CENTRO STUDI
MASTER COACH ITALIA

REPORT SUL
COACHING PROFESSIONALE 2026

Scenario, evoluzione, benefici e prospettive del coaching professionale

Edizione 2026

A cura del Centro Studi Master Coach Italia
Ecosistema dedicato al coaching:

Master Coach Italia | Scuola per diventare Mental Coach
Sport Coach Italia | Scuola specializzata nello sport coaching per diventare Sport Coach
Scuola Parent Coach | Scuola specializzata nella genitorialità per diventare Parent Coach
Scuola Ikigai Coach | Scuola specializzata nell'orientamento per diventare Ikigai Coach
Movimento Talento | progetto di divulgazione e tutela dei Talenti

ECOSISTEMA MASTER COACH ITALIA | Scuola di Coaching |
"Diamo Forma al tuo Futuro"
Sedi: Bari, Roma e Milano
www.mastercoachitalia.com – info@mastercoachitalia.com - Numero Verde: 800.960214 - WhatsApp: 3475820941
MasterCoachItalia srls | P. Iva 08365540726

Prefazione

Il coaching professionale sta attraversando una fase di profonda evoluzione. I cambiamenti nel mondo del lavoro, la crescente complessità dei contesti organizzativi, l'attenzione al benessere delle persone e l'avvento dell'intelligenza artificiale stanno ridefinendo il ruolo del coach e il valore che il coaching può generare per individui, team e organizzazioni.

In questo scenario, diventa sempre più importante disporre di strumenti di analisi che consentano di comprendere il fenomeno nella sua complessità, distinguendo tra evidenze consolidate, tendenze emergenti e prospettive future. Questo Report nasce con l'obiettivo di offrire un contributo in tale direzione.

Il Report sul Coaching Professionale 2026 è stato realizzato dal Centro Studi Ecosistema MCI come documento di analisi e approfondimento dedicato allo stato dell'arte del coaching professionale. Non si propone di essere un manuale operativo né un documento promozionale, ma uno strumento di studio, consultazione e riflessione rivolto a coach, professionisti, imprenditori, manager, responsabili delle risorse umane, ricercatori e a tutti coloro che desiderano comprendere l'evoluzione di questa disciplina.

Il Report raccoglie e organizza contributi provenienti dalla letteratura scientifica e professionale, da pubblicazioni di organismi nazionali e internazionali, da studi di settore e dall'osservazione delle principali dinamiche che stanno caratterizzando il mercato del coaching. L'intento è offrire una lettura il più possibile equilibrata e documentata, valorizzando le evidenze disponibili senza trascurare i limiti, le criticità e le aree che richiedono ulteriori approfondimenti.

Particolare attenzione è dedicata ai cambiamenti che stanno influenzando la professione del coach. La trasformazione digitale, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di sviluppo delle competenze, l'evoluzione delle modalità di apprendimento, la crescente richiesta di leadership consapevole e la diffusione del lavoro ibrido stanno modificando le aspettative delle persone e delle organizzazioni, aprendo nuove opportunità ma anche nuove responsabilità per chi opera nel settore.

Questo Report rappresenta la prima edizione di un progetto editoriale che il Centro Studi Ecosistema MCI intende aggiornare periodicamente. L'obiettivo è costruire nel tempo una raccolta di analisi capace di documentare l'evoluzione del coaching professionale, favorire una cultura

basata su conoscenze affidabili e contribuire a un confronto qualificato tra professionisti, istituzioni, organizzazioni e mondo della ricerca.

Ci auguriamo che questo lavoro possa essere uno strumento utile non solo per comprendere il presente del coaching professionale, ma anche per riflettere sulle sfide e sulle opportunità che accompagneranno il suo sviluppo negli anni a venire. In un contesto in continua trasformazione, crediamo che l'approfondimento, il confronto critico e la diffusione di conoscenze rigorose rappresentino elementi fondamentali per sostenere una crescita responsabile e qualificata della professione.

Centro Studi MCI

Edizione 2026

Executive Summary

Il coaching professionale continua a consolidarsi come una delle principali metodologie di sviluppo delle persone, della leadership e delle organizzazioni. In un contesto caratterizzato da cambiamenti tecnologici, trasformazioni del lavoro, crescente complessità decisionale e attenzione al benessere individuale, il coaching si conferma uno strumento sempre più utilizzato per accompagnare processi di apprendimento, adattamento e crescita.

Il Report sul Coaching Professionale 2026 del Centro Studi Ecosistema MCI offre un'analisi dello stato attuale del settore, esaminando l'evoluzione della disciplina, i principali trend emergenti, le evidenze disponibili nella letteratura scientifica e professionale, le competenze richieste ai coach e le prospettive future.

L'obiettivo del Report è fornire un quadro di riferimento aggiornato e documentato che possa supportare professionisti, organizzazioni, ricercatori e decisori nella comprensione delle dinamiche che stanno influenzando il coaching professionale.

L'analisi evidenzia come il coaching stia progressivamente ampliando il proprio campo di applicazione. Nato prevalentemente in ambito manageriale ed executive, oggi viene impiegato in numerosi contesti, tra cui lo sviluppo della leadership, la crescita personale, la gestione del cambiamento, il lavoro di squadra, il supporto alle transizioni professionali, l'imprenditorialità, il benessere organizzativo e lo sviluppo delle competenze trasversali.

Parallelamente, stanno cambiando anche le aspettative dei clienti. Persone e organizzazioni ricercano sempre più percorsi personalizzati, orientati a risultati concreti e sostenibili, capaci di integrare sviluppo delle competenze, consapevolezza personale, capacità decisionale e miglioramento della qualità delle relazioni.

Uno dei principali fattori di trasformazione è rappresentato dall'accelerazione tecnologica. L'intelligenza artificiale, gli strumenti digitali e le piattaforme collaborative stanno modificando il modo in cui vengono progettati ed erogati gli interventi di coaching. Queste innovazioni non sostituiscono il ruolo del coach professionista, ma ne ampliano le possibilità operative, rendendo disponibili nuovi strumenti per la preparazione delle sessioni, l'analisi delle informazioni, il monitoraggio dei progressi e la personalizzazione dei percorsi.

L'adozione crescente dell'intelligenza artificiale pone tuttavia nuove sfide. Diventano centrali temi quali la tutela della riservatezza, l'etica nell'utilizzo dei dati, la trasparenza degli strumenti impiegati

e la capacità del coach di integrare le tecnologie mantenendo al centro la relazione umana, elemento distintivo del processo di coaching.

Il Report dedica particolare attenzione alle evidenze disponibili sui benefici del coaching. La letteratura analizzata suggerisce risultati positivi in numerosi ambiti, tra cui sviluppo della leadership, incremento dell'autoefficacia, miglioramento delle competenze relazionali, maggiore coinvolgimento delle persone, sostegno ai processi di cambiamento e crescita della capacità riflessiva. Allo stesso tempo, emerge la necessità di interpretare tali risultati con equilibrio, considerando le differenze metodologiche tra gli studi, la variabilità dei contesti applicativi e l'importanza della qualità del processo di coaching.

Un altro elemento che emerge con forza riguarda la crescente professionalizzazione del settore. La diffusione del coaching rende sempre più importante distinguere tra pratiche fondate su competenze riconosciute, approcci metodologicamente solidi e interventi privi di adeguati standard qualitativi. La formazione continua, l'aggiornamento professionale, il rispetto dei principi etici e la supervisione rappresentano fattori essenziali per sostenere la credibilità della professione.

Guardando al futuro, il coaching appare destinato a svolgere un ruolo sempre più rilevante nello sviluppo del capitale umano. L'evoluzione dei modelli organizzativi, la diffusione del lavoro flessibile, la necessità di apprendere lungo tutto l'arco della vita e l'integrazione delle tecnologie intelligenti richiederanno professionisti capaci di accompagnare persone e organizzazioni in percorsi di cambiamento sempre più complessi.

Il presente Report non intende fornire risposte definitive, ma offrire una base di conoscenza utile per orientare il dibattito e favorire decisioni più consapevoli. Attraverso un approccio fondato sull'analisi delle evidenze, sul confronto tra fonti qualificate e sull'osservazione delle trasformazioni in atto, il Centro Studi Ecosistema MCI si propone di contribuire alla diffusione di una cultura del coaching professionale orientata alla qualità, alla responsabilità e allo sviluppo sostenibile delle persone e delle organizzazioni.

