

Un percorso di Coaching ...lungo il “confine”

ABSTRACT

Along the edges of the Coaching path

The experience described here concerns the use of Transactional Analysis counseling within organizations for the purpose of developing organizational competence and relation ability by following an individual path.

This type of intervention is used today prevently as “Coaching” applied in situations that arise when an organizational change calls for a reorientation of the various roles and competences, and a redefinition of the organizational limits of the people involved.

In the specific situation described, the “Coaching” is used particularly to decontaminate the “Adult” and help the person take hold of his situation and recuperate his competence in order to enter into a new and different context, less treating than that which the “Child” had received.

In this case, the complexity of the person involved made it necessary to pay special attention to staying within the organizational counseling boundaries rather than adopt a more personal method which may have led to a more profound clinical analysis.

PREMESSA

L'esperienza raccontata in questo intervento è centrata sull'utilizzo del Counseling con approccio analitico-transazionale in ambito organizzativo, per lo sviluppo delle competenze organizzative e relazionali attraverso percorsi individuali, che a volte (non in questo caso) sono alternati/accompagnati da fasi in gruppo.

Questa tipologia di intervento rientra nelle attività oggi prevalentemente presentate alle organizzazioni come interventi di “Coaching”, utilizzando un termine di origine sportiva per significare ogni sorta di supporto per “allenare” singoli e gruppi a migliorare le loro competenze e quindi le loro prestazioni, secondo modalità tese a responsabilizzare i soggetti come parte attiva del processo di apprendimento.

La disponibilità all'apprendimento è infatti il cardine per stipulare il "contratto" che, a partire da una richiesta e quindi da un contratto con l'azienda/ente, viene accettato e preso in carico dalla persona interessata (contratto "a tre mani") (1).

L'ambiente in cui si genera l'esigenza di questo tipo di interventi è sempre in una situazione di cambiamento, indotto dal contesto esterno o dall'indirizzo strategico dell'organizzazione, che richiede un riorientamento di ruoli e di competenze da parte delle persone e una ridefinizione dei loro "confini organizzativi". Il Coaching è un supporto offerto dall'organizzazione per affrontare questo cambiamento con modalità attente a considerare le diversità personali e di percorso che i singoli soggetti possono avere e con la fiducia nelle potenzialità che queste possono valorizzare e sviluppare.

Questo approccio mostra già nelle sue finalità complessive una congruenza con l'assunto di base dell'AT, in quanto si fonda sul riconoscimento dell'Okness delle persone e della possibilità che ognuno ha di decidere sul proprio cambiamento, nella consapevolezza e nella libertà di scelta.

Il tema della libertà di scelta emerge in modo particolare nell'attenzione dedicata al contratto: infatti, al di là di quanto deciso dall'azienda, le persone hanno la possibilità di partecipare o meno al programma, di "provare" per poi non proseguire (come in genere succede a chi parte con questo atteggiamento), di utilizzare il consulente definendo comunque con lui un contratto specifico e personale, che tiene conto delle sue esigenze e delle sue disponibilità (2).

Non viene in questa sede approfondito il tema della distinzione tra Coaching e Counseling, di cui mi sembra già molto sia stato scritto (3): come per tutte le tecniche di recente introduzione e utilizzo, i confini e le definizioni hanno delle aree grigie e sono correlati all'esperienza e al background culturale dei soggetti che contribuiscono al dibattito.

Il termine "Coaching" in realtà è applicabile a modalità d'intervento e di supporto per l'apprendimento, per il miglioramento dei risultati varie e diversificate: in questo caso si parla di "coaching" facendo a pieno titolo riferimento ad una tipologia di intervento che utilizza l'approccio e le tecniche del counseling applicate al campo organizzativo.

Il tema dei "confini" si pone in modo evidente perché questo tipo di attività tocca (e in tale ambito deve limitarsi) la sfera professionale

e dei comportamenti organizzativi delle persone, senza proporsi obiettivi di tipo più profondo (terapeutico) o che afferiscono anche all'ambito della vita privata delle persone coinvolte.

Sebbene questa netta linea di demarcazione venga definita e chiarita nell'ambito della definizione del contratto sia con il committente-organizzazione, sia con il soggetto interessato, occorre mantenere un'attenzione durante il percorso, perché la persona, nella sua unicità, spesso fa emergere difficoltà e sofferenze che vanno ben al di là del contesto lavorativo e, rispetto alle quali, occorre prendere atto e fermarsi con umiltà e rispetto, senza scivolare nella parte del "Salvatore" del triangolo drammatico di Karpman (4).

