartimentale e/o di “interfacoltà” preposte alla formazione di questo tipo di Coach-leader. Si tratta di una proposta d'innovazione sociale per il cambiamento, in cui l'approccio dialogico (Buber 1993, Bakhtin 1981, 1984, 1993) il coaching e la leadership possono

rivelarsi strategici, al fine del miglioramento della governance dello sport (Braghero, Perfumo, Ravano 2000, Braghero 2012, Folgheraiter 2012, Braghero, 2014, Violan 2104).

Parole chiave: Approccio Dialogico, Coaching, Dialogo, Exotopia, Leadership, Unità di Coaching

Il Coach come Leader dialogico

*La saggezza inizia dalla meraviglia,
Socrate*

*La leadership consiste nel creare uno spazio dove gli esseri umani
possono approfondire continuamente la propria comprensione della realtà*

...
Greenleaf R.K. "Servant Leadership"

Il comun denominatore che accomuna lo sport per tutti, lo sport educativo e lo sport business è dato dalle emozioni, dalle passioni che suscita, dai valori che, per quanto erosi, sottendono a qualsiasi attività sportiva. Quindi saper trasmettere, comunicare, gestire, valorizzare, diffondere, accrescere queste emozioni, passioni, valori è compito delicato e primario per chiunque, nella sua posizione, si occupi di sport: dirigenti, allenatori, tecnici, atleti, educatori, operatori, medici, psicologi, giornalisti, specialisti, genitori e famiglie, tifosi e appassionati.

Il modo con cui approcciare questo problema, squisitamente culturale, a matrice integrata di saperi (bio-psico-socio-antropo-educativo-politico-economico...) diventa strategico.

Si sente sempre più la necessità di leader e di coach capaci di trasformare, quasi come novelli alchimisti, tutto il potenziale valoriale, emozionale che lo sport è capace di evocare. Lo sport è sempre più connotato, in modo ambiguo e opposto, come fosse prigioniero di un perenne ossimoro, da un lato messaggi positivi, progetti vitali, generativi, costruttivi, e dall'altro sempre più frequenti episodi, azioni, parole e addirittura strategie degenerative, violente, distruttive. Tutta l'energia della passione sportiva, i sogni e i bisogni che lo sport incarna, il potere della comunicazione a 360° (social media inclusi) ha bisogno di un nuovo "rinascimento", ha bisogno di

nuovi leader e di nuovi coach o meglio di leader che usino il coaching e di coach che sappiano essere leader. Ne ha bisogno in tutte le sue dimensioni: politica, dirigenziale, tecnica, manageriale, mediatica, educativa, culturale, sociale.

Lo psicologo dello sport in questo senso può assumere una posizione fondamentale, strategica: sia come coach e leader nel proprio ambito di riferimento, sia nella promozione e nella formazione di nuovi coaches e novi leaders.

Per lo psicologo dello sport, così come per gli altri specialisti del settore, si apre una nuova affascinante sfida: contribuire alla generazione dello sport del XXI secolo il cui motto potrebbe essere: Novare Serbando!

Lo sport, da sempre, è stato, a volte in modo molto strumentale, facilitatore di dialogo. Vive di dialogo, la sua tessitura è fatta di dialoghi.

In questo articolo si prende in considerazione la figura del coach come leader analizzato attraverso l'approccio dialogico.

Il dialogo è lo stile di vita del coach! E ogni incontro è un primo incontro, un nuovo inizio! Ogni parola si realizza in un rapporto dialogico e risente della parola altrui.

Il dialogo rappresenta il filo d'Arianna dei coaches, anzi salta i muri e attraversa i confini tra le generazioni del coaching. Diverse sono le generazioni del coaching fino ad oggi: da quella che si occupava, e si occupa, del problema/obiettivo, a quello che si occupa della soluzione/prospettiva futura, all'approdo attuale che pone il focus sull'aspetto riflessivo e sulla prospettiva collaborativa. E' quindi possibile, come sostiene Stelter (2009)¹, parlare, oggi, di un coaching di terza generazione. Coaching riflessivo e riflettente fondato sul dialogo con il coachee, sui valori e sulla costruzione di senso. La terza generazione del coaching ha il suo focus sulla co-costruzione di senso e sul riconoscimento dei valori, il "coach dialogico" può essere definito un testimone che pensa, co-agisce, è co-autore di nuove storie-narrazioni che vengono co-create nel dialogo. Assume una posizione simmetrica, pur nella dissimmetria e nella

¹ Stelter, R. (2009), Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, post modern paradigm. *International Coaching Psychology Review* 4, 2, 207-217.

Stelter, R. (2012), *Third generation coaching. A guide to narrative-collaborative theory and practice*. Dordrecht: Springer Science & Business Media (Danish edition from 2012).

non reciprocità di posizione. Ha un atteggiamento “trasgrediente”, cioè esce dallo spazio empatico per co-generare con il coachee e con i suoi collaboratori uno spazio nuovo, un altro spazio, un ultra-spazio che Bakhtin definisce “exotopico”². Bakhtin insiste sul carattere “trasgrediente” e di exotopia del rapporto con l’altro: l’io e l’altro sono reciprocamente extralocalizzati e nessuno dei due può mettersi al posto dell’altro, può mettersi nei panni dell’altro. La comprensione rispondente presuppone, secondo Bakhtin, la distanza, l’unicità, la non intercambiabilità, l’alterità, e non può mai diventare coincidenza con l’altro. “Il coaching con approccio dialogico integrato entra in uno spazio vuoto, nuovo e generativo, che Bakhtin definisce, appunto, exotopia, lo custodisce e ricerca i momenti dialogici. In questo spazio, che non è del coachee e non è del coach, ci si incontra e ci si riconosce, la reciprocità di questo riconoscimento permette il fiorire, il generare del dialogico. L’empatia permette la semina del dialogo, la fioritura dialogica avviene nell’exotopia. In certe situazioni alcuni modi di agire possono aiutare il dialogo, ma il dialogo non può essere ricondotto a nessun particolare modo di agire o tecnica, pur utilizzando strumenti dialogici coerenti con l’approccio.”³ L’exotopia rappresenta l’atteggiamento adeguato a riconoscere la cultura dell’altro come diversa dalla nostra, ad integrazione e superamento del concetto di empatia. La Sclavi a questo proposito scrive: «Per exotopia si intende una tensione dialogica in cui l’empatia gioca un ruolo transitorio e minore, dominata invece dal continuo ricostituire l’altro come portatore di una prospettiva autonoma, altrettanto sensata della nostra e non riducibile alla nostra».⁴

Il coach dialogico appronta la scena, il “cronotopo” (tempo-spazio non lineare) come dice Bakhtin⁵, del dialogo tra coach e coachee, ma anche tra i coachee nel caso dei team e group coaching e/o nei lavori di team e di gruppo dei collaboratori. Il coach dialogico garantisce, promuove, presidia e custodisce le interconnessioni sostanziali dei rapporti e delle inter-azioni spazio-temporali. La terza generazione del coaching trova i suoi

² Bakhtin, M. (1988), *L’autore e l’eroe*, trad. it. di C. Strada Janovic, Torino, Einaudi, pp.354-355

³ Braghero, M., (2014), “Il servizio pubblico come servizio di coaching. Un confronto tra la Finlandia e l’Italia”. In “Desiderio e consapevolezza. Fondamenti e fenomenologia del coaching, a cura di Federica Bergamino, Roma, EDUCS MCENotebooks, p. 5

⁴ M. Sclavi, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Mondadori, Milano 2003, pp.172-174