Principali evidenze del Report

- Il coaching professionale continua a espandersi in ambiti sempre più diversificati, sia nel settore privato sia in quello pubblico.
- Le richieste dei clienti si orientano verso percorsi personalizzati, misurabili e integrati con gli obiettivi di sviluppo individuale e organizzativo.
- L'intelligenza artificiale rappresenta un fattore di trasformazione della professione, ma non sostituisce il valore della relazione tra coach e cliente.
- La qualità della formazione, il rispetto degli standard etici e l'aggiornamento continuo assumono un'importanza crescente per la credibilità del settore.
- Le evidenze disponibili indicano benefici del coaching in numerosi contesti, pur evidenziando la necessità di ulteriori ricerche per approfondire alcuni aspetti e migliorare la comparabilità degli studi.
- Nei prossimi anni il coaching sarà chiamato a confrontarsi con nuove sfide legate alla tecnologia, alla sostenibilità, alla complessità organizzativa e allo sviluppo continuo delle competenze.

Introduzione

Finalità del Report

Il Report sul Coaching Professionale 2026 nasce con l'obiettivo di offrire una fotografia aggiornata del coaching professionale, analizzandone lo stato dell'arte, i principali trend evolutivi, le evidenze disponibili e le prospettive di sviluppo.

Negli ultimi anni il coaching ha assunto un ruolo sempre più rilevante nei percorsi di crescita personale, nello sviluppo della leadership, nella gestione del cambiamento e nel miglioramento delle performance individuali e organizzative. Parallelamente, il settore ha conosciuto una rapida espansione, caratterizzata dalla diffusione di nuovi approcci, dall'ingresso di tecnologie innovative e da una crescente diversificazione degli ambiti applicativi.

In un contesto così dinamico, il Centro Studi Ecosistema MCI ritiene importante promuovere un'analisi fondata su evidenze, capace di distinguere tra fenomeni consolidati, tendenze emergenti e prospettive future. Questo Report si propone quindi come uno strumento di approfondimento e consultazione rivolto a professionisti, organizzazioni, istituzioni, ricercatori e a tutti coloro che desiderano comprendere l'evoluzione del coaching professionale attraverso una lettura documentata e critica.

Obiettivi

- analizzare l'evoluzione del coaching professionale nel contesto sociale, economico e organizzativo contemporaneo;
- sintetizzare le principali evidenze provenienti dalla letteratura scientifica e professionale;
- esaminare i fattori che stanno trasformando la professione del coach, con particolare attenzione all'innovazione tecnologica e all'intelligenza artificiale;
- individuare le competenze oggi richieste ai professionisti del coaching;
- evidenziare opportunità, criticità e sfide emergenti;
- offrire spunti di riflessione utili per orientare decisioni, percorsi di sviluppo e future attività di ricerca.

Ambito di analisi

Il Report considera il coaching professionale nella sua accezione più ampia, prendendo in esame le principali applicazioni nei contesti individuali, organizzativi e aziendali.

- Life Coaching;
- Business Coaching;
- Executive Coaching;
- Leadership Coaching;
- Team Coaching;
- Career Coaching;
- Coaching orientato allo sviluppo personale e professionale.

Pur riconoscendo la varietà degli approcci presenti nella pratica professionale, il Report non intende confrontare o classificare singole scuole di coaching. L'attenzione è rivolta ai processi, alle competenze, alle evidenze disponibili e ai cambiamenti che stanno interessando il settore nel suo complesso.

Metodologia

Il presente Report è stato elaborato attraverso un approccio di analisi documentale e interpretativa.

La redazione ha previsto la consultazione e la sintesi di fonti scientifiche, pubblicazioni istituzionali, report di settore, documenti professionali e contributi provenienti dalla letteratura nazionale e internazionale. L'obiettivo non è produrre una revisione sistematica della letteratura, ma costruire un quadro organico delle conoscenze oggi disponibili, integrando prospettive differenti e valorizzando fonti riconosciute per autorevolezza e qualità.

- centralità delle evidenze disponibili;
- confronto tra fonti diverse;
- attenzione ai cambiamenti più recenti del settore;
- distinzione tra dati osservati, interpretazioni e prospettive;
- equilibrio tra rigore analitico e accessibilità del linguaggio.

Fonti utilizzate

Le riflessioni contenute nel Report si basano su una pluralità di fonti, tra cui:

- letteratura scientifica nazionale e internazionale;
- meta-analisi e revisioni della ricerca sul coaching;
- pubblicazioni di associazioni professionali e organismi di riferimento;
- report sul mercato del lavoro, della leadership e dello sviluppo organizzativo;
- contributi interdisciplinari provenienti dalla psicologia, dalle neuroscienze, dal management, dalla pedagogia e dalle scienze organizzative.

La bibliografia completa è riportata nella sezione finale del documento.

Limiti del Report

Come ogni lavoro di analisi, anche questo Report presenta alcuni limiti.

Il coaching professionale è una disciplina in continua evoluzione e la letteratura disponibile risulta eterogenea per metodologie, definizioni e contesti applicativi. Inoltre, molte trasformazioni attualmente in corso - in particolare quelle legate all'intelligenza artificiale e ai nuovi modelli organizzativi - sono ancora oggetto di studio e potranno essere comprese pienamente solo nei prossimi anni.

Per queste ragioni, il presente documento non intende offrire conclusioni definitive, ma proporre una lettura critica e aggiornata delle conoscenze oggi disponibili, nella consapevolezza che il confronto scientifico e professionale continuerà a evolversi.

Come leggere questo Report

Il Report è stato progettato per consentire differenti livelli di consultazione.

Può essere letto integralmente, come documento di approfondimento, oppure utilizzato come riferimento tematico, grazie alla struttura per capitoli e ai riepiloghi presenti nelle diverse sezioni. Ogni capitolo affronta uno specifico aspetto del coaching professionale e si conclude con una sintesi dei principali elementi emersi, così da agevolare sia una lettura sequenziale sia una consultazione mirata.

Con questo lavoro il Centro Studi Ecosistema MCI intende contribuire alla diffusione di una cultura del coaching fondata su conoscenze affidabili, riflessione critica e aggiornamento continuo, nella convinzione che la qualità della professione passi anche attraverso la qualità dell'informazione e della ricerca.

Quadro delle evidenze

Come interpretare questo Report

Per favorire una lettura rigorosa e trasparente, il presente Report distingue chiaramente tra differenti livelli di evidenza.

Le informazioni contenute nel documento sono classificate secondo quattro categorie.

Evidenze scientifiche

Comprendono risultati derivanti da studi pubblicati su riviste scientifiche, revisioni sistematiche della letteratura e meta-analisi. Queste evidenze rappresentano il livello di affidabilità più elevato disponibile al momento della redazione del Report.

Dati di settore

Comprendono statistiche, survey, report e analisi elaborate da organizzazioni professionali, istituti di ricerca, società di consulenza e organismi nazionali e internazionali.

Analisi del Centro Studi Ecosistema MCI

Sono elaborazioni interpretative sviluppate dal Centro Studi sulla base dell'analisi delle fonti disponibili, dell'evoluzione del settore e delle trasformazioni osservate nel coaching professionale.

Queste analisi non costituiscono dati empirici autonomi, ma rappresentano una sintesi ragionata delle informazioni raccolte.

Prospettive

In alcune sezioni il Report propone scenari evolutivi riguardanti il coaching professionale. Tali contenuti hanno carattere prospettico e intendono stimolare la riflessione sui possibili sviluppi della disciplina, senza rappresentare previsioni certe.

Criteri adottati

- utilizzo prevalente di fonti autorevoli;
- distinzione tra dati, interpretazioni e opinioni;
- confronto tra prospettive differenti;
- attenzione ai limiti delle ricerche disponibili;
- aggiornamento delle informazioni alla data di pubblicazione;
- linguaggio accessibile senza rinunciare al rigore scientifico.

L'obiettivo è contribuire a una cultura del coaching professionale fondata sull'analisi critica, sulla trasparenza delle fonti e sulla diffusione di conoscenze affidabili.

Capitolo 1 - Il coaching professionale oggi

1.1 Introduzione

Negli ultimi decenni il coaching professionale ha assunto un ruolo sempre più rilevante nello sviluppo delle persone e delle organizzazioni. Nato inizialmente come metodologia rivolta prevalentemente al miglioramento delle performance manageriali e sportive, il coaching ha progressivamente ampliato il proprio campo di applicazione fino a coinvolgere numerosi ambiti della vita personale e professionale.

Oggi il coaching viene utilizzato per accompagnare processi di cambiamento, favorire lo sviluppo della leadership, migliorare le competenze relazionali, sostenere le transizioni di carriera, facilitare il raggiungimento di obiettivi complessi e promuovere una maggiore consapevolezza nelle decisioni.