D'altra parte le pressioni del cambiamento organizzativo, a cui spesso sono associate le richieste di questa attività, sicuramente mettono le persone in situazioni di stress, in cui riemergono fragilità e l' "elastico" dei sentimenti parassiti e dei comportamenti di copione trovano il terreno adatto per condizionare sentimenti, pensieri e comportamenti.

In questo contesto il Coaching è un supporto finalizzato in modo particolare a decontaminare l'Adulto, ad aiutare la persona a riprendere in mano con lucidità la sua situazione e, a poco a poco, a ridefinire i confini del proprio ruolo organizzativo e a recuperare le proprie competenze per calarle in un contesto nuovo e diverso, ma meno minaccioso di quanto inizialmente il loro Bambino non abbia sentito.

1. IL PROGETTO

Il punto di partenza è rappresentato dalla richiesta di una grande azienda che, a fronte della decisione di introdurre nuovi sistemi informatizzati per la gestione di alcuni processi aziendali, individua, tra i responsabili delle unità organizzative interessate dal cambiamento, tre capi progetto che abbandoneranno, almeno per qualche anno, se non definitivamente, il loro ruolo attuale.

L'attività di coaching per i tre nuovi capi progetto si configura come un percorso di accompagnamento al nuovo ruolo che richiede, rispetto a quello già consolidato di responsabilità "gerarchica" di una struttura e quindi di un gruppo stabile di collaboratori, una maggiore capacità di gestione delle relazioni, in particolare affron-

tando conflitti di natura organizzativa e interpersonale, alla ricerca di soluzioni che siano accettate, e, se possibile, condivise, da un insieme eterogeneo di soggetti, caratterizzati da attese, linguaggi e approcci differenziati.

Viene quindi richiesto alle persone prescelte di rivisitare il proprio stile di leadership in un contesto in cui la capacità di influenza e di gestione non poggia tanto sull'autorità formale e sulle competenze specialistiche, ma si fonda sulle capacità relazionali, organizzative e di metodo e in modo particolare sull'efficacia e sull'equilibrio personale.

Perché è così importante l'efficacia personale, la fiducia in sé in questo cambiamento? Se la mia autorità non si fonda più sulle sicurezze consolidate del ruolo precedente, su che cosa mi baserò infatti per far fronte a problemi e soggetti nuovi, con meno "potere" dal punto di vista tecnico e forse anche "formale"? La mia squadra è composta da consulenti, quindi da esterni, che condividono i miei obiettivi (ma in funzione dei loro...), i miei "clienti" sono colleghi che "scaricano" sul progetto le loro diffidenze, inefficienze, protagonismi (anche loro "resistono" al cambiamento...), la direzione è il mio riferimento e il mio committente, ma fatalmente è "presa" da tante cose e da logiche non sempre così trasparenti (a volte delega...troppo, a volte controlla le virgole...).

In questa rete di relazioni si muove il capo progetto e in questo nuovo confine è destinato ad operare... e nella difficile navigazione il consulente coach è una risorsa a disposizione per favorire l'autoconsapevolezza nel leggere se stesso e gli altri nelle nuove situazioni, per individuare e decidere di sperimentare nuove opzioni, facendo riemergere risorse personali e competenze "travolte" dal cambiamento.

L'avvio dei percorsi è preceduto da un incontro con il direttore a cui fanno capo i tre capi progetto, che, oltre a fare un quadro del cambiamento organizzativo in atto, presenta brevemente le caratteristiche e i comportamenti dei tre interessati, ovviamente dal suo punto di vista. Si rende conto della necessità di un supporto per queste persone, potrebbe essere lui stesso a fornirlo, ma non ritiene di poterlo fare per problemi di tempo, ma anche perché non si sente di farsene carico. In particolare, tra i tre, una persona (l'ingegnere Anna P.) ha un comportamento che lui sente particolarmente pro-

blematico: molto efficiente, competente, orientata agli obiettivi, ha raggiunto brillanti risultati, ma spesso si mostra negativa nei confronti degli altri e di se stessa, ha un bisogno continuo di conferme ed è sospettosa nei confronti degli altri.