⁵ Bakhtin M., (2001), *Le forme del tempo e del cronotopo nel romanzo*, in *Estetica e Romanzo*, Torino, Einaudi

fondamenti, integra e include elementi e contributi, tra gli altri, della filosofia dialogica di Bachtin, la fenomenologia di Husserl, il costruzionismo sistemico-sociale di Maturana, il pensiero della complessità di Morin, il coaching narrativo ed ha un approccio dialogico di tipo protreptico, esortativo. Le sfide della leadership che il coach dialogico affronta sono quelle di: riuscire ad aprire uno spazio riflessivo e riflettente permanente, facendo focus sul dialogo; agire una leadership riflettente che significa allontanarsi da una vicinanza operativa e andare verso una riflessività di auto-osservazione, dove il sistema di leadership osserva il proprio modo di pensare e di agire; infine di adottare una meta-posizione riflessiva nei confronti della propria auto-riflessione. Le tre fondamentali premesse della terza generazione del coaching secondo Stelter, sono:⁶

Agency: la capacità umana di scegliere tra le possibilità, fare la scelta, mobilitare l'energia e agire deliberatamente sulla base di considerazioni personali e piani e scenari di azione

L'intenzionalità: relazionalità dell'individuo al mondo come espresso nella volontà della persona in relazione alla specifica altri, attività o situazioni. L'intenzionalità si basa sul generare e costruire significato ed è guidata da valori, scenari di identità

Decostruzione: il potenziale di cambiamento e di ulteriori possibili interpretazioni. La storia del coachee può essere decostruita e collaborativamente ri-costruita, ri-scritta, ri-detta.

Le tre principali attività del coach dialogico di terza generazione sono:

Invitare il coachee a collaborare attivamente al processo di costruzione e generazione di significato, di senso;

Dialogare sulle questioni che riguardano i valori e l'identità;

Creare, offrire e dare spazio affinché' si possano generare nuove narrazioni.

Un'ulteriore missione del coach come leader è quella di promuovere e sviluppare cultura dialogica. La ricerca, l'esperienza e la pratica hanno individuato alcune caratteristiche proprie del coach-leader dialogico.

Il coach dialogico affronta la crescente complessità ed agisce una leadership trasformativa di servizio, partecipativa che pratica un 'ascolto generoso',

⁶ Ibidem 1

che significa essere profondamente consci dell'obiettivo dell'altro, del senso delle sue future possibilità. Una leadership capace di attraversare e andare oltre i confini, che dividono e al contempo connettono, capace di essere 'gregario', un leader come abile e attivo follower. Il coach è capace di 'provocare' le competenze di ampliare le capabilities, è capace di negoziazione fra le parti, fra i diversi punti di visti. Il coach considera la leadership come azione relazionale in un contesto in evoluzione. Questa leadership si giudica da quanto bene il coach-leader lavori con le risorse a disposizione, per quanto limitate, e a quanto effettivamente riesca a realizzare in termini di potenziale proprio e altrui. Il coach è un ideatore di forme, generatore di idee, agente capace di trasformare situazioni imperfette in qualche cosa di meglio, investigando le ipotesi, esplorando idee collaterali e creando metafore che stimolano il pensiero. Capace di mutare il proprio punto di vista, anzi di avere più punti di vista e di offrirli. Capace, sempre, di farsi sorprendere. La leadership del coach è un processo trasformativo capace di sviluppare apprendimento. Le azioni del coach sono sperimentali e la conoscenza è applicata, pragmatica e continua piuttosto che stabile, oggettiva e predittiva.

Il Coach è un leader progettuale capace di creare spazi, suggerire possibilità ed offrire un sostegno sufficiente per sfidare e invogliare le persone e le organizzazioni a crescere da sole, lasciando il loro livello di confort abituale. L'obiettivo è il contrario della conformità: il compito del coach è di creare discordanza e divergenza che spinga le persone ad abbandonare le posizioni consuete e i modelli ripetitivi. Capace di una 'competenza provocatoria, sfidante.

Il coach lavora nell'incertezza e nell'inquietudine. Non è mai tranquillo, il suo lavoro non è mai concluso. Il coach vive tra la scelta di essere sicuro come una roccia o non essere sicuro, ma capace di volare.

Il coach-leader è un proattivo ma anche capace di reagire con dinamismo, flessibilità in modo multidimensionale e interdipendente.

Il coach-leader non agisce in base al consenso e non è 'innamorato' delle proprie idee. Il coach-leader fonda la sua azione sul dialogo, dal dialogo scaturiscono le opportunità di azione. Il fare del coach è generativo. Il coach sa che non crea nulla da solo, sa che la sua azione è sempre interdipendente.

Il coach-leader sa essere assertivo, cioè capace di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni ed opinioni con rispetto ed efficacia senza tuttavia offendere né aggredire l'interlocutore. Sa distinguere tra fatti ed opinioni ed utilizza le distinzioni linguistiche⁷. Il coach-leader genera fiducia, lavora con la fiducia e sulla fiducia. La fiducia si dà, si riceve, si può perdere ed è possibile riconquistarla. La fiducia qui è intesa come un tavolino a tre gambe: sincerità, affidabilità e competenza. È difficile che in un rapporto di fiducia le gambe che la sorreggono siano tutte efficienti e/o tutte lesionate, il coach-leader dialogico impara a lavorare, rinforzare e valorizzare la parte sana e a ricostruire la parte debole.

La competenza 'provocatoria' del coach-leader è una mossa affermativa e si sviluppa attraverso questi 5 elementi:

1. Creare. Il coach-leader sa creare il contesto favorevole, un supporto culturale, un ambiente che offra sufficiente stabilità e rassicurazione cosicché le persone sappiano e sentano che c'è una rete di sicurezza, qualcuno pronto a intervenire mentre loro si lanciano. Il primo approccio è un momento di apprendimento vulnerabile e che l'esito è incerto. È un momento di grande inquietudine e le persone sono in bilico ed un eccesso di provocazione o una provocazione focalizzata sulle debolezze è potenzialmente fatale al processo di scoperta, ricettività e apertura che si sta innescando.

2. Esercitare. Il coach-leader sa esercitare la 'competenza provocatoria'. Questa competenza richiede che si introduca una leggera infrazione alla routine (Break). Il coach è come un artista, un abile artigiano, un alchimista che dosa attentamente il materiale 'inconsueto' e spinge ad essere attenti in modo nuovo, a guardare attraverso nuovi occhiali ad adottare nuovi punti di vista. Il coach è attento a non provocare una rottura eccessiva ma quel tanto che basta per permettere alle persone di andare oltre, di andare dove non si erano mai spinti prima.

3. Agire. Il coach, che utilizza la competenza provocatoria, è fondamentale che crei situazioni che richiedono azioni. Una volta intrapreso il percorso ci si deve buttare ed agire.

4. Facilitare. Il coach facilita un riorientamento progressivo, incoraggia la ripresa, le ripetizioni, la ripetizione rappresenta una zona di tranquillità, non eccessiva ma necessaria per stabilizzare il cambiamento. A questo scopo offre feed-back puntuali.

5. Favorire. Il coach favorisce l'acuirsi analogico delle prospettive e quindi dei processi. Le persone, dopo essere 'andate nel futuro' in questo momento tornano al presente, guardano indietro a quello che sta emergendo e si lanciano nell'ignoto facendo confronti, collegamenti e connessioni con una totalità emergente più ampia. Mettono in relazione ciò che è familiare con nuove modalità, adeguandosi all'imprevisto e ristrutturando il materiale precedente. Sono momenti delicati nei quali ogni interpretazione ha delle conseguenze su qualsiasi scelta si faccia per proseguire. Si osservano nuove affinità, connessioni, somiglianze che non si erano mai notate e che emergono.