Parallelamente alla sua diffusione, il coaching ha conosciuto una significativa evoluzione metodologica. Accanto ai modelli storici si sono sviluppati approcci integrati che attingono alla psicologia, alle neuroscienze, alla pedagogia, al management, alla comunicazione, alla filosofia pratica e ad altre discipline orientate allo sviluppo del potenziale umano.

Questa crescita ha favorito una maggiore diffusione del coaching, ma ha anche generato una crescente eterogeneità di definizioni, modelli operativi e percorsi formativi. Comprendere cosa si intenda oggi per coaching professionale rappresenta quindi un passaggio fondamentale per interpretare correttamente il settore.

1.2 Che cos'è il coaching professionale

Non esiste una definizione universalmente condivisa di coaching professionale. Le principali organizzazioni internazionali propongono formulazioni differenti, accomunate tuttavia da alcuni elementi essenziali.

In termini generali, il coaching può essere definito come una relazione professionale strutturata nella quale il coach facilita un processo di riflessione, apprendimento e sviluppo orientato al raggiungimento di obiettivi definiti dal cliente.

Il coaching non consiste nel fornire soluzioni, consigli o istruzioni operative. Il valore del processo risiede principalmente nella capacità del coach di creare uno spazio di dialogo che favorisca consapevolezza, responsabilità, apprendimento e autonomia decisionale.

La qualità del coaching dipende dalla combinazione di molteplici fattori, tra cui:

- la chiarezza degli obiettivi;
- la qualità della relazione tra coach e cliente;
- l'utilizzo di metodologie coerenti;
- le competenze professionali del coach;
- il coinvolgimento attivo del cliente;
- il contesto nel quale il percorso si sviluppa.

Il coaching è quindi un processo collaborativo nel quale il cliente mantiene la responsabilità delle proprie decisioni e delle azioni intraprese.

1.3 L'evoluzione del coaching

L'evoluzione del coaching può essere letta come un progressivo ampliamento degli ambiti di applicazione.

Nelle sue prime fasi moderne il coaching era fortemente orientato al miglioramento delle prestazioni individuali, con particolare riferimento al mondo dello sport e successivamente al management.

Con il tempo l'attenzione si è progressivamente spostata verso dimensioni più ampie dello sviluppo umano, includendo aspetti quali:

- autoconsapevolezza;
- intelligenza emotiva;
- leadership;
- capacità relazionali;
- gestione del cambiamento;
- apprendimento continuo;
- sviluppo del potenziale.

Negli ultimi anni il coaching ha inoltre iniziato a confrontarsi con nuove sfide derivanti dalla trasformazione digitale, dall'evoluzione delle organizzazioni e dall'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di apprendimento e sviluppo delle competenze.

1.4 Dove viene applicato oggi

Il coaching professionale trova oggi applicazione in una pluralità di contesti.

Executive Coaching

Rivolto a dirigenti, imprenditori e figure apicali per supportare leadership, decisioni strategiche e gestione della complessità.

Leadership Coaching

Finalizzato allo sviluppo delle competenze di guida, comunicazione, delega, influenza e gestione dei team.

Business Coaching

Orientato allo sviluppo delle imprese, degli imprenditori e delle performance organizzative.

Career Coaching

Dedicato alle transizioni professionali, allo sviluppo della carriera e alla definizione degli obiettivi lavorativi.

Team Coaching

Rivolto ai gruppi di lavoro per migliorare collaborazione, fiducia, coordinamento e risultati condivisi.

Life Coaching

Focalizzato sullo sviluppo personale, sugli obiettivi individuali e sulla qualità della vita.

Sport Coaching

Focalizzato sulla performance dell'atleta e sulla crescita del suo mindset.

Ikigai Coaching

In rapida espansione, unisce il life coaching e il career coaching, focalizzandosi sull'orientamento nella vita per poter prendere decisioni in linea con la propria unicità.

Questi ambiti non rappresentano categorie rigidamente separate. Nella pratica professionale i percorsi di coaching integrano frequentemente obiettivi personali, professionali e organizzativi.

1.5 Le competenze richieste al coach

L'evoluzione del settore ha modificato anche il profilo professionale del coach.

Oltre alle competenze tradizionali di ascolto e comunicazione, oggi risultano sempre più importanti:

- capacità di facilitazione;
- pensiero sistemico;
- intelligenza emotiva;
- gestione della complessità;
- apprendimento continuo;
- competenze digitali;
- utilizzo consapevole degli strumenti di intelligenza artificiale;
- sensibilità etica;
- capacità di lavorare in contesti multiculturali.

La professione richiede quindi un costante aggiornamento e un approccio orientato allo sviluppo permanente delle competenze.

In questo senso, molto interessante il lavoro svolto da Asso.Co.Pro. (Associazione Coach Professionisti) che ha definito le competenze distintive del coach professionista.

1.6 Le principali sfide attuali

Il coaching professionale si confronta oggi con numerose sfide.

- crescente domanda di qualità e trasparenza;
- differenze nei percorsi formativi e negli standard professionali;
- necessità di valutare l'efficacia degli interventi;
- integrazione delle nuove tecnologie;
- tutela della riservatezza dei dati;
- diffusione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale;
- crescente attenzione agli aspetti etici della professione.

La capacità di affrontare queste sfide contribuirà in misura significativa allo sviluppo futuro del coaching.

In sintesi

Il coaching professionale rappresenta oggi una disciplina in continua evoluzione, caratterizzata da una crescente diffusione e da un progressivo ampliamento degli ambiti di applicazione. La sua efficacia dipende dalla qualità della relazione, dalle competenze del coach, dal coinvolgimento del cliente e dal contesto nel quale si sviluppa il percorso. Le trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali stanno ridefinendo il ruolo del coach, rendendo sempre più importante l'aggiornamento professionale, il rispetto dei principi etici e la capacità di integrare nuove competenze senza perdere la centralità della relazione umana.

Capitolo 2 - Lo scenario del coaching professionale nel 2026

2.1 Un contesto in profonda trasformazione

Il coaching professionale non evolve in modo isolato. La sua crescita è strettamente collegata ai profondi cambiamenti che stanno interessando il lavoro, le organizzazioni e la società.

Negli ultimi anni si è assistito a una convergenza di fattori che hanno modificato il modo in cui persone e imprese affrontano lo sviluppo delle competenze, la leadership e la gestione del cambiamento. La digitalizzazione dei processi, la diffusione del lavoro ibrido, l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, la crescente attenzione al benessere psicologico e l'introduzione dell'intelligenza artificiale stanno ridefinendo le esigenze di apprendimento e di sviluppo.

In questo contesto, il coaching si sta progressivamente affermando come uno strumento capace di accompagnare persone e organizzazioni nell'adattamento a scenari sempre più complessi, caratterizzati da incertezza, velocità e necessità di apprendimento continuo.

2.2 I principali fattori di cambiamento

L'analisi delle fonti consultate evidenzia alcuni macro-fenomeni che stanno influenzando in modo significativo il settore del coaching.

Accelerazione tecnologica

L'intelligenza artificiale generativa, l'automazione dei processi e la crescente disponibilità di strumenti digitali stanno modificando il lavoro intellettuale. Le competenze esclusivamente tecniche tendono a diventare rapidamente obsolete, mentre assumono maggiore valore capacità quali pensiero critico, creatività, adattabilità, comunicazione e apprendimento continuo.

Nuovi modelli organizzativi

Le organizzazioni stanno progressivamente abbandonando modelli gerarchici rigidi a favore di strutture più collaborative, orientate all'autonomia, alla responsabilizzazione e alla leadership distribuita.

Centralità del benessere

Il benessere delle persone è oggi riconosciuto come un fattore strategico per la sostenibilità delle organizzazioni. Cresce l'attenzione verso engagement, equilibrio vita-lavoro, salute psicologica e prevenzione del burnout.

Apprendimento permanente

La rapidità dei cambiamenti rende insufficiente una formazione limitata alle prime fasi della carriera. Lo sviluppo continuo delle competenze diventa una necessità permanente per professionisti, manager e organizzazioni.

2.3 Perché cresce il coaching

L'espansione del coaching può essere interpretata come una risposta alla crescente complessità dei contesti decisionali.

Le persone si trovano sempre più spesso ad affrontare cambiamenti professionali, trasformazioni organizzative, responsabilità crescenti e situazioni caratterizzate da elevata incertezza.

In questi contesti il coaching offre uno spazio strutturato di riflessione, apprendimento e sviluppo che facilita decisioni più consapevoli, rafforza l'autonomia e sostiene la capacità di adattamento.