Di fronte a questa presentazione scatta la prima definizione del confine tra ruolo del responsabile e ruolo del coach esterno: l'intervento non surroga né sostituisce il direttore nelle sue responsabilità di gestore delle sue risorse, né si offre come "valvola di sfogo" per alleggerire una relazione difficile. In particolare occorre evitare che il committente entri nell'illusione che l'intervento porti ad un cambiamento più profondo del modo di essere della persona: col coaching la persona potrà riflettere e lavorare sulle sue competenze, ma non cambiare la sua visione del mondo.

Altro punto fondamentale di questo primo contratto con la committenza è che i capi progetto sceglieranno in modo autonomo, senza alcuna pressione, di accogliere e intraprendere questa proposta di supporto offerta dall'azienda. Il primo incontro sarà finalizzato a conoscere il consulente e il tipo di programma proposto e, sulla base di questo, scegliere come e se procedere, mantenendo i confini concordati.

Dopo questo incontro il direttore affida alle persone e alla consulenza sia la gestione del "contratto" individuale sia quella del percorso, senza alcuna interferenza, rispettando quindi i confini che permettono un'efficace realizzazione di questo tipo di interventi.

Dei tre capi progetto presenteremo il percorso di Anna, proprio perché la complessità della persona avrebbe potuto creare durante l'attività qualche rischio di "sconfinamento" tra l'ambito organizzativo e l'ambito clinico.

2. LA STORIA DEL PERCORSO

Primo incontro.

Presento il programma, le finalità e gli strumenti. Anna sembra d'accordo, si rapporta in modo molto professionale, si accerta del coinvolgimento di altri dell'azienda in questo tipo di percorso e vuole sapere delle mie esperienze anche in altre organizzazioni. Mi fa l'elenco degli aspetti in cui vorrebbe migliorare (capacità di comunicazione e di relazione, gestione dei conflitti, problem sol-

ving, autocontrollo, leadership...): più o meno la lista coincide con le capacità richieste dal nuovo ruolo. Commentando le varie capacità quando arriva all'autocontrollo denuncia il proprio eccessivo coinvolgimento "emotivo" sul lavoro. Di qui parte nel descrivere come ha vissuto il cambiamento di ruolo che le è stato richiesto: "quello che ho costruito con fatica, io individualmente, è passato ad un'altra persona, ed ora mi si chiede di fare un altro lavoro più manageriale, dove fare più coordinamento,..." La persona che l'ha sostituita non è all'altezza, attacca il suo operato per difendersi, cambia per il gusto di cambiare, ricorre a lei solo se non sa proprio come fare: sta distruggendo il suo lavoro. Si mette a piangere. Le do un fazzoletto e non batto ciglio, lascio che si sfoghi: conclude che in azienda si afferma "chi grida di più" e non "chi ha le competenze". Questo sarà un motivo ricorrente: chi è aggressivo va bene, io devo essere così, anche se non mi va bene (e non ci riesco).

Il fatto di vedermi tranquilla di fronte al suo sfogo sembra tranquillizzarla: non mi sono spaventata (ho dimostrato "potere" nella situazione), non l'ho giudicata (le ho dato il "permesso" di disperarsi davanti ad un esterno).

Riprendo i passi che ci aspettano e le lascio una griglia di riflessione che servirà a lei per fare un primo bilancio delle sue competenze e a me per comprenderle meglio.

Secondo incontro.

Sulla base della griglia che le ho proposto vengono messe in luce le competenze in cui Anna si sente forte e quelle che invece le vengono richieste dal nuovo ruolo: tra le prime, organizzare e risolvere problemi, ma lavorando in modo più diretto e in prima persona, con possibilità di avere un riscontro diretto e rapido del suo operato; tra le altre, risolvere i problemi attraverso le competenze e il coinvolgimento di altri e quindi con la necessità di negoziare, affinando capacità di ascolto e di comunicazione, con risultati più lenti e con responsabilità "condivise". In questa fase emerge la sua difficoltà a leggere sé stessa e soprattutto gli altri, in una situazione organizzativa i cui confini sembrano labili e di difficile "presidio" e in una situazione personale in cui un Genitore "ferreo" chiede molto a lei stessa, fino a renderla dipendente dal riconoscimento e dal giudizio degli altri, e molto anche agli altri, su cui il filtro del pregiudizio e

della diffidenza è molto forte. Il confine tra sé e gli altri a volte si confonde perché la sua autostima è dipendente dai riconoscimenti positivi altrui e questa attesa è spesso delusa, anche perché i segnali degli altri non sono letti in chiave positiva.