Il coach non pianifica, non può pianificare l'emergente dal dialogo continuo e si commisura e fa commisurare le persone con la bellezza del 'disordine armonico'⁸.

Il coach-leader coltiva una duplice visione: crea nuove narrative mentre, allo stesso tempo, comprende che esse ormai non esistono più. Invita le persone a vivere nuove storie non come mero esercizio dell'immaginazione ma nella loro realtà quotidiana. Per questo chiede un coinvolgimento profondo, per elaborare e praticare le azioni del cambiamento. Il coach-leader, abbiamo detto, pratica un 'ascolto generoso', un ascolto che va al di là del semplice ascoltare, un ascolto capace di cogliere significati reconditi di ciò che potrebbe emergere durante il dialogo, coglie i momenti dialogici.

Il coach dialogico è un leader trasformatore che induce cambiamenti positivi, ispira possibilità alternative, permette alle persone, attraverso le azioni, di raggiungere i propri obiettivi, di cambiare in meglio la loro situazione. Il coach trasformatore sostiene e promuove nuovi punti di vista e l'assunzione di rischi, che permettono alle persone e alle organizzazioni 'balzi evolutivi' transcendendo le pratiche e le ipotesi convenzionali.

⁸ Barret F., J., (2013), Disordine armonico. Leadership e jazz, EGEA

Il coach dialogico coltiva la spontaneità, la creatività, la sperimentazione e la sincronizzazione dinamica. Presta attenzione ai modelli mentali, alle convinzioni e ai valori culturali, alle pratiche e alle strutture che favoriscono l'improvvisazione.

Prendiamo in esame alcune pratiche che possono aiutare le organizzazioni sportive a sviluppare la dialogicità.

1. Il coach affronta i compiti come fossero esperimenti. Data la profondità, il ritmo e la complessità dei cambiamenti in atto, formare alla 'improvvisazione', all'anticipazione e all'adattamento risulta strategico oltretutto indispensabile. L'azione è importante così come considerare l'apprendimento organizzativo come un'avventura rischiosa e affascinante da perseguire;

2. Il coach apre la strada al futuro e aiuta le persone e le organizzazioni a diventare consapevoli degli obiettivi e dei valori che implicitamente detengono e quali vincoli tali valori impongono alle loro azioni future. Condividere le molteplici interpretazioni dei diversi partecipanti all'azione aiuta chiunque sia coinvolto ad attribuire retrospettivamente un senso o a costruire una storia o una giustificazione per ciò che è già stato fatto. Queste storie, queste nuove narrazioni possono diventare il germe per scoperte e innovazioni più importanti.

3. Il coach, con il suo 'ascolto generoso', la recettività, l'accettazione, la presenza, l'apertura, l'assenso e l'affermazione, prepara la strada alla 'serendipità' (scoprire una cosa inaspettatamente mentre si era alla ricerca di un'altra – 'Tre principi di Serendippo') rompendo le routine⁹.

4. Il coach facilita l'apprendimento a dire SÌ e dire NO, ampliare il vocabolario per vincere il fascino della indeterminatezza e della ambiguità;

5. Il coach facilita l'apprendimento a trarre vantaggio dagli errori, liberi di sperimentare e di elaborare l'estetica della imperfezione;

6. Il coach garantisce che tutti, ogni tanto, abbiano l'opportunità di essere protagonisti, attori principali;

7. Il coach favorisce, con l'esempio e la pratica, la cultura del 'followership' del gregario, dell'umiltà delle pratiche di

⁹ Walpole H., (1754), lettera a Horace Mann – Fiaba Tre Principi di Serendippo

accompagnamento e sostegno. Aiuta a riconoscere con fermezza che gli altri sono necessari e indispensabili per perfezionare il proprio pensiero;

8. **Il coach stabilisce regole facili e procedure minime** che amplifichino ed esaltino l'autonomia e la collaborazione;

9. **Il coach incoraggia il divertimento, la capacità e la voglia di giocare.** Evita di controllare troppo. Il controllo aumenta l'ansia che inibisce la partecipazione e l'apprendimento. Il coach sa dosare struttura e libertà, autonomia e interdipendenza, arrendevolezza e controllo;

10. **Il coach sa leggere, cogliere e sfruttare le idee che nascono dal dialogo,** dall'interagire delle persone con background, provenienze ed esperienze diverse, in reti e contesti diversi;

11. **Il coach sa coltivare quella che è stata chiamata 'competenza provocatoria'.** Il coach è capace di fare promesse, che poi mantiene, è capace di esplorare e far esplorare territori e luoghi sconosciuti, è capace di ascoltare, sentire, leggere e sviluppare le potenzialità delle persone e delle organizzazioni.

Il coach-leader dialogico si distingue per la consapevolezza dei suoi "atti responsabili", per la scelta del dialogo come strumento elettivo del suo lavoro, per il suo atteggiamento "responsivo", per lo spostamento del suo agire dal paradigma della paura e del controllo a quello della partecipazione responsabile-consapevole, dell'impegno e dell'intesa, per riuscire a far trovare parole e senso per quelle esperienze di vita e di lavoro per cui non sono ancora date parole e la cui mancanza di senso pregiudica ogni agire.

Il coach-leader invita a co-creare il senso, più che il significato, delle nostre parole, del nostro agire, ristrutturando credenze e convinzioni. Ecco il senso operativo, concreto, trasformativo del leader-coach dialogico. La realtà sociale della conversazione dove opera il coach-leader "...non è un gioco strategico semplice, ma piuttosto una danza, una negoziazione multidimensionale delle persone che partecipano a entrambi i dialoghi interni ed esterni; si tratta di una trattativa in cui si generano nuovi significati e a cui si attribuisce un nuovo senso".¹⁰ La realtà è relazione! Questa è una delle scoperte sul mondo operata dalla fisica meccanica

¹⁰ Rober P. (2005b). Family therapy as a dialogue of living persons. Journal of Marital and Family Therapy, 31, 385-397.

quantistica, forse la più profonda e difficile. La teoria, infatti, non descrive come le cose “sono”: descrive come le cose “accadono” ed “influiscono una sull'altra”. Non descrive dov'è una particella, ma dove la particella “si fa vedere dalle altre”. **Il modo delle cose esistenti è “ridotto” al modo delle interazioni possibili. La realtà è “ridotta” a interazione. La realtà è “ridotta” a relazione. Non c'è realtà, nel mondo descritto dalla meccanica quantistica, senza relazione fra i vari sistemi. Non sono le cose che possono entrare in relazione, ma sono le relazioni che danno origine alle cose. Gli eventi della natura sono sempre delle interazioni.** Tutti gli eventi di un sistema occorrono a un altro sistema. **La quantistica ci ha insegnato a non pensare** in termini di cose che stanno in questo o quello stato, bensì **in termini di processi**¹¹. Il processo che mettiamo in atto, attraverso l'approccio dialogico integrato al coaching, promuove-sviluppa-accelera-integra-sostiene-cura le relazioni tra e con le persone tra e con le differenti parti del sistema, aprendo ad altri sistemi. È un processo inclusivo, innovativo, dinamico e continuo.

L'approccio dialogico integrato al coaching facilita l'attraversamento dei confini, i processi intraculturali. I punti critici di ogni organizzazione si trovano là dove i confini si intersecano, dove le responsabilità e i poteri si sovrappongono. Lì dove le linee si toccano, lì sono i nodi. L'approccio dialogico facilita la co-costruzione di legami, di link. È attraverso la migliore relazione di questi link tra i diversi nodi che avviene l'alchimia trasformativa dialogica, che si dà origine a quello che viene definito “grafo”. Ci sono diverse realtà nell'attività pratica. Secondo Tom Andersen (2007) vi sono tre diverse realtà della pratica nelle professioni educative ciascuna delle quali genera uno specifico linguaggio¹².