2.4 I trend emergenti

Dall'analisi delle principali pubblicazioni internazionali emergono alcune tendenze destinate a influenzare il coaching nei prossimi anni.

- integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di coaching;
- diffusione del coaching digitale e ibrido;

- maggiore utilizzo del team coaching;
- crescente attenzione alla misurazione dell'impatto;
- sviluppo del coaching orientato al benessere;
- personalizzazione dei percorsi attraverso dati e analytics;
- integrazione con programmi di leadership e sviluppo organizzativo;
- attenzione crescente agli aspetti etici nell'utilizzo delle tecnologie.

2.5 Le principali criticità

Accanto alle opportunità emergono anche alcune sfide.

Il settore continua a presentare una notevole eterogeneità nei percorsi formativi, negli standard professionali e nelle modalità di valutazione dei risultati.

Persistono inoltre criticità legate alla qualità di alcuni percorsi, alla confusione tra coaching e altre professioni d'aiuto, alla difficoltà di confrontare gli studi disponibili e all'utilizzo non sempre consapevole delle nuove tecnologie.

MCI Insight

L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI evidenzia un cambiamento di paradigma. Negli anni passati il coaching veniva richiesto prevalentemente per migliorare la performance. Oggi il coaching tende a essere utilizzato come leva di sviluppo continuo, capace di integrare apprendimento, leadership, benessere, adattabilità e innovazione. Questo spostamento rappresenta probabilmente una delle trasformazioni più significative che caratterizzeranno la professione nei prossimi anni.

In sintesi

Il coaching professionale si sviluppa all'interno di un contesto caratterizzato da trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali. La crescente complessità del lavoro e la necessità di apprendimento continuo stanno ampliando il ruolo del coaching, che si configura sempre più come strumento di sviluppo sostenibile delle persone e delle organizzazioni. Parallelamente, aumentano le aspettative nei confronti della qualità, della misurabilità dei risultati, dell'etica professionale e della capacità di integrare le innovazioni tecnologiche mantenendo centrale la relazione umana.

Capitolo 3 - I bisogni emergenti delle persone e delle organizzazioni

3.1 Introduzione

Il crescente interesse verso il coaching professionale non rappresenta un fenomeno isolato, ma la risposta a trasformazioni profonde che interessano il lavoro, la società e i modelli organizzativi. Le esigenze di sviluppo delle competenze, la rapidità dei cambiamenti tecnologici e la crescente complessità dei processi decisionali stanno modificando le aspettative nei confronti delle professioni di supporto allo sviluppo umano.

In questo scenario, il coaching viene sempre più considerato uno strumento per favorire apprendimento, consapevolezza e capacità di adattamento, piuttosto che un semplice intervento finalizzato al miglioramento della performance.

3.2 La complessità come nuova normalità

Le organizzazioni operano oggi in contesti caratterizzati da cambiamenti continui, elevata interdipendenza e crescente incertezza.

Le decisioni devono essere prese in tempi ridotti, con informazioni spesso incomplete e in ambienti nei quali gli effetti delle scelte possono propagarsi rapidamente.

In questo contesto diventano centrali competenze quali:

- pensiero critico;
- capacità decisionale;
- gestione dell'incertezza;
- adattabilità;
- apprendimento continuo;
- collaborazione interdisciplinare.

Il coaching contribuisce a sviluppare queste capacità attraverso processi strutturati di riflessione e sperimentazione.

3.3 La trasformazione della leadership

Negli ultimi anni il concetto stesso di leadership ha subito una significativa evoluzione.

Ai modelli prevalentemente direttivi si stanno progressivamente affiancando approcci orientati alla facilitazione, alla responsabilizzazione delle persone e alla costruzione di contesti collaborativi.

Ai leader viene oggi richiesto di:

- sviluppare persone oltre che raggiungere risultati;
- facilitare l'apprendimento;
- promuovere fiducia;
- gestire team distribuiti;
- favorire innovazione;
- affrontare il cambiamento continuo.

Per queste ragioni il coaching è sempre più integrato nei programmi di sviluppo della leadership.

3.4 Il benessere come leva strategica

Le organizzazioni riconoscono con crescente chiarezza la relazione tra benessere delle persone, qualità del lavoro e risultati organizzativi.

Stress cronico, sovraccarico cognitivo, difficoltà nel bilanciamento tra vita professionale e personale e crescente pressione decisionale rappresentano oggi fattori che incidono sulla produttività e sulla sostenibilità del lavoro.

Pur non sostituendo interventi di natura clinica o psicologica quando necessari, il coaching può contribuire allo sviluppo di maggiore consapevolezza, autoregolazione, capacità organizzativa e definizione di obiettivi coerenti con i valori della persona.

3.5 Lo sviluppo delle competenze trasversali

L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno modificando il valore relativo delle competenze.

Le capacità tecniche restano fondamentali, ma risultano sempre più affiancate da competenze difficilmente automatizzabili, tra cui:

- comunicazione efficace;
- ascolto;
- negoziazione;
- gestione dei conflitti;
- creatività;
- pensiero sistemico;
- intelligenza emotiva;
- apprendimento continuo.

Il coaching rappresenta uno degli strumenti maggiormente utilizzati per sostenere lo sviluppo di queste competenze.

3.6 Le nuove esigenze delle persone

Anche i bisogni individuali stanno cambiando.

Sempre più professionisti ricercano percorsi capaci di favorire:

- chiarezza negli obiettivi;
- maggiore consapevolezza;
- crescita professionale;
- equilibrio tra vita personale e lavoro;
- sviluppo della leadership personale;
- gestione delle transizioni;
- definizione di nuove prospettive di carriera.

Questi bisogni riflettono un cambiamento culturale nel quale lo sviluppo personale viene considerato parte integrante dello sviluppo professionale.

3.7 Le esigenze delle organizzazioni

Parallelamente evolvono anche le priorità delle imprese.

Le organizzazioni richiedono sempre più frequentemente interventi orientati a:

- sviluppo della leadership;

- gestione del cambiamento;
- engagement;
- collaborazione tra team;
- sviluppo dei talenti;
- succession planning;
- innovazione;
- miglioramento della cultura organizzativa.

Il coaching viene progressivamente integrato nei sistemi di sviluppo delle risorse umane come leva per accompagnare tali processi.

Focus MCI - Dal coaching come intervento al coaching come cultura

Una delle trasformazioni più significative osservate dal Centro Studi Ecosistema MCI riguarda il ruolo del coaching all'interno delle organizzazioni. Per molti anni il coaching è stato utilizzato principalmente come intervento destinato a singoli manager o dirigenti. Oggi emerge una tendenza differente. Sempre più organizzazioni stanno sviluppando una cultura del coaching, nella quale le competenze tipiche del coach - ascolto, domande efficaci, feedback costruttivo, responsabilizzazione e sviluppo dell'autonomia - vengono integrate nei comportamenti quotidiani dei leader e dei team. Questa evoluzione suggerisce che il coaching non rappresenti soltanto un servizio professionale, ma possa diventare un modello di leadership e di sviluppo organizzativo.

MCI Insight

L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI evidenzia che il principale motore della crescita del coaching non è l'aumento della domanda di performance, bensì la crescente necessità di accompagnare persone e organizzazioni nell'affrontare la complessità. Il valore del coaching tende quindi a spostarsi dalla semplice risoluzione di problemi specifici alla costruzione di capacità durevoli: apprendere, adattarsi, decidere, collaborare e guidare il cambiamento.

In sintesi

Le trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali stanno modificando profondamente i bisogni di persone e organizzazioni. In questo scenario il coaching professionale assume un ruolo sempre più orientato allo sviluppo delle competenze trasversali, della leadership, del benessere e della capacità di affrontare il cambiamento. Più che una risposta a singole difficoltà, il coaching si configura come una leva per costruire competenze che mantengano il proprio valore anche in contesti in continua evoluzione.

Capitolo 4 - Il coaching professionale alla luce delle evidenze disponibili

4.1 Perché parlare di evidenze

Negli ultimi vent'anni il coaching professionale è stato oggetto di un crescente interesse da parte della comunità scientifica. L'aumento della sua diffusione nelle organizzazioni, nei percorsi di sviluppo della leadership e nella crescita personale ha favorito la realizzazione di numerosi studi finalizzati a comprenderne i meccanismi, gli ambiti di applicazione e i possibili effetti.