Comincia ad emergere la doppia contaminazione dell'Adulto che filtra e giudica secondo regole di un Genitore normativo negativo e tira fuori i sentimenti di un Bambino fragile, strapazzato dal suo duro Genitore per la sua "disdicevole" emotività e passionalità e deluso e rabbioso nei confronti degli altri ("non vale la pena buttarsi nel lavoro se non c'è riscontro..."). Di fronte a questa situazione io soprattutto ascolto, faccio qualche domanda, esprimo il mio parere di esperto organizzativo: nel passaggio da un ruolo operativo ad un ruolo manageriale può esserci difficoltà e anche sofferenza se lascio un lavoro che mi piace (le do il permesso di essere delusa, arrabbiata e in difficoltà).

Terzo incontro.

Le ho chiesto di raccontare alcuni casi di successo e di insuccesso del suo recente passato: fa molta fatica a far riemergere, a leggere le situazioni. In particolare viene fuori la difficoltà rispetto all'insuccesso, di fronte al quale la delusione è sproporzionata e tende a scatenare un giudizio negativo su di sé (non sono stata capace, non ho previsto tutto, non mi sono preparata abbastanza..) e su gli altri (sono avari, invidiosi, indifferenti, interessati, incapaci...), con poca lucidità nel leggere il contesto e il reale impatto dell'insuccesso sui risultati effettivi. Su questo aspetto la invito soprattutto a lavorare: osservare e poi descrivere le situazioni (i "fatti") che le si presentano nel nuovo ruolo, in particolare se le suscitano disagio, prima di farsi "risucchiare" dal giudizio e dalla delusione.

Con questo spirito affronteremo le aree su cui intende investire per un miglioramento: comunicare (in particolare come ascolto e facilitazione degli altri), negoziare (ricercare l'equilibrio tra autorità e "comprensione" dell'altro, per lei soprattutto intesa come soddisfazione del cliente), gestire le emozioni.

Per lei quest'ultima area significa non farsi "travolgere" dalla sua visione delle cose, ma anche dalle emozioni: "mai avere aspettative... per non essere delusa", battuta che esprime un sano desiderio di proteggersi, ma schiacciato da un "giudizio" pesante e da un'es-

sperazione negativa. Pur riconoscendo che “la passione fa dare di più”, con questa non si riconcilia...

Quarto incontro.

Cominciamo a lavorare su diverse situazioni che Anna porta e che ci permettono di ricostruire i rapporti con la complessa rete di soggetti con cui si trova ad operare. In un suo racconto descrive un collega che rappresenta il modello “negativo” di manager e di relazione con gli altri (si mette in evidenza, è aggressivo e supponente, venditore di fumo) e che, secondo le sue affermazioni iniziali, ha successo: le faccio domande e scopriamo... che non ha successo: è solo “sopportato” perché non se ne può fare a meno. Riesco a farle trovare e descrivere un altro personaggio, suo collega, che invece ...è un modello “positivo” (è assertivo, ha metodo, è flessibile...). E’ stato un passaggio fondamentale per cominciare a decontaminare l’Adulto dal Genitore Normativo, pur mantenendo il confine tra il piano organizzativo e il piano intrapsichico. Rispetto alla sua svalutazione sulla possibilità di essere efficaci e riconosciuti con comportamenti corretti e di stima verso se stessi e verso gli altri stiamo risalendo... ci sono delle opzioni possibili, concrete e sperimentate da altri. Parlando dell’assertività, facciamo un passaggio sulle posizioni esistenziali e su come queste influenzino il nostro modo di gestire la comunicazione e le nostre reazioni (Anna ha imparato in un corso precedente un po’ di AT). Ma io non le chiedo di collocarsi, penso che vada “oltre il confine”.

Quinto incontro.

Vengono affrontate situazioni di difficoltà con i “clienti interni” (colleghi utenti del nuovo sistema in fase di progettazione e di sperimentazione): a questo punto è cresciuta la capacità di Anna di leggere il contesto e le possibili motivazioni dei comportamenti degli altri in una logica meno autocentrata rispetto ai primi incontri (reagiscono così perché ce l’hanno con me, perché non sono brava...) e quindi è possibile prendere in considerazione anche tattiche di relazione differenti. La invito a descrivere le sue relazioni con i collaboratori nel ruolo precedente, e con quelli (soprattutto consulenti-fornitori) nel ruolo attuale. Da queste riflessioni viene fuori la necessità di “negoziare” e di affrontare con flessibilità vincoli di natura diversa

per poter collaborare... e quindi arrivare ad un risultato. Quando è meno forte l'autorità formale diventa più importante l'autorevolezza, che già nei confini del ruolo precedente era però il vero elemento trainante del gruppo dei collaboratori...