Nella Realtà’ “o-o” abbiamo a che fare con questioni visibili, ma inerti (morte), nel senso che sono definite esattamente e le loro definizioni restano uguali indipendentemente dal contesto. Quando ad esempio è necessario definire bene con precisione alcune categorie ai fini di un processo

¹¹ Rovelli C., (2014), La realtà non è come appare. La struttura elementare delle cose, Milano, Raffaello Cortina Editore

¹² Andersen, T. (2007) Human participating: human ‘being’ is the step for human ‘becoming’ in the next step. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference. New York: Routledge/Taylor & Francis.

decisionale: una diagnosi di infortunio, l'accesso a un servizio specialistico ad esempio, ecc. Tuttavia la descrizione di un problema o l'invio ad altri servizi e/o settori non sono sufficienti per definire una conoscenza reciprocamente costruita della situazione così come è per ogni persona collegata alla questione.

Nella Realtà “sia-sia” abbiamo a che fare con questioni visibili e vive, per cui sono possibili molte descrizioni simultanee. Ad esempio nelle discussioni il coach lascia spazio sufficiente perché le diverse voci siano ascoltate – senza assumerne che un punto di vista sia quello giusto e un altro sia sbagliato. Ad esempio, quando un coach esprime una valutazione su uno atleta, la sua voce è la più forte. Ma nell'incontro con l'atleta, i suoi compagni, la sua famiglia e altri colleghi e professionisti, il coach farà attenzione che tutte le voci siano ascoltate, quelle, ad esempio della famiglia di come vive quella valutazione. La voce dell'atleta e degli altri attori sono importanti per acquisire e costruire nuova conoscenza del problema, quanto quella dei coaches. E allo stesso modo tra i professionisti e gli operatori, la voce del “custode del campo” vale tanto quanto quella del Dirigente. La realtà “sia-sia” pone l'enfasi sulla conoscenza reciprocamente costruita, tuttavia, anche in queste pratiche ci può essere la tentazione di *rafforzare la certezza esercitando un controllo sul corso della discussione*. L'orientamento funzionale, rivolto al risultato, ostacola la dialogicità: il rispetto per l'alterità tende a venire sostituito dal rispetto per i mezzi di cui si fida per addomesticare l'incerto.

Nella realtà “né-né”, le questioni sono invisibili ma vive. Facciamo esperienza di qualcosa che sta succedendo, ma non disponiamo di una descrizione linguistica precisa al riguardo. Possiamo dire che non è né questo né quello, ma io so che qualche cosa sta succedendo. Andersen faceva l'esempio della stretta di mano. E' qualcosa che succede nella nostra partecipazione fisica all'incontro, eppure non è commentata con le parole, ma rimane una nostra esperienza fisica, corporea. Secondo Andersen, per produrre un cambiamento positivo questa è la parte più importante dell'incontro con gli altri, con gli atleti e con tutti gli attori del mondo sportivo. Questo cambiamento, tuttavia, non si produce usando dei metodi specifici, ma con l'esserci qui e ora, al presente. Daniel Stern (2004)

propone di spostarsi dalla conoscenza esplicita alla conoscenza implicita che si manifesta al presente come esperienza concreta, e solitamente tacita, senza parole – propone cioè di diventare consapevoli di quello che sta succedendo in noi prima che lo verbalizziamo¹³. Il presente in cui viviamo dura soltanto pochi secondi: è per questo che si fa riferimento ai micro-aspetti del dialogo, propri della risposta e della responsività del coach di fronte al coachee, prima che una qualsiasi cosa sia messa in parole o descritta in linguaggio; si fa riferimento all'essere aperti agli altri. Nel coaching dialogico si sposta l'attenzione dal contenuto dei dialoghi, delle narrazioni, al modo con cui vengono narrate, ai sentimenti, alle emozioni che si manifestano. Coach e coachee vivono una esperienza condivisa, concreta, che avviene prima che le esperienze del coachee siano formulate a parole. Conta quello che è detto, come viene detto, proprio qui e adesso, tra le persone presenti senza allontanarsi, seguendo invece il contenuto, dal momento presente e dalle opportunità che esso offre. Non è il coach che dà significato alle storie, alle narrazioni, non orienta alla soluzione, non interviene con una mappa **“intenzionale”** bensì con un atteggiamento di “mutualità”. Nell'approccio dialogico la posizione del coach, la sua attenzione è su come “rispondere” alle enunciazioni dei coachee, dal momento che sono le loro risposte i motori che attivano le risorse psico-sociali-personali dell'utente. Un'enunciazione dialogica non attende una risposta d'approvazione o di rifiuto (monologico), ma piuttosto una replica che schiuda nuove prospettive su quello che è stato detto.

Aristotele, nell'Etica Nicomachea, sostiene a proposito della "saggezza pratica": che se la *téchne* (l'abilità) e l'*epistème* (la conoscenza teorica) sono importanti, nelle situazioni pratiche, che sono sempre particolari, si devono fare delle scelte sagge che siano buone per gli esseri umani, e questo non deriva dal rispetto di regole di condotta, ma dalla *prhonesis*, la saggezza pratica che si conquista soltanto attraverso l'esperienza¹⁴.

Proporre delle linee guida per il coach-leader dialogico, delle indicazioni, può aiutare ad acquisire esperienza, l'esperienza può alimentare il coraggio e l'immaginazione, una pratica ricca di creatività rafforza la prospettiva

¹³

Stern, D., N., (2005), Il momento presente - In psicoterapia e nella vita quotidiana, Milano, Raffaello Cortina

¹⁴

Aristotele (2000), Etica Nicomachea, a cura di Mazzarelli C., Milano, Bompiani

teorica alla sua base. Da un lato, se ci si ritrova con delle nude tecniche, si può essere più o meno dipendenti da esse, e lo spazio per la creatività può restringersi. All'estremo opposto, che è altrettanto debole, se si hanno soltanto delle idee generali senza delle linee guida per muovere i primi passi, si rischia di restare un osservatore interessato, ma che non trova il coraggio di lanciarsi, di buttarsi.

*La dialogicità non è un metodo né un insieme di tecniche ma è un atteggiamento, un modo di vedere, che si basa sul riconoscere e sul rispettare l'alterità dell'altro e sull'andarle incontro.*¹⁵ Tuttavia, come stiamo facendo, è comunque possibile descrivere e sperimentare, almeno in parte, alcune pratiche dialogiche e le loro tappe iniziali. Le esperienze nelle relazioni dialogiche rafforzeranno un atteggiamento dialogico, la cultura dialogica e spingeranno ad estendere reciprocamente i propri campi di attività.