L'eterogeneità degli approcci, dei contesti e delle metodologie di ricerca rende tuttavia difficile formulare conclusioni assolute. I risultati disponibili devono essere interpretati considerando la qualità degli studi, le caratteristiche dei partecipanti, la durata degli interventi e gli strumenti utilizzati per misurarne gli effetti.

Per questa ragione il presente capitolo non intende dimostrare l'efficacia del coaching in senso generale, ma sintetizzare le principali evidenze emerse dalla letteratura scientifica e professionale.

4.2 Cosa emerge dalla ricerca

Nel complesso, la letteratura suggerisce che il coaching professionale possa essere associato a risultati positivi in diversi ambiti dello sviluppo individuale e organizzativo.

Le aree maggiormente investigate comprendono:

- sviluppo della leadership;
- autoefficacia;
- raggiungimento degli obiettivi;
- capacità decisionali;
- consapevolezza personale;
- competenze relazionali;
- benessere psicologico;
- engagement;
- performance lavorativa;

- apprendimento.

Pur con differenze tra gli studi, emerge una tendenza generale: il coaching sembra produrre risultati migliori quando è inserito in un processo strutturato, sostenuto da una relazione di qualità tra coach e cliente e accompagnato da obiettivi chiari e condivisi.

4.3 Leadership

Una delle aree maggiormente documentate riguarda lo sviluppo della leadership.

Numerosi studi riportano miglioramenti nelle capacità di comunicazione, nella gestione delle persone, nella qualità delle decisioni, nella delega, nella gestione dei conflitti e nella consapevolezza del proprio stile di leadership.

In particolare, il coaching sembra favorire processi di riflessione che aiutano i leader a comprendere meglio l'impatto dei propri comportamenti sulle persone e sull'organizzazione.

4.4 Autoefficacia e consapevolezza

La ricerca evidenzia frequentemente un incremento della percezione di autoefficacia nei partecipanti ai percorsi di coaching.

L'autoefficacia rappresenta la convinzione di essere in grado di affrontare situazioni complesse e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il coaching sembra contribuire allo sviluppo di questa percezione attraverso:

- chiarificazione degli obiettivi;
- analisi delle risorse disponibili;
- riflessione sulle esperienze;
- definizione di piani d'azione;
- monitoraggio dei progressi.

Parallelamente, molti studi riportano un aumento della consapevolezza personale, considerata uno dei principali fattori che facilitano il cambiamento comportamentale.

4.5 Performance e risultati organizzativi

La relazione tra coaching e performance rappresenta uno degli ambiti più studiati.

Le evidenze disponibili suggeriscono possibili miglioramenti in termini di:

- raggiungimento degli obiettivi;
- produttività individuale;
- qualità delle decisioni;
- capacità di problem solving;
- efficacia nella gestione dei collaboratori;
- collaborazione tra team.

Tuttavia, la misurazione della performance risulta fortemente influenzata dal contesto, dagli indicatori utilizzati e dalla presenza di altri interventi organizzativi.

Per questo motivo è opportuno interpretare tali risultati con prudenza, evitando attribuzioni causali eccessivamente semplificate.

4.6 Benessere e qualità del lavoro

Negli ultimi anni è aumentato l'interesse verso gli effetti del coaching sul benessere.

Diversi studi riportano miglioramenti relativamente a:

- gestione dello stress;
- equilibrio tra vita professionale e personale;
- soddisfazione lavorativa;
- engagement;
- resilienza;
- motivazione.

È importante sottolineare che il coaching non rappresenta un intervento clinico né un trattamento psicoterapeutico. I benefici osservati riguardano prevalentemente processi di sviluppo personale e professionale all'interno di persone prive di condizioni che richiedano un intervento sanitario specialistico.

4.7 Quali fattori influenzano i risultati

L'efficacia di un percorso di coaching non dipende esclusivamente dalle competenze del coach.

Le evidenze disponibili indicano l'importanza di numerosi fattori, tra cui:

- qualità della relazione coach-cliente;
- motivazione del cliente;
- chiarezza degli obiettivi;
- sostegno dell'organizzazione;
- durata del percorso;
- continuità delle sessioni;
- contesto nel quale il coaching viene applicato.

Questo suggerisce che il coaching debba essere considerato un processo complesso, nel quale i risultati emergono dall'interazione di molteplici variabili.

4.8 I limiti delle evidenze disponibili

Sebbene la letteratura sia cresciuta in modo significativo, persistono alcuni limiti.

- differenze nelle definizioni di coaching;
- eterogeneità dei modelli utilizzati;
- dimensioni ridotte di molti campioni;
- difficoltà nel confrontare studi diversi;
- limitata disponibilità di ricerche longitudinali;
- variabilità degli indicatori utilizzati per valutare i risultati.

Questi elementi invitano a interpretare le evidenze con equilibrio e a promuovere ulteriori studi che consentano una migliore comparabilità dei risultati.

Focus MCI - Dall'opinione all'evidenza

Una delle principali sfide del coaching professionale consiste nel superare una comunicazione basata prevalentemente su testimonianze individuali. Le esperienze personali possono essere utili per comprendere il valore percepito di un percorso, ma non sono sufficienti per valutare l'efficacia di una metodologia. Per favorire una crescita matura della professione è necessario promuovere una cultura orientata alle evidenze, nella quale ricerca scientifica, pratica professionale ed esperienza dei coach possano dialogare in modo costruttivo. L'approccio evidence-informed non riduce il coaching a una procedura standardizzata, ma consente ai professionisti di integrare le migliori conoscenze disponibili con la propria esperienza e con le caratteristiche specifiche di ogni cliente.

MCI Insight

L'analisi della letteratura suggerisce che la domanda più utile non sia "Il coaching funziona?", bensì "In quali condizioni, per quali obiettivi e con quali persone il coaching produce i risultati migliori?" Questo cambio di prospettiva rappresenta uno degli sviluppi più importanti della ricerca contemporanea e invita professionisti, organizzazioni e ricercatori a considerare il coaching come un processo complesso, il cui valore dipende dalla qualità della progettazione, della relazione e del contesto applicativo.

In sintesi

Le evidenze disponibili indicano che il coaching professionale può contribuire allo sviluppo della leadership, dell'autoefficacia, della consapevolezza, delle competenze relazionali, del benessere e della performance in numerosi contesti. Allo stesso tempo, la letteratura evidenzia la necessità di interpretare tali risultati con rigore metodologico, evitando generalizzazioni e riconoscendo la complessità dei fattori che influenzano gli esiti di un percorso di coaching. Per il Centro Studi Ecosistema MCI, una crescita sostenibile della professione passa attraverso il dialogo continuo tra ricerca, pratica professionale ed esperienza sul campo.

Capitolo 5 - Le competenze del coach professionista nel 2026

5.1 Una professione in evoluzione

Il ruolo del coach professionista è cambiato profondamente negli ultimi anni. Se in passato l'attenzione era rivolta soprattutto alla padronanza di modelli e tecniche di coaching, oggi il contesto richiede un insieme molto più ampio di competenze, capace di integrare dimensioni relazionali, cognitive, etiche, organizzative e tecnologiche.

La crescente complessità dei contesti lavorativi, la diffusione dell'intelligenza artificiale, l'evoluzione delle organizzazioni e la maggiore consapevolezza dei clienti hanno innalzato le aspettative nei confronti della professione.

Il coach contemporaneo non è soltanto un facilitatore del cambiamento, ma un professionista capace di operare in sistemi complessi, accompagnando persone e organizzazioni attraverso percorsi di apprendimento, sviluppo e trasformazione.

5.2 Le competenze fondamentali

In questo Report presentiamo alcune competenze che stanno emergendo, senza escludere le competenze distintive già individuate dalle organizzazioni di coaching come Asso.Co.Pro.

L’obiettivo è quello di soffermarsi su alcune competenze specifiche che sembrano emergere con forza dal contesto che stiamo vivendo.

Ascolto attivo

L'ascolto rappresenta il fondamento della relazione di coaching. Non consiste soltanto nel comprendere le parole del cliente, ma nel cogliere significati, emozioni, convinzioni, valori e schemi ricorrenti. Un ascolto di qualità permette di costruire fiducia e favorisce processi di riflessione più profondi.

Domande efficaci

Le domande costituiscono uno degli strumenti principali del coaching. Le domande realmente efficaci non orientano verso una risposta prestabilita, ma aiutano il cliente ad ampliare la propria prospettiva, esplorare alternative e sviluppare nuove possibilità di azione.

Costruzione della relazione

La qualità della relazione tra coach e cliente rappresenta uno dei fattori maggiormente associati ai risultati del coaching. Creare un ambiente caratterizzato da fiducia, sicurezza psicologica, rispetto reciproco e assenza di giudizio costituisce una competenza fondamentale.