Sesto incontro.

Anna porta un episodio di conflitto con i fornitori, in cui sono stati riscontrati da parte loro (in particolare di uno di loro, un consulente appena inserito nel progetto) dei comportamenti scorretti. Due le sue reazioni: con quel consulente "è finita", anche se lo conosco poco e non ho capito le ragioni del suo comportamento; ho reagito troppo emotivamente, non devo far vedere di arrabbiarmi perché non è un comportamento "efficace" (in realtà perché così faccio vedere i miei punti deboli...). Approfondendo insieme a me la situazione prende in considerazione i possibili punti di vista e le motivazioni al comportamento degli altri soggetti coinvolti nell'episodio: è possibile che di fronte agli stessi stimoli gli altri reagiscano diversamente da me... Alla fine dell'incontro accoglie l'ipotesi di far lavorare questa persona e di vedere i risultati, prima di "rompere" di fatto la relazione o di chiedere addirittura la sua "espulsione" dal progetto, come era intenzionata a fare all'inizio del racconto.

Settimo incontro.

L'esperimento ha funzionato: Anna ha compreso meglio le motivazioni dell'incidente e verificato che una sua maggiore disponibilità ha messo più a suo agio l'altro, che ora sta lavorando bene e con reciproca soddisfazione.

In questo incontro viene portata una situazione di difficoltà con il proprio superiore e qui arriviamo all'area di maggiore difficoltà, perché il feeling non c'è: il Genitore di Anna giudica il suo capo incoerente (esigente ma lento, democratico ma accentratore..), il Bambino di Anna ne soffre la freddezza ("se non ho riconoscimenti, mi sento persa..."). La decontaminazione dal Bambino è sicuramente per Anna la più difficile: la sua dipendenza dall'approvazione degli altri in "certe" situazioni rischia non solo di portarla alla delusione, ma anche di compromettere la sua capacità propositiva... ma su questo terreno le radici si affondano troppo in profondità e non ritengo opportuno "aprire" varchi al di là del confine che ci siamo date.

Alla fine di questo incontro Anna constata autonomamente che certi sentimenti e comportamenti le “scattano” quasi suo malgrado, anche se ora le è chiaro che non sono più funzionali per lei: è arrivata alla consapevolezza del suo copione...

Poi aggiunge che ritiene necessario un lavoro su di sé più in profondità e che sta prendendo in considerazione questa possibilità. Le do un ritorno positivo: un altro cammino più coinvolgente può essere affrontato se vogliamo un cambiamento che tocchi la nostra vita in modo più profondo e pervasivo. Probabilmente per me questo è stato il momento di maggiore soddisfazione di tutto il percorso, perché ho visto la persona prendere in mano un suo progetto di cambiamento in modo consapevole ed autonomo.

Ottavo incontro

Facciamo insieme un bilancio del percorso in cui ci diamo un reciproco riconoscimento di aver lavorato bene insieme, e... anche di essere state bene insieme.

In particolare, Anna si riconosce una maggiore oggettività nell'osservare e nel leggere i comportamenti degli altri: la sua visione è meno autocentrata (è meno al centro e quindi anche meno “bersaglio”), si sente più tranquilla e a suo agio nei rapporti con gli altri, in particolare con i “pari”/colleghi e con i collaboratori e consulenti (“nelle situazioni difficili sto con un maggiore distacco”). Il suo confine di ruolo e di competenze è stato chiarito sul piano organizzativo e “ridisegnato” sul piano relazionale. Un maggiore confronto con la realtà l'ha resa meno rigida e questo le permette di proteggersi di più o comunque in modo più “sano”.

Il punto su cui sente ancora forte la sua fragilità è nel sentimento dell'essere “delusa”, provocato in modo particolare non solo dal mancato riconoscimento degli altri, ma anche dal suo colpevolizzarsi e dal suo essere ipercritica.

Forse fra qualche mese chiederà un follow-up: le do la mia disponibilità.