Le pratiche dialogiche richiedono la "responsività" (la capacità di dare delle risposte pronte, sensibili, coscienti, consapevoli), non di seguire semplicemente delle linee guida. Man mano che aumenta l'esperienza, la consapevolezza, le linee guida perderanno di importanza, per essere sostituite dalla pratica vissuta ed incarnata in ciascun operatore e in ciascun servizio. Le linee guida possono aiutare all'inizio a far fare i primi passi e a capire il senso della svolta a 180° che consiste nel porsi come in colui che chiede aiuto all'altro invece di essere colui che, da "esperto", offre, dà aiuto. Mettere al centro l'altro, sempre che accetti di starci dialogicamente parlando, significa ritenerlo esperto di se stesso e delle sue preoccupazioni e quindi non solo ascoltarlo in modo generoso rispettandone l'alterità bensì chiedere a lui aiuto per co-costruire un percorso di aiuto, sviluppo, crescita. Le linee guida sono per loro natura un po' schematiche, la vita no. Il coach-Leader nella prospettiva del coaching dialogico è un Coach-Leader che aiuta chiedendo aiuto al proprio collaboratore, atleta, dirigente. Questa richiesta ha una natura "protrettica" (esortativo, di promozione, di stimolo). Chi lavora sul campo, probabilmente, non fa risalire le sue difficoltà ai fondamenti epistemologici dell'approccio che applica, spesso

inconsapevolmente (la cosiddetta “filosofia” del coach): eppure, al cuore di queste difficoltà si trova un pre-giudizio, una credenza, una convinzione che genera la tensione con gli altri, vale a dire la negazione della loro alterità, nascosta nel desiderio che gli altri facciano proprie le prospettive dei coaches professionisti, e/o dei Leaders. La mancanza di rispetto per l'alterità viene percepita proprio come una mancanza di rispetto, per quanto a fin di bene e convincenti siano le parole e le azioni scelte. Provare a cambiare la propria attività, le proprie azioni-parole (le sole cose che possiamo concretamente cambiare e controllare, almeno in parte) nei modi che invitino al pensiero e all'azione congiunti può favorire le relazioni dialogiche. L'atteggiamento dialogico e l'interesse rispettoso per il modo in cui gli altri vedono le cose, dalla loro unica posizione all'interno del mondo sociale, si irradiano anche prima di pronunciare una sola parola.

Per generare apprendimento individuale e/o organizzativo è necessario fare uscire l'altro dalla zona di comfort, dobbiamo farlo noi per primi, mostrandoci vulnerabili, sinceri, diretti, questo atteggiamento aiuta l'altro a sentirsi in uno spazio nuovo, protetto, uno spazio dialogico, un extra-spazio: *l'exotopos* in una dimensione spazio-temporale condivisa e vissuta ad hoc *cronotopos*, la generazione di questo “extra-spazio” e il suo presidio è compito del coach, che, attraverso l'esperienza riconosce il “*kairos*”, ovvero il tempo giusto, opportuno per farlo. I dialoghi sono resi necessari e possibili, come dice Levinas dalla presenza di relazioni “asimmetriche”: l'altro è sempre qualche cosa di più di quello che si può afferrare¹⁶. Le pratiche dialogiche richiedono la “*responsività*” (la capacità di dare delle risposte pronte, sensibili, coscienti, consapevoli), non di seguire delle linee guida. Come dice Bachtin “non c'è nulla di più terribile della mancanza di responsività¹⁷. Responsività non vuol dire che il coach deve rispondere con spiegazioni o interpretazioni. Il coach deve far capire con la sua responsività di essersi accorto di quello che è stato detto e, quando è possibile, aprire un nuovo punto di vista al riguardo. Rispecchiare, ricapitolare, annuire con la voce e con il corpo, risuonare, offrire feedback sono tutti modi per esprimere la responsività. Il compito è essere in dialogo con i coachee.

¹⁶ Levinas E., (1983), Totalità e Infinito. Saggio sull'esteriorità, Milano, Jaca Book

¹⁷ Bakhtin M., (1984) Problems of Dostoevsky's poetics. Minneapolis: University of Minnesota Press

L'attenzione si concentra in primo luogo sulla promozione del dialogo, in secondo luogo sulla promozione del cambiamento.

Oltre agli strumenti comunemente utilizzati nel coaching ci piace qui presentare quattro strumenti proprie dell'approccio dialogico nel lavoro con le organizzazioni, le squadre e i gruppi.

Early Open Cooperation (EOC), utile specie per le *preoccupazioni Lievi*, ha un carattere preventivo. E' un modo per affrontare le preoccupazioni prima che diventino e si trasformino in problemi diabolici. Crea e sviluppa una maggiore fiducia nelle relazioni. Tutti i presenti sono i competenti, da diversi punti di vista, della situazione. Esercitare la capacità di vedere prima, di anticipare, utilizzare la naturale facoltà della psiche umana di orientare le persone nel loro campo di attività usufruendo di tutti i propri mezzi cognitivi, emotivi, morali disponibili per sondare la situazione in cui si trova. Nell'EOC si vuole ascoltare l'altro utente, operatore o professionista che sia e sollecitare il dialogo è una richiesta: aiutami ad aiutarti. E' un invito a pensare insieme a cambiare insieme. Quando ad esempio insorge, o si ha il sentore che potrebbe insorgere, un piccolo problema, con un membro della squadra e/o dello staff, o con la stampa;

Dialoghi dal futuro o ricordare il futuro (FD), utile *nelle situazioni "Grigie" di media gravità*, è strutturato proprio per offrire alle posizioni più deboli o minoritarie la possibilità di espressione e di essere ascoltate. Nelle situazioni di confine, da terra di nessuno, nell'integrazioni di servizi, come possibilità di co-progettare azioni e strategie. Sono pensati per quelle situazioni dove le persone si conoscono già, in cui azioni e tentativi (di aiuto) sono stati già messe in campo e le persone hanno avuto molti contatti personali in precedenza. I dialoghi dal futuro o anticipatori sono pensati per essere interventi una tantum con di follow-up limitati. Quando la squadra non rende come potrebbe, oppure quando è di fronte ad una annata particolarmente complicata, difficile o con un obiettivo particolarmente ambizioso.

Dialoghi Aperti (OD), utile nelle *situazioni Gravi*. È una forma di dialogo non strutturato. Si segue il flusso del dialogo dei partecipanti. Le azioni che si compiono sono: ascoltare, rispecchiare, ricapitolare, fondare con qualche domanda aperta, essere responsivi, offrire feedback. Questi dialoghi sono

stati studiati per affrontare casi di una crisi nuova, ed è possibile che le persone si incontrino per la prima volta. I dialoghi aperti sono frequenti con diverse sessioni in successione. Ad esempio quando la squadra va male.

Dialoghi Riflessivi (RD) – Andersson, utile in tutte quelle situazioni dove si sente la necessità di co-costruire insieme dei processi in modo trasparente. Gli utenti e/o i coachee ascoltano i membri dello staff dei coach che commentano quello che hanno ascoltato, dialogando e riflettendo fra loro. Mentre gli altri assistono si offre così spazio ai propri dialoghi interni ri-ascoltando rispetto alle stesse parole che poco prima erano state dette dagli stessi coachee. Bachtin definisce questa parola ri-ascoltata nel rispecchiamento: “*parola penetrata*”¹⁸, risentire la tua parola ma con tono leggermente diverso, penetrata, appunto, da un'altra parola con tono diverso. Uno spazio aperto di discussione, attraverso cui coachee e coaches sono in grado di acquisire più capacità di azione nella loro quotidianità discutendo dei loro problemi e criticità. Da una conversazione dialogica deriva nuova conoscenza: nello spazio che si crea tra i partecipanti alla conversazione si generano nuovi significati, si costruisce senso. I professionisti devono anche diventare esperti nei dialoghi, perché è attraverso i dialoghi che la loro conoscenza specialistica del campo si radica nel contesto. I coaches: riepilogano, rispecchiano, esprimono emozioni e ciò che hanno sentito, provato, offrono feedback. Quando, ad esempio, vogliamo far dialogare due differenti reparti di una squadra: attacco e difesa. Un'altra tipologia di riflessività è quella definita da noi **Mycro Coaching Session**, sono brevi momenti di sessioni di coaching effettuati durante lavori di Team Building, oppure in sessioni particolari di dialoghi aperti. In questi casi ad ogni partecipante del gruppo (max 8 persone) viene assegnato un coach, che per 5'-10' affronta il tema, l'argomento, il problema, la preoccupazione emersa con il proprio coache attraverso l'ascolto generoso e le domande aperte e potenti. Al termine del tempo assegnato, il coach coordinatore chiede ai singoli coach di rispecchiare e ricapitolare per tutti quanto è emerso nella sessione, utilizzando al massimo le parole e il tono del coache. Ovviamente il coache può integrare se ne vede o sente la

¹⁸ Medvedev P., N., (Bachtin M.), (1978), Il metodo formale nella scienza della letteratura, p.22, Bari, Dedalo libri

necessità. Questo permette al coache di sentire risentire proprio le sue parole, la sua voce, la sua posizione, può modificarla e integrarla e permette agli altri di ascoltare con una migliore attenzione dovuta al minor coinvolgimento emotivo. La “neutralità” del coach garantisce una profondità riflessiva ed una polifonia più ampia. Un coach potrebbe lavorare anche con due coachee contemporaneamente, in casi di numeri più elevate o di pochi coaches. In questo caso oltre al rispecchiamento e ricapitolazione del coach ci saranno le integrazioni e le impressioni del coache 1 sul coache 2 e viceversa ed ovviamente le possibili integrazioni del coache di cui si ricapitola la sessione.