5.3 Le competenze emergenti

Pensiero sistemico

Le problematiche affrontate nel coaching raramente dipendono da una singola causa. Il coach è chiamato a osservare le interazioni tra individuo, organizzazione, cultura, relazioni e contesto, aiutando il cliente a comprendere la complessità dei sistemi nei quali opera.

Facilitazione dell'apprendimento

Sempre più frequentemente il coaching viene utilizzato per sostenere processi di apprendimento continuo. Il coach diventa quindi un facilitatore dello sviluppo, capace di favorire autonomia, sperimentazione e riflessione critica.

Competenze interculturali

La crescente internazionalizzazione delle organizzazioni rende necessario comprendere valori, linguaggi e modalità relazionali differenti. La sensibilità interculturale rappresenta oggi una competenza strategica.

5.4 Il coach nell'era dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale rappresenta una delle principali trasformazioni che interessano la professione.

Gli strumenti basati su AI possono supportare numerose attività:

- preparazione delle sessioni;
- organizzazione delle informazioni;
- sintesi di contenuti;
- analisi documentale;
- generazione di materiali di supporto;
- monitoraggio dei progressi.

Tuttavia, le tecnologie non sostituiscono la relazione di coaching.

Empatia, presenza, intuizione, capacità di cogliere sfumature emotive e costruzione della fiducia rimangono elementi distintivi dell'interazione umana.

La sfida per il coach consiste nell'utilizzare l'AI come strumento di supporto, senza delegare ad essa gli aspetti centrali della relazione professionale.

Per questo, la specializzazione in Business Coaching offerta da Master Coach Italia è la prima specializzazione ad aver inserito nel percorso di studi un modulo dedicato all'utilizzo dell'IA all'interno delle sessioni di business coaching.

5.5 Etica e responsabilità

Con l'aumento della diffusione del coaching cresce anche la responsabilità professionale.

Tra gli aspetti che richiedono particolare attenzione figurano:

- riservatezza;
- consenso informato;
- gestione dei dati;
- trasparenza metodologica;
- definizione del contratto di coaching;
- riconoscimento dei limiti della propria competenza;

- eventuale invio ad altri professionisti quando necessario.

L'etica non rappresenta un elemento accessorio della professione, ma una componente essenziale della qualità del coaching.

5.6 L'apprendimento continuo

La rapidità dei cambiamenti rende indispensabile un aggiornamento costante.

Il coach professionista è chiamato a sviluppare le proprie competenze attraverso:

- formazione continua;
- supervisione;
- studio della letteratura scientifica;
- confronto con altri professionisti;
- pratica riflessiva;
- aggiornamento sulle innovazioni tecnologiche.

L'apprendimento permanente costituisce una caratteristica distintiva della professionalità del coach.

Focus MCI - Dal "coach esperto" al "professionista che apprende"

Per molti anni il valore del coach è stato associato principalmente all'esperienza accumulata. L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI suggerisce una prospettiva differente. In contesti caratterizzati da cambiamenti rapidi, il principale indicatore di qualità non è soltanto ciò che il coach già conosce, ma la sua capacità di continuare ad apprendere, mettere in discussione le proprie convinzioni, integrare nuove evidenze e adattare la propria pratica professionale. La competenza più importante del coach del futuro potrebbe essere proprio la disponibilità a rimanere costantemente in apprendimento.

MCI Insight

Le competenze tecniche continueranno a essere fondamentali, ma non saranno più sufficienti a distinguere un coach professionista. Il valore della professione dipenderà sempre più dalla capacità di integrare competenze relazionali, pensiero critico, etica, conoscenze interdisciplinari e utilizzo consapevole delle tecnologie. Il coach del futuro sarà meno definito dagli strumenti che utilizza e più dalla qualità del processo che è in grado di facilitare.

In sintesi

Il profilo del coach professionista è in continua evoluzione. Accanto alle competenze tradizionali di ascolto, relazione e facilitazione, assumono crescente importanza il pensiero sistemico, l'apprendimento continuo, la sensibilità etica, le competenze digitali e la capacità di integrare l'intelligenza artificiale in modo responsabile. In uno scenario caratterizzato da trasformazioni rapide, la qualità professionale dipenderà sempre più dalla capacità di coniugare rigore metodologico, sviluppo continuo e centralità della relazione umana.

Capitolo 6 - Le sfide del coaching professionale: qualità, etica e innovazione

6.1 Una disciplina in crescita, una responsabilità crescente

La progressiva diffusione del coaching professionale rappresenta uno dei fenomeni più significativi nel panorama dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni. Parallelamente alla crescita della domanda, aumenta però anche la responsabilità dei professionisti, degli enti di formazione, delle associazioni di categoria e dei committenti nel garantire qualità, trasparenza e tutela dei clienti.

L'espansione del settore offre importanti opportunità, ma rende più evidente la necessità di affrontare alcune questioni che influenzeranno la credibilità della professione nei prossimi anni.

Il futuro del coaching dipenderà non soltanto dalla sua capacità di diffondersi, ma soprattutto dalla capacità del settore di consolidare standard qualitativi condivisi e di rispondere alle nuove sfide poste dall'evoluzione della società e delle tecnologie.

6.2 La qualità della formazione

Uno dei temi più dibattuti riguarda la qualità dei percorsi formativi destinati ai coach.

L'offerta formativa risulta oggi estremamente ampia e differenziata. Accanto a programmi strutturati, fondati su modelli consolidati e su percorsi di apprendimento progressivi, convivono proposte molto eterogenee per durata, contenuti, criteri di valutazione e livello di approfondimento.

Questa varietà rappresenta da un lato un'opportunità di innovazione, ma dall'altro rende più difficile per i futuri coach e per i clienti orientarsi nella scelta di percorsi realmente qualificanti.

La crescita della professione richiede pertanto una sempre maggiore attenzione alla qualità della formazione iniziale e dell'aggiornamento continuo.

Per questa ragione, Master Coach Italia è l'unica organizzazione di coaching che offre ai propri allievi una formazione continua gratuita nel tempo.

6.3 La misurazione dell'impatto

La richiesta di dimostrare il valore del coaching è destinata ad aumentare.

Organizzazioni pubbliche e private chiedono sempre più frequentemente evidenze che consentano di comprendere quali risultati siano stati ottenuti e in che misura gli interventi abbiano contribuito agli obiettivi individuali e organizzativi.

La misurazione dell'impatto rappresenta tuttavia una sfida complessa.

Molti effetti del coaching riguardano infatti aspetti quali consapevolezza, qualità delle relazioni, capacità decisionali, apprendimento e sviluppo della leadership, elementi difficilmente riconducibili a un unico indicatore quantitativo.

Per questo motivo cresce l'interesse verso sistemi di valutazione integrati, capaci di combinare indicatori qualitativi e quantitativi.

6.4 Coaching e intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale costituisce una delle principali innovazioni destinate a influenzare la professione.

Le applicazioni dell'AI possono aumentare l'efficienza del lavoro del coach, facilitare la preparazione delle sessioni, supportare l'analisi delle informazioni e contribuire alla personalizzazione dei percorsi.

Allo stesso tempo emergono interrogativi rilevanti.

- tutela della riservatezza dei dati;
- trasparenza nell'utilizzo degli strumenti digitali;
- qualità delle informazioni generate;
- rischio di eccessiva automazione della relazione;
- responsabilità professionale nell'impiego dell'AI.

Il valore distintivo del coaching continuerà probabilmente a risiedere nella qualità della relazione umana, mentre la tecnologia assumerà un ruolo prevalentemente complementare.

6.5 L'etica come fondamento della professione

La crescente diffusione del coaching rende sempre più centrale la riflessione etica.

L'etica professionale riguarda numerosi aspetti:

- rispetto della persona;
- tutela della riservatezza;
- chiarezza del contratto di coaching;
- gestione dei conflitti di interesse;
- corretto utilizzo delle informazioni;
- riconoscimento dei limiti della propria competenza;
- collaborazione con altre professioni quando necessario.

L'etica rappresenta un elemento strutturale della qualità professionale e contribuisce a rafforzare la fiducia nei confronti del coaching.

6.6 Il rapporto con le altre professioni

Uno dei temi più delicati riguarda la distinzione tra coaching e altre professioni orientate allo sviluppo della persona.

Pur condividendo alcuni strumenti e modalità relazionali, coaching, consulenza, mentoring, formazione e professioni sanitarie rispondono a finalità differenti e richiedono competenze specifiche.