In realtà spero che decida di proseguire verso un progetto di cambiamento che vada al di là del lavoro, che investa il suo personale progetto di vita. E' un pensiero che tengo per me, un Adulto non ha bisogno di prediche e benedizioni...

CONCLUSIONI

L'efficacia di una storia deriva dalle risonanze che evoca e dai pensieri e dalle riflessioni che suscita, senza la necessità di ridefinire l'esperienza ricorrendo a concetti e teorie che la inquadrano e la "rinchiudono", a volte facendone perdere il respiro.

Come conclusione faccio solo una riflessione su che cosa penso che soprattutto mi abbia aiutato in questo percorso e mi abbia permesso di stare "dentro il confine": sicuramente l'autorevolezza che deriva dalla mia esperienza organizzativa, ma anche l'umanità nel raccontare le mie esperienze e le mie difficoltà, accanto all'umiltà nello stare in una situazione che non avrei "risolto" e di cui non potevo prevedere l'esito. Stare in punta di piedi lungo il confine...

Maria Luisa Olivieri

NOTE

(1) English F., "I contratti triangolari e multipli" in *Neopsiche – Rivista di Analisi Transazionale e Scienze Umane*, anno 10, giugno-dicembre 1992

(2) Tra le molte fonti che approfondiscono il tema della contruttualità sono state particolarmente utili per il contesto trattato le indicazioni contenute in ROMANINI M.T., "L'Analisi Transazionale nelle aziende", in *AT Riv. Italiana di analisi transazionale e met. Psicoterapeutiche*, II, n.2-3, Il gruppo, p.110-114

(3) Presenta un panorama articolato ma sintetico delle esperienze in corso la rivista dell'Associazione Italiana Formatori in un numero monografico dedicato appunto al Coaching (*FOR*, 56, luglio-settembre 2003)

(4) KARPMAN S., "Options", in *TAJ*, 1, 3, 1971

BIBLIOGRAFIA

BERNE E., *Principles of Group Treatment*, New York, Grove Press Inc., 1966 (trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Roma, Astrolabio, 1986)

CASALEGNO D.N., "L'Analisi Transazionale nell'attività di Counseling" in *FOR*, 57, ottobre-dicembre 2003

CASTAGNA M. (a cura di) *L'Analisi Transazionale nella Formazione degli adulti*, Milano, F. Angeli, 2003

DE MICHELI M. "La metodologia del Counseling" in *Quaderni di Counseling*, 2, 2003

ENGLISH F., "I contratti triangolari e multipli" in *Neopsiche – Rivista di Analisi Transazionale e Scienze Umane*, anno 10, giugno-dicembre 1992

FARINA ROSSI M., "Tecniche di facilitazione della relazione" in *Quaderni di Counseling*, 2, 2003

GOETA G.F., "La sessione di coaching" in *FOR*, 56, 2003

LOOMIS M., "Contracting for Change", in *Transactional Analysis Journal*, 12,1,1982

PICCARDO C. - REYNAUDO M., "Il counseling individuale e di gruppo nelle organizzazioni" in *FOR*, 56, 2003

- REDDY M. *The Manager's Guide to Counseling at Work*, 1987, (trad. it. di Boccali L. *Il Counseling aziendale*, Roma, Sovera Multimedia, 1994)
- REGGIANI M., "Coaching: di che cosa stiamo parlando?" in *FOR*, 56, 2003
- ROMANINI M.T., "L'Analisi Transazionale nelle aziende", in *AT Riv. It. di AT .e met. Psicoter.*, II, n.2-3, Il gruppo
- ROGERS C.R., *On becoming a person*, Boston, Houghton Mifflin Company (trad. it. *La terapia centrata sul cliente*, Firenze, Martinelli, 1970)
- SCHEIN E., *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing Company, INC., 1999 (trad. it. di Colombo M. *La consulenza di processo*, Milano, Cortina, 2001)
- SOANA V., "Linee di metodo per un intervento di Counseling" in *Quaderni di Counseling*, 2, 2003
- WITHMORE J., *Coaching for performance*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1996 (trad. it. di Giacone G., *Coaching*, Milano, Sperling&Kupfer, 2003)
- WOOLAMS S. – BROWN M., *Transactional Analysis*, Mich. USA, Spectrum Psychological Service Inc., 1978, (trad. it. di Spisanti S. *Analisi Transazionale*, Assisi, Cittadella, 1985)