Oltre a questi noi utilizziamo le **Sessioni Individuali** di coaching, e gli strumenti di **Team e Group coaching**, elementi di **Team Building** e di **Peer coaching**, il tutto in maniera integrata con l'approccio dialogico.

L'approccio dialogico, come fondamento della formazione dei coaches che svilupperanno il tipo di leadership sopra descritto, più che impararlo sui libri o in corsi di tipo accademico, si pratica. È un learning by doing continuo, è una sperimentazione, un laboratorio, una ricerca-azione continua. Lo sport, la sua politica e la sua organizzazione ha bisogno di accrescere la propria cultura dialogica, ha bisogno di una nuova generazione di coaches e di leaders. In questo senso la necessità di costituire delle “Unità di Coaching” all'interno dei dipartimenti che abbiano una forte connessione con il territorio e le pratiche sportive che in esso si trovano e si realizzano diventa una proposta concreta, una innovazione sociale.

Il significato di *social innovation* fa riferimento a una definizione stratificata, secondo la quale, le innovazioni sociali diventano strategie, concetti, idee ed organizzazioni (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali di ogni tipo e creano nuove relazioni sociali e/o collaborazioni per lo sviluppo delle comunità ed in generale per tutto ciò che rafforza la società civile. «L'innovazione ha lo scopo di determinare un cambiamento positivo, di facilitare la progettazione o realizzazione delle attività o di migliorarne la qualità. Un'innovazione non deve essere necessariamente una novità per tutti: è sufficiente che un soggetto o

un'unità oppure un'organizzazione la percepiscano come nuova»¹⁹.

Per far questo si ritiene che la via migliore per sviluppare innovazione sociale sia quella di accrescere la visibilità, dei casi di successo, sia a livello europeo sia a livello internazionale, ma anche e soprattutto a livello del local to local, anche attraverso l'evidenza empirica, e migliorare le capacità, non solo degli esperti e dei politici ma anche dei cittadini, di pensare al trasferimento dell'innovazione sociale come strumento elettivo e di opportunità per risolvere le sfide che la nostra epoca ci impone. Il «trasferimento dell'innovazione» (TOI = Transfer Of Innovation) è l'applicazione di una buona pratica innovativa in organizzazioni diverse da quella che l'hanno sviluppata. Sono i processi, le conoscenze insite in tale pratica, che vengono trasferite, non la pratica in sé. Per il trasferimento di una pratica occorre che il contesto sia sufficientemente simile al contesto nel quale la pratica si è rivelata originariamente funzionale ed efficace. Il trasferimento di una buona pratica è sempre un processo di apprendimento. In questo processo ricoprono un ruolo importante anche le conoscenze implicite. Le più recenti ricerche, confermano quanto si fa con l'approccio dialogico: mostrano infatti che un processo di trasferimento dell'innovazione, orientato agli 'utenti', si gioca sull'interazione tra i partecipanti ed i beneficiari. È importante individuare chi sono i beneficiari finali dell'innovazione e coinvolgerli nelle varie fasi del processo di trasferimento. È inoltre strategico pensare ai differenti supporti di cui gli innovatori, tanto quanto le innovazioni, hanno bisogno per crescere. In questo senso *Il libro bianco sulla innovazione sociale* individua sei momenti, pensati come fossero degli spazi coincidenti, con culture e abilità differenti. Tali momenti non sono sempre sequenziali: alcune innovazioni compiono dei veri e propri balzi. Questi momenti sono: 1) Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi, 2) Proposte e idee, 3) Prototipi ed esperimenti, 4) Conferme, 5) Organizzazione e diffusione, 6) Cambiamento del sistema di riferimento.²⁰

Rispetto a questo l'esperienza vissuta durante il Master universitario di secondo livello

¹⁹ R. Murray, J. Culier Grice, G. Mulgan, *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, The Young Foundation, London NESTA, SOCIETING, A. Giordano, A. Arvidsson, 2011, pp. 11-58; pp. 80-104, Cava de' Tirreni (SA), Amalfi Coast.

²⁰ *Ibidem*.

“Gestione dei processi psicologici e relazionali nello sport agonistico” realizzato presso l’Università IUSTO Rebaudengo di Torino, dipartimento di psicologia, unita all’esperienza Finlandese, Australiana e a molte altre, oltre alle esperienze quotidiane di campo, ci hanno convinto della necessità di costituire luoghi dove sia possibile formare le competenze per i nuovi coaches, manager e leaders sportivi e dove sia anche possibile ri-generare e ri-motivare “gli anziani”. Come è stato poc’anzi anticipato la costituzione di Unità di Coaching può rappresentare una buona soluzione.

In particolare una “Psychology Coaching Unit” cerca di migliorare le prestazioni, la produttività e la qualità della vita degli individui, delle organizzazioni e della comunità più ampia attraverso l’eccellenza nell’istruzione, nella ricerca e la pratica della psicologia coaching. Le associazioni professionali come Society Coaching for Psychology (SCP) e International Coaching Federation (ICF) potrebbero essere utilissime per garantire standard, codici etici e competenze professionali.

La “Psychology Coaching Unit” cura l’applicazione della ricerca, la teoria e la pratica della scienza della psicologia con approccio dialogico integrato al coaching per la valorizzazione della esperienza di vita, le prestazioni di lavoro e la crescita personale di tutta la comunità sportiva ai diversi livelli e con le diverse necessità. Inoltre implementerebbe la consapevolezza della cittadinanza planetaria insita nel movimento sportivo e una consapevolezza ecologica nei processi di globalizzazione.

In Europa non abbiamo Unità di questo tipo al momento, mentre in Australia e in altri Paesi si è già diffusa. La possibilità di costituire una Unità mettendo in rete alcune tra le accademie europee più sensibili con Know How specifico (sportivo, scienze sociali, approccio dialogico, coaching, leadership...) che raccolga e sviluppi tutte le esperienze e le “buone pratiche” che il modo sportivo ha fin qui prodotto rappresenta una grande opportunità.

International Unit of Coaching è una idea che coinvolge più università in rete e più istituzioni come ICF e SCP per lo sviluppo della cultura, della ricerca, dell’innovazione e dell’alta formazione nell’ambito del coaching.

L’Unità di Coaching ha le caratteristiche di flessibilità, dinamismo, adattabilità.

La sua missione è quella di diffondere la cultura del coaching, di costruire le basi scientifiche e le migliori pratiche di dialogical approach in the local governance of sport, community coaching, personal coaching, leadership, ben-essere.