Una corretta definizione dei confini professionali rappresenta un elemento fondamentale sia per la tutela dei clienti sia per la credibilità dell'intero settore.

6.7 La costruzione di una cultura della qualità

La maturità di una professione non dipende esclusivamente dalle competenze dei singoli professionisti.

Dipende anche dalla capacità dell'intero ecosistema di promuovere ricerca, aggiornamento, confronto, supervisione, trasparenza e diffusione delle buone pratiche.

In questa prospettiva, il ruolo dei centri studi, delle associazioni professionali, delle università e degli enti di formazione assume un'importanza crescente nel favorire uno sviluppo fondato sulla qualità e sulla responsabilità.

Focus MCI - La fiducia sarà il vero capitale della professione

L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI suggerisce che il principale fattore competitivo del coaching nei prossimi anni non sarà rappresentato dall'aumento del numero di coach, né dall'introduzione di nuove tecnologie. Il vero elemento distintivo sarà la fiducia. Fiducia nella preparazione dei professionisti. Fiducia nella trasparenza dei processi. Fiducia nella qualità della formazione. Fiducia nella capacità del coaching di operare con responsabilità, rispetto della persona e attenzione alle evidenze disponibili. La fiducia costituisce il patrimonio più importante di una professione e richiede tempo, rigore e coerenza per essere costruita e mantenuta.

MCI Insight

Le trasformazioni tecnologiche e organizzative non riducono l'importanza del coach professionista. Al contrario, aumentano il valore delle competenze che le tecnologie non possono facilmente sostituire: ascolto, giudizio, responsabilità, etica, capacità di comprendere il contesto e costruire relazioni di fiducia. Il futuro del coaching non dipenderà soltanto dall'innovazione tecnologica, ma dalla capacità della professione di preservare questi elementi distintivi.

In sintesi

La crescita del coaching professionale porta con sé nuove responsabilità. Qualità della formazione, misurazione dell'impatto, utilizzo etico dell'intelligenza artificiale, chiarezza dei confini professionali e costruzione della fiducia rappresentano alcune delle principali sfide che accompagneranno l'evoluzione del settore. Affrontarle con rigore contribuirà a rafforzare la credibilità del coaching e a favorirne uno sviluppo sostenibile.

Capitolo 7 - Scenari 2027-2030: il futuro del coaching professionale

7.1 Premessa

Prevedere con certezza l'evoluzione di una professione è impossibile. Tuttavia, l'analisi dei cambiamenti già in atto consente di individuare tendenze che, con ragionevole probabilità, influenzeranno il coaching professionale nei prossimi anni.

Gli scenari presentati in questo capitolo non rappresentano previsioni, ma ipotesi interpretative costruite a partire dall'osservazione delle principali trasformazioni economiche, tecnologiche, organizzative e sociali.

L'obiettivo non è descrivere il futuro, ma offrire strumenti di riflessione utili per prepararsi ad affrontarlo.

Scenario 1 - Il coaching come competenza diffusa

Una delle trasformazioni più significative potrebbe riguardare il ruolo stesso del coaching. Sempre più organizzazioni stanno sviluppando una cultura manageriale nella quale ascolto, domande generative, feedback costruttivo e responsabilizzazione diventano competenze diffuse, non più patrimonio esclusivo dei coach professionisti. In questo scenario il coach non perde rilevanza. Al contrario. Assume un ruolo ancora più strategico come facilitatore dello sviluppo della cultura organizzativa, accompagnando leader e team nell'acquisizione di competenze tipicamente coaching-oriented.

Scenario 2 - L'intelligenza artificiale diventa un alleato

L'intelligenza artificiale sarà sempre più presente nelle attività di supporto al coaching.

- organizzare informazioni;
- sintetizzare sessioni;
- monitorare obiettivi;
- analizzare pattern ricorrenti;

- suggerire materiali di approfondimento;
- personalizzare percorsi di apprendimento.

Il valore aggiunto del coach si concentrerà sempre meno sull'accesso alle informazioni e sempre più sulla capacità di interpretarle insieme al cliente, trasformandole in apprendimento, decisioni e cambiamento.

Scenario 3 - Cresce la richiesta di misurabilità

Le organizzazioni richiederanno con maggiore frequenza indicatori che consentano di valutare il contributo del coaching.

- definizione preventiva degli obiettivi;
- indicatori condivisi;
- valutazioni qualitative;
- analisi dei risultati nel tempo;
- integrazione con i sistemi HR.

La capacità di progettare interventi valutabili rappresenterà un vantaggio competitivo per i coach professionisti.

Scenario 4 - Maggiore integrazione interdisciplinare

Il coaching tenderà a dialogare sempre di più con altre discipline.

- neuroscienze;
- psicologia del lavoro;
- scienze dell'apprendimento;
- behavioral economics;
- organizational development;
- change management;
- data science;
- intelligenza artificiale.

Questa integrazione potrebbe favorire modelli di intervento più completi e meglio adattati alla complessità dei contesti contemporanei.

Scenario 5 - Il coaching come infrastruttura dello sviluppo umano

Una delle ipotesi più interessanti riguarda il progressivo ampliamento del ruolo del coaching. Non più soltanto uno strumento destinato a manager o dirigenti, ma una metodologia utilizzata lungo l'intero ciclo di vita professionale.

- nella scuola;
- nell'università;
- nelle pubbliche amministrazioni;
- nelle PMI;
- nella sanità;
- nel terzo settore;
- nell'imprenditorialità;
- nei percorsi di reinserimento lavorativo.

Scenario 6 - La qualità diventa il principale elemento distintivo

L'aumento del numero di professionisti renderà progressivamente meno efficace competere esclusivamente sul prezzo o sul marketing. Il fattore realmente differenziante sarà la qualità. Qualità della preparazione. Qualità delle competenze. Qualità delle evidenze. Qualità dell'etica. Qualità dei risultati. In questo scenario la reputazione professionale diventerà un patrimonio costruito nel tempo attraverso competenza, aggiornamento continuo e affidabilità.

Focus MCI - Dal coaching alla cultura dell'apprendimento

L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI suggerisce che il cambiamento più significativo potrebbe non riguardare il coaching in sé. Potrebbe riguardare il modo in cui persone e organizzazioni concepiranno lo sviluppo. Per molti anni l'apprendimento è stato considerato un'attività episodica. Le trasformazioni tecnologiche e sociali stanno invece rendendo necessario un apprendimento continuo. In questo contesto il coaching potrebbe assumere un ruolo sempre più importante come metodologia capace di sostenere riflessione, autonomia, capacità decisionale e sviluppo permanente. Più che una tecnica, il coaching potrebbe diventare una componente stabile della cultura dell'apprendimento.

MCI Insight

Il futuro del coaching professionale non dipenderà principalmente dalle tecniche utilizzate. Dipenderà dalla capacità della professione di generare valore in un mondo caratterizzato da crescente complessità. I coach che sapranno integrare evidenze scientifiche, competenze relazionali, etica professionale, pensiero sistemico e utilizzo consapevole delle tecnologie saranno probabilmente quelli maggiormente in grado di accompagnare persone e organizzazioni nelle trasformazioni dei prossimi anni.

In sintesi

Gli scenari delineati evidenziano un coaching professionale sempre più integrato nei processi di sviluppo delle persone e delle organizzazioni. L'evoluzione delle tecnologie, l'espansione dell'intelligenza artificiale, la richiesta di misurare l'impatto degli interventi e la crescente complessità dei contesti renderanno indispensabili competenze elevate, apprendimento continuo e una forte attenzione alla qualità della relazione. Pur non essendo possibile prevedere con certezza il futuro della professione, emerge con chiarezza che il coaching sarà chiamato a evolvere insieme ai cambiamenti della società, mantenendo come riferimento centrale lo sviluppo responsabile del potenziale umano.

Conclusioni

Il coaching professionale si trova in una fase di consolidamento e trasformazione. La sua crescente diffusione nei contesti organizzativi, istituzionali e individuali testimonia una domanda sempre più orientata allo sviluppo delle persone, della leadership e delle competenze necessarie per affrontare scenari caratterizzati da elevata complessità.

L'analisi condotta nel presente Report evidenzia come il coaching non possa più essere interpretato esclusivamente come uno strumento per migliorare la performance individuale. La sua funzione si sta progressivamente ampliando, assumendo un ruolo sempre più rilevante nel sostenere processi di apprendimento continuo, adattamento al cambiamento, sviluppo della consapevolezza e costruzione di organizzazioni capaci di valorizzare il capitale umano.