La cultura del coaching si sviluppa attraverso la ricerca, l’alta formazione, la

progettazione e la supervisione.

Questa Unità è specificatamente dedicata al coaching, in particolare quello cosiddetto di terza generazione, più votato ai valori e alla costruzione di senso. Un coaching attento alle trasformazioni in atto ed esso stesso motore dell'innovazione sociale in particolare nella costruzione della governance sportiva a 360° del prossimo futuro.

Ovviamente l'IT e i social media troveranno qui un campo di nuove applicazioni e innovazioni che faciliteranno i processi riducendo i costi marginali prossimi allo zero. Inoltre si potrà sviluppare l'idea del “Commons Collaborativo” che dal local to local si potrà diffondere a pratica globale²¹.

Nel vero dialogo entrambe le parti sono disposte a cambiare

Thich Nhat Hanh

Metafore per riflettere sul Coach come Leader dialogico

Generatori di Extra-Spazi

Seminatori del Desiderio – Passione

Custodi della Cura

Campo in cui Fiorire

Eternauti del Dialogo

Tessitori Di Dialogo

Ibridi Della Dialogicità

Acrobati Della Incertezza

Promotori Di Relazioni

Artigiani Dell'inatteso

Ricognitori Di Sogni

Specialisti Del Quotidiano

Specialisti Del Senso Comune

Negoziatori Di Futuro

Anticipatori Di Futuro

Custodi Di Futuro

²¹ Rifkin J., (2014), La società a costo marginale zero, Milano, Mondadori

Coltivatori Di Memorie
 Traduttori Di Culture
 Facilitatori Di Apprendimento
 Co-Costruttori di Senso
 Co-Costruttori Di Progetti Di Vita
 Esploratori Di Antinomie
 Navigatori Dell'inquietudine
 Equilibristi Tra Stabilità e Cambiamento
 Gatekeepers Della Comunicazione
 Globalizzatori Dell'interdipendenza
 Testimoni dell'Interazione
 Colla Del Gruppo
 Palombari Della Conoscenza Implicita
 Ricercatori - Lavoratori Del Dentro e Del Fuori
 Mediatori di Culture
 Astronomi dei Punti di Vista
 Saltatori di Muri Costruttori di Ponti
 Danzatori nelle Relazioni

.....

Saper tenere aperti i confini ed essere incerti almeno quanto gli attori che seguiamo ...

Bibliografia

- Alonso S. (2013), Coaching Dialogico, LID Editorial Empresarial y Universidad Francisco de Vitoria
- Andersen, T., (1991). The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues. New York: Norton.
- Andersen, T., (1995). Reflecting processes; acts of forming and informing. In Friedman, S. (Ed.). The reflecting team in action (pp. 11–37). New York: Guilford.
- Andersen, T., (2007), Human participating: human 'being' is the step for human 'becoming' in the next step. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference. New York: Routledge/Taylor & Francis.
- Arnkil, R., (2008b) Remembering the Future: Future Dialogue and the Future of Dialogising. In: Jarmo & Kalliola, Satu (eds.) Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Peter Lang, Frankfurt am Main
- Arnkil T. & Eriksson E. & Arnkil R., (1999), Anticipation Dialogues. Vertical and Horizontal Dialogue Methods for Strategic Management and Smart Networking. Stakes Themes 3/1999

Arnkil, R., (2005), Mapping out good practice – and how can we learn from it? – An overview of the debate, themes, concepts and methods of good practice transfer. <http://www.urbact.org/udiex> (Venice session 1 and 2 papers)

Arnkil, R., Arnkil, T., & Eriksson, E., (1998), Strategic Management and Personnel Development in Local Government. In: The Crest of The Wave. Yearbook of the National Workplace Development Programme. Ministry of Labour.

Arnkil, R., & Spangar, T., (2011), Open and integrated peer-learning spaces in municipal development. In Alasoini, et. al. (2011) Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. TEKES. Finland

Arnkil, T., Seikkula, J. & Eriksson, E., (2003), Postmodern Society and Social Networks: Open and Anticipation Dialogues in Network Meetings. Family Process vol. 42, No. 2, pp. 185-203

Arnkil, T., Seikkula, J., (2012), Open dialogues in relation practices, Erickson, Trento

Bachtin, M., (1981) Discourse in the novel. In The dialogic imagination: Four essays by M. Bakhtin (Ed. M Holquist) Austin and London: Texas University Press.

Bachtin, M., (1984). Problems of Dostoevsky's poetics. Minneapolis: University of Minnesota Press; Dostoevskij. Poetica e stilistica, (trad. it. di G. Garritano, Torino, Einaudi, 1968)

Bachtin, M., (1986). Speech genres and other late essays. Austin: University of Texas Press.

Bachtin, M., (2001), Estetica e Romanzo, Torino, Einaudi

Bachkirova, T., (2007), Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling, In S. Palmer & A. Whybrow (Eds), Handbook of coaching psychology, London, Routledge

Barret F., J., (2013), Disordine armonico. Leadership e jazz, EGEA

Bergamino F. (a cura di), (2014), Desiderio e Consapevolezza. Fondamenti e fenomenologia del coaching, Roma, EDUCS MCENNotesbooks

Bohm, D. (2014), Sul Dialogo, Pisa, Edizioni ETS

Borgna, E. (2017), Le parole che ci salvano, Torino, Giulio Einaudi Editore

Borgna, E. (2016), Responsabilità e speranza, Torino, Giulio Einaudi Editore

Borgna, E. (2015), Parlarsi, Torino, Giulio Einaudi Editore

Borgna, E. (1999), Noi siamo un colloquio, Milano, Feltrinelli

Braghero M., Perfumo S., Ravano F., (2000) Per sport e per businnes è tutto parte del gioco, Milano, Franco Angeli

Braghero, M., (2014), “Il servizio pubblico come servizio di coaching. Un confronto tra la Finlandia e l'Italia”. In “Desiderio e consapevolezza. Fondamenti e fenomenologia del coaching, a cura di Federica Bergamino, Roma, EDUCS MCENotebooks

Braghero, M., (2012), L'Accordo di programma per l'integrazione, l'inclusione sociale e il successo formativo. Uno strumento per la governance locale, Trento, Erickson editore

Buber M., (1947), Ich und Du (1923). In M. Buber, Dialogisches Leben, Zürich, G. Müller.

Buber, M., (1958). I and thou (2nd ed.; R.G. Smith, Trans.). New York: Charles Scribner's Sons

Buber, M., (1993), Il Principio dialogico e altri saggi, Edizioni San Paolo, Milano

Buber, M., I and Thou. Translated by Ronald Gregor Smith. New York: Charles Scribner's Sons, 1958

Buber M., (1982). Elements of the interhuman. In: J Stuart (Ed.), Bridges not walls. Reading, MA: Addison Wesley

Cappelletti, P. (2015), L'Italia generative, Trento, Erickson

Cei, A. & Dini, S., (2004), Coaching alle nuove sfide, Guerini e Associati

Cornett, J., Knight, J., (2008 e 2009) Coaching: Approaches and perspectives, 2008 - 2009 - books.google.com

Cox, E.,(2006), An adult learning approach to coaching, In D. Stober & A. Grant (Eds), The handbook of evidence based coaching, John Wiley & Sons

Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D., (2010), The Complete Handbook of Coaching, SAGE Publications Ltd, London

Davidson, R. J. (2015), La vita emotiva del cervello, Milano, Ponte alle Grazie

Echeverria, R., (1994), Onolologia del lenguaje, Chile, J.C. Saez Granica,

Folgheraiter, F., (2006), La cura delle reti. Nel welfare delle relazioni, Erickson, Trento

Gallwey, T., (2013), Il gioco interiore del tennis, Roma, Lit EdizioniGhetti, M.,

Apolloni, I. & Bergamo, F., (2009), Leader dentro. Coaching e consapevolezza nel viaggio del leader, Luiss UP

Goldsmith, M. Lyons, L. & Freas, A., (2000), Coaching for leadership, San Francisco, CA, Jossey Bass

Heifetz, R.A., (1994), Leadership without easy answers, Cambridge, MA, Harvard University Press

Jones, R.A., Rafferty, A.E. & Griffin, M.A., (2006), The executive coaching trend, Towards more flexible executives, Leadership & Organizational Development Journal, 27(7):584-96

Joo B.K., (2005), Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research, "Human Resource Development Review", 4

Kabat-Zinn, J. (2016) Vivere momento per momento, Milano, Corbaccio

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. (2001), Executive coaching: A comprehensive review of the literature, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53: 205-28

Kets de Vries Manfred, F.R. (2015) Mindful Leadership Coaching, Milano, Edizioni FerrariSinibaldi

Kramer, G. (2016), Mindfulness Relazionale, Torino, Bollati Boringhieri

Landsberg, M., (1997), The tao of coaching, London, Harper Collins

Levinas, E., (1980/2006), Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità, Jaca Book, Milano.

Newton, J., Long, , & Sievers, B., (2006), Coaching in depth – the organizational role analysis approach, London, Karnac Books

Orestein, R., (2006), Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all along, Consulting Psychology Journal, 58: 106-16

Orestein, R. (2007), Multidimensional executive coaching, New York Springer

Palmer & A. Whybrow, (2007), (Eds.), Handbook of coaching psychology, London,

Passmore, J. (2006), Coaching psychology: Applying an integrated approach in education, Journal of Leadership in Public Service, 2(2): 27-33

Peltier, B., (2001), The psychology of executive coaching: Theory and application, London, Brunner-Routledge

Peterson, D., (1996), Executive coaching at work: The art of one-on-one change, Consulting Psychology Journal, 48, 78-86

Robbins, S., (2009), Coaching ai leader aziendali. Come perfezionare la leadership in azienda, NLP Italy

Rolef Ben-Shahar, A., & Gerber. M., & Keet., C., (2005), A shared space: relational coaching, The Israeli Centre for Group Coaching, ShohamBarret F., J., (2013), Disordine armonico. Leadership e jazz, EGEA, Israel

Rovelli, C. (2014), La realtà non è come ci appare, Milano, Raffaello Cortina Editore

- Rovelli, C. (2014), *Che cos'è la scienza. La rivoluzione di Anassimandro*, Milano Oscar Mondadori
- Sclavi M., (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, Bruno Mondadori
- Seikkula, J., (1993). The aim of therapy is generating dialogue: Bakhtin and Vygotsky in family session. *Human Systems Journal*, 4, 33;48.
- Seikkula, J., (1995). From monologue to dialogue in consultation with larger systems. *Human Systems*, 6, 21-42.
- Seikkula, J., (2002). Open dialogues with good and poor outcomes for psychotic crises: Examples from families with violence. *Journal of Marital and Family Therapy*, 28, 263–274.
- Seikkula, J., Alakare, B., Aaltonen, J., Holma, J., Rasinkangas, A. & Lehtinen, V. (2003), Open Dialogue approach: Treatment principles and preliminary results of a two-year follow-up on first episode schizophrenia. *Ethical Human Sciences and Services*. 5(3), 163- 182.
- Seikkula, J., Arnkil, T. E., Erickson, E., (2003), Postmodern Society and Social Networks: Open and Anticipation Dialogues in Network Meetings, *Family Process*, Volume 42, Issue 2, pages 185–203, June 2003
- Seikkula, J., & Trimble, D., (2005) Healing elements of therapeutic conversation: Dialogue as an embodiment of love. *Family Process*, 44, 461–475.
- Seikkula, J. & Arnkil, T., (2006) *Network Dialogues*. Karnac Publishers. Kensington. UK
- Seikkula, J., (2011), Becoming dialogical: Psychotherapy or a way of life? *The Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 32, (179–193).
- Seikkula, J., Laitila, A., & Rober, P., (2011b). Making sense of multifactor dialogues. *Journal of Marital and Family Therapy*. doi: 10.1111/j.1752-0606.2011.00238.x
- Spalletta, E. & Germano, F., (2006), *MicroCounseling e MicroCoaching*, Sovera Multimedia
- Senge, P.M. (1990), *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer Editori
- Shotter, J., (1992), Bakhtin and Billing: Monological versus dialogical practices. *American Behavioral Scientist*, 36, 8-21,
- Siegel, D. J. (2009), *Mindfulness e cervello*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Siegel, D. J. (2014), *Mappe per la mente*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Stern, D., N., (2005), *Il momento presente - In psicoterapia e nella vita quotidiana*, Milano, Raffaello Cortina
- Stern, D., N., (2011), *Forme vitali*, Milano, Raffaello Cortina
- Stelter, R., (2000). The transformation of body experience into language. *Journal of Phenomenological Psychology* 31, 63-77.
- Stelter, R., (1999). *Med kroppen i centrum. Idrætspsykologi i teori og praksis* [A handbook of sport psychology – theory and application]. Copenhagen: Dansk psykologisk Forlag.
- Stelter, R., (2007), Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review* 2, 2, 191-201.
- Stelter, R., (2008). Learning in the light of the first-person approach. In T. S. S. Schilhab, M. Juelskjær & T. Moser (eds.). *The learning body* (pp. 45-65). Copenhagen: Danish University School of Education Press
- Stelter, R., (2009), Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review* 4, 2, 207-217.
- Stelter, R. & Law, H., (2010), Coaching – narrative-collaborative practice. *International Coaching Psychology Review*, 5, 2, 152-164 .

- Stelter, R., Nielsen, G. & Wikman, J., (2011), Narrative-collaborative group coaching develops social capital – A randomized control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: Theory, Research and Practice*, 4, 2, 123-137.
- Stelter R., (2013), *A guide to third generation coaching narrative-collaborative theory and practice*, Dordrecht, Springer
- Tassarotti, S., (2008), *Coaching. Come sviluppare i talenti e potenziare la performance del leader*, Milano, Il Sole 24 Ore
- Terni, P., (2007), *Coaching leaders*, Guerini Associati
- Rifkin J., (2014), *La società a costo marginale zero*, Milano, Mondadori
- Viloin M., A., (2014), *Coaching Guardiola*, Milano, Vallardi
- Tirch, D., Silberstein, L.R. & Kolts, R.L. (2016), *Psicologia Buddhista e Terapia Cognitivo Comportamentale*, Milano, Edizioni Ferrari
- Sinibaldi
- Vitullo, A., (2006), *Leadership riflessive*, Apogeo, Milano
- Walpole H., (1754), *lettera a Horace Mann – Fiaba Tre Principi di Serendippo* (trad. Italiana a cura di Cristoforo Armeno), wikipedia.org
- Yalom, I.D. (2005) *Teoria e pratica della psicoterapia di gruppo*, Torino, Bollati Boringhieri Editore
- Yalom, I.D. (2005) *La cura Schopenhauer*, Vicenza, Neri Pozza
- Yalom, I.D. (2006) *Le lacrime di Nietzsche*, Vicenza, Neri Pozza
- Yalom, I.D. (2014), *Il dono della terapia*, Vicenza, Neri Pozza
- Yalom, I.D. (2015), *Sul lettino di Freud*, Vicenza Neri Pozza
- Yalom, I.D. (2015) *Il problema Spinoza*, Vicenza, Neri Pozza
- Yalom, I.D. (2016), *Il senso della vita*, Vicenza, Neri Pozza