Le evidenze disponibili suggeriscono che il coaching possa contribuire in modo significativo allo sviluppo della leadership, dell'autoefficacia, delle competenze relazionali, della qualità delle decisioni e del benessere organizzativo. Allo stesso tempo, la letteratura invita a evitare semplificazioni, riconoscendo che i risultati dipendono da molteplici fattori: la qualità della relazione tra coach e cliente, la definizione degli obiettivi, il contesto applicativo, la preparazione del professionista e il coinvolgimento attivo della persona.

L'evoluzione tecnologica rappresenta uno degli elementi destinati a incidere maggiormente sulla professione. L'intelligenza artificiale, l'automazione e gli strumenti digitali stanno già modificando il modo di progettare, documentare e supportare i percorsi di coaching. Tuttavia, il valore distintivo della professione continua a risiedere nella qualità della relazione umana, nella capacità di ascolto, nel giudizio professionale, nella sensibilità etica e nella costruzione di un dialogo che favorisca apprendimento e responsabilità.

Le sfide che attendono il settore riguardano principalmente il rafforzamento della qualità professionale. La diffusione di standard elevati di formazione, la promozione di una cultura fondata sulle evidenze, la misurazione dell'impatto degli interventi, la trasparenza metodologica e il rispetto dei principi etici rappresentano condizioni essenziali per consolidare la credibilità del coaching professionale.

In questo contesto, il ruolo dei centri di ricerca, delle università, delle associazioni professionali e degli enti di formazione assume un'importanza crescente. Lo sviluppo della disciplina richiede un

dialogo costante tra ricerca scientifica, pratica professionale e innovazione, affinché il coaching possa continuare a evolversi mantenendo elevati livelli di qualità e affidabilità.

Il Centro Studi Ecosistema MCI considera questo Report un punto di partenza e non un punto di arrivo. L'obiettivo è contribuire alla costruzione di un patrimonio condiviso di conoscenze, favorendo il confronto tra professionisti, organizzazioni, ricercatori e istituzioni. In una disciplina in continua evoluzione, il valore non risiede soltanto nelle risposte disponibili oggi, ma anche nella capacità di formulare domande sempre più pertinenti e di ricercare evidenze che consentano di comprendere meglio i processi di sviluppo delle persone e delle organizzazioni.

Il coaching professionale continuerà a trasformarsi insieme ai cambiamenti della società. La sua capacità di generare valore dipenderà dall'equilibrio tra innovazione e responsabilità, tra tecnologia e relazione umana, tra esperienza professionale ed evidenze scientifiche. È in questo equilibrio che si giocherà il futuro della disciplina.

Con questo Report, il Centro Studi Ecosistema MCI rinnova il proprio impegno a promuovere una cultura del coaching professionale fondata su qualità, rigore metodologico, aggiornamento continuo e responsabilità verso le persone e le organizzazioni.

Bibliografia essenziale

Libri e testi fondamentali

- Bandura, A. Self-Efficacy: The Exercise of Control.
- Grant, A. M. The Third Generation of Workplace Coaching.
- Whitmore, J. Coaching for Performance.
- Palmer, S., & Whybrow, A. Handbook of Coaching Psychology.
- Passmore, J. Excellence in Coaching.

Articoli scientifici e meta-analisi

- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes.

- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis.

Report istituzionali e organizzazioni di riferimento

- International Coaching Federation (ICF)
- European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- Association for Coaching (AC)
- World Economic Forum (WEF)
- OECD
- International Labour Organization (ILO)
- Commissione Europea

Nota: la bibliografia della versione editoriale definitiva dovrà essere normalizzata in uno stile bibliografico unico (ad esempio APA) e integrata con i riferimenti completi delle fonti effettivamente citate nel testo.

Glossario

Autoefficacia

Percezione della propria capacità di affrontare compiti e raggiungere obiettivi.

Coaching professionale

Processo strutturato di sviluppo orientato al raggiungimento di obiettivi attraverso riflessione, apprendimento e responsabilizzazione del cliente.

Evidence-informed coaching

Approccio che integra evidenze scientifiche, esperienza professionale e caratteristiche del cliente.

Leadership coaching

Percorso di coaching focalizzato sullo sviluppo delle competenze di leadership.

Team coaching

Intervento rivolto a un gruppo di lavoro per migliorarne funzionamento, collaborazione e risultati.

Sicurezza psicologica

Clima relazionale in cui le persone si sentono libere di esprimersi, fare domande e condividere idee senza timore di conseguenze negative.

Il punto di vista del Centro Studi Ecosistema MCI

Oltre il coaching: verso un ecosistema dello sviluppo umano

L'analisi sviluppata nel presente Report evidenzia come il coaching professionale stia attraversando una fase di significativa evoluzione. Tuttavia, la riflessione del Centro Studi Ecosistema MCI conduce a una considerazione più ampia.

La vera trasformazione non riguarda soltanto il coaching.

Riguarda il modo in cui persone, organizzazioni e società concepiscono lo sviluppo umano.

Per lungo tempo la crescita professionale è stata interpretata come un percorso lineare: acquisire competenze, applicarle e consolidarle nel tempo.

Oggi questo paradigma appare sempre meno adeguato.

Le competenze diventano rapidamente obsolete, le organizzazioni evolvono con maggiore velocità, le tecnologie modificano continuamente il lavoro e le persone sono chiamate a imparare, disimparare e reimparare durante l'intero arco della vita.

In questo scenario il coaching rappresenta una delle metodologie più efficaci per accompagnare tali processi, ma non costituisce l'unica risposta.

L'analisi del Centro Studi Ecosistema MCI suggerisce che il futuro appartenga a un ecosistema integrato dello sviluppo, nel quale coaching, mentoring, formazione, facilitazione, apprendimento esperienziale, tecnologie digitali e intelligenza artificiale collaborano per sostenere la crescita delle persone.

Il valore non risiederà nella singola metodologia.

Risiederà nella capacità di costruire percorsi coerenti, personalizzati e fondati sulla qualità della relazione, sull'apprendimento continuo e sull'utilizzo responsabile delle innovazioni.

Da questa prospettiva il coach professionista evolve.

Non è semplicemente un esperto di tecniche.

Diventa un progettista di processi di apprendimento.

Un facilitatore dello sviluppo.

Un professionista capace di aiutare individui e organizzazioni a orientarsi nella complessità.

Questa evoluzione richiede nuove competenze, una formazione permanente e un dialogo costante con la ricerca scientifica, le altre professioni e le trasformazioni della società.

Per il Centro Studi Ecosistema MCI il futuro del coaching non consiste nel difendere una disciplina.

Consiste nel contribuire allo sviluppo di una cultura capace di mettere la persona, l'apprendimento e la responsabilità al centro dei processi di cambiamento.

È questa la prospettiva che guiderà le future attività di ricerca, analisi e divulgazione del Centro Studi.

Manifesto del Centro Studi Ecosistema MCI

Il Centro Studi Ecosistema MCI nasce con l'obiettivo di promuovere una cultura del coaching professionale fondata sulla qualità, sulla responsabilità e sulla diffusione di conoscenze affidabili.

Crediamo che il coaching rappresenti una disciplina in continua evoluzione, il cui valore dipende dalla capacità di integrare esperienza professionale, ricerca scientifica, riflessione critica e innovazione.

Crediamo che ogni professionista debba mantenere un atteggiamento di apprendimento continuo, riconoscendo che la complessità delle persone e delle organizzazioni richiede curiosità, rigore metodologico e apertura al confronto interdisciplinare.

Crediamo che la tecnologia, inclusa l'intelligenza artificiale, costituisca una straordinaria opportunità quando viene utilizzata per ampliare le possibilità di apprendimento e sviluppo, senza sostituire la relazione umana, l'etica professionale e il giudizio responsabile.

Crediamo che la qualità del coaching non possa essere misurata esclusivamente attraverso il numero di sessioni erogate o di certificazioni conseguite, ma debba emergere dalla capacità di generare valore per le persone, le organizzazioni e la società.

Per questo motivo il Centro Studi Ecosistema MCI si impegna a:

- promuovere una cultura basata sulle evidenze disponibili;
- favorire il dialogo tra ricerca, professione e innovazione;
- valorizzare la qualità metodologica e l'etica;
- contribuire alla diffusione di buone pratiche;
- sostenere lo sviluppo continuo dei professionisti;
- pubblicare analisi indipendenti e documentate;
- alimentare un confronto aperto e costruttivo sul futuro del coaching professionale.

Ogni pubblicazione del Centro Studi Ecosistema MCI rappresenta un contributo a questo percorso.

Non una conclusione.

Un invito a continuare la ricerca, il dialogo e l'apprendimento.