

*DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT*

*CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE*

***Il Coaching: La prima risorsa nell'organizzazione di un'azienda  
sono le persone.***

*Relatore:*

*Chiarissimo prof.*

*Nunzio Casalino*

*Candidato:*

*Gaia Blasi*

*Matr. 161351*

ANNO ACCADEMICO

2013/2014

<b>Indice</b>	<b>p. 2</b>
<b>Introduzione</b>	<b>p. 4</b>
<b>Capitolo 1 L'Organizzazione e le persone</b>	<b>p. 5</b>
<b>1.1 Il contesto di riferimento</b>	<b>p. 5</b>
<b>1.2 Una risposta al problema</b>	<b>p. 6</b>
<b>1.3 La "Risorsa" umana</b>	<b>p. 8</b>
<b>1.4 La nuova formazione</b>	<b>p. 10</b>
<b>Capitolo 2 Strategie di formazione a confronto</b>	<b>p. 16</b>
<b>2.1 Le moderne tecniche di formazione</b>	<b>p. 16</b>
<b>2.2 Mentoring vs coaching</b>	<b>p. 17</b>
<b>2.3 tutoring vs coaching</b>	<b>p. 20</b>
<b>2.4 Counselling vs coaching</b>	<b>p. 22</b>
<b>2.5 Consulting vs coaching</b>	<b>p. 25</b>
<b>2.6 Psicologia vs coaching</b>	<b>p. 26</b>
<b>Capitolo 3 Il coaching</b>	<b>p. 29</b>
<b>3.1 Che cos'è il coaching</b>	<b>p. 29</b>
<b>3.2 Storia, sviluppo e coaching oggi</b>	<b>p. 30</b>
<b>3.3 Funzionamento e PNL</b>	<b>p. 32</b>
<b>3.4 Chi è il coach</b>	<b>p. 36</b>
<b>3.5 Le tipologie di coaching</b>	<b>p. 38</b>
<b>Capitolo 4 Il Business coaching</b>	<b>p. 40</b>

<b>4.1 Definizione di business coaching</b>	<b>p. 40</b>
<b>4.2 Storia del business coaching</b>	<b>p. 41</b>
<b>4.3 Modelli di business coaching</b>	<b>p. 42</b>
<b>4.4 Tipologie di business coaching</b>	<b>p. 43</b>
<b>Capitolo 5 – Il coaching visto più da vicino</b>	<b>p. 46</b>
<b>5.1 Il caso Ekis</b>	<b>p. 46</b>
<b>5.2 Vision e mission dell'azienda</b>	<b>p. 46</b>
<b>5.3 Storia, sviluppo e oggi</b>	<b>p. 47</b>
<b>5.4 Ekis in pratica</b>	<b>p. 48</b>
<b>5.5 Intervista</b>	<b>p. 51</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>p. 56</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>p. 59</b>
<b>Sitografia</b>	<b>p. 61</b>

## Introduzione

La tesi che è suddivisa in cinque capitoli; il primo capitolo è introduttivo, serve a fare una panoramica generale del contesto in cui la il nostro studio va ad inserirsi, della crisi, dei cambiamenti repentini che caratterizzano la nostra società, e di conseguenza le difficoltà a cui l'uomo ed in particolare il lavoratore è sottoposto. Da lì giungiamo alla necessità di creare nuovi interventi per rispondere a questa nuova sfida, e perciò troviamo una parte sulla formazione in azienda, e su come essa sia una delle armi a nostra disposizione. La formazione però non può essere vista al di fuori del contesto e della cultura organizzativa in cui si inserisce, dalle storie e dai principi di chi vi lavora, dalla condivisione della vision e soprattutto dal modo in cui partecipa, e vive da un punto di vista psicologico e personale l'organizzazione in cui è inserito.

Nel secondo capitolo, ci dedichiamo allo studio delle varie tecniche moderne che la fanno da padrone in questi anni quando si parla di formazione aziendale, (coaching, mentoring, training, counselling, psicologia, consultino) e le mettiamo a confronto con il coaching, disciplina alla quale è dedicato interamente il terzo capitolo; sotto un punto di vista teorico e organizzativo.

In questo capitolo concentrato appieno sul coaching ne ho descritto definizione e storia dalla nascita ad oggi, mostrandone l'evoluzione, come questa sia ancora in corso ed individuandone i diversi ambiti di applicazione.

Poi ho individuato le fondamenta del coaching ed ho ritenuto necessario delineare le competenze principali di un coach, egli lavora sulla valorizzazione del coachee, attraverso l'uso di domande mirate, riesce a svilupparne le risorse, motivandolo dando forza alle sue energie e capacità, per permettergli di superare momenti di crisi, cambiamento, o di massimizzare la propria performance.

Successivamente, nel quarto capitolo, ho analizzato in modo specifico il ramo del coaching che incontra il mondo aziendale, e perciò il business coaching, e le sue caratteristiche.

Infine, nel quinto capitolo, centro l'attenzione su una delle aziende che si occupa di coaching in Italia, Ekis.

Concludo il testo con una parte meno descrittiva ma più interattiva, cercando di coniugare quello che di teorico avevo trattato in precedenza, con l'aspetto prati-co dell'intervista fatta al coach.

# Capitolo 1.

## Il contesto di riferimento.

Il mondo in cui ci troviamo a vivere ai giorni d'oggi, è in continuo cambiamento, alcuni potrebbero dire "a causa" altri "grazie", ma comunque in nome della tecnologia.

Anche soltanto fermandoci ad osservare per un attimo il nostro vivere quotidiano possiamo vedere come la tecnologia abbia cambiato il nostro modo di comunicare, cercare informazioni, destreggiarci tra le commissioni, guardare un film, fare shopping, come abbia quindi avuto un impatto sull'economia e la società in ogni suo aspetto.

Questo cambia di conseguenza il comportamento e la comunicazione di un'azienda, sia interna che esterna. Nuovi metodi per svolgere gli impegni aziendali come le videoconferenze, e nuove piattaforme per il marketing.

Sotto l'influenza dell'Information and communication technology (**ICT**) è avvenuto perciò un profondo cambiamento all'interno del mondo del lavoro. L'innovazione una volta iniziata non può fermarsi soltanto all'ambito tecnologico, ma si espande a macchia d'olio in ogni parte dell'organizzazione. Tutto sta cambiando ad un ritmo spropositatamente più veloce rispetto agli anni passati, causando spesso inquietudine e facendo perdere i punti di riferimento.

A mio parere la vera innovazione è quella che sconvolge le convenzioni sociali, quella che va a muovere le fondamenta di un'azienda, innovazione come rivoluzione e cambiamento, ma mi rendo conto che questo non è sempre facile ed avviene senza problemi ed ostacoli, poiché l'innovazione viene sempre accompagnata da smarrimento, essa va infatti a mutare abitudini e strutture consolidate da lungo tempo. "Anche se il mutamento non sempre è percepito in modo positivo la necessità di apprendere e adottare nuovi comportamenti esige l'abbandono dei vecchi schemi".<sup>1</sup>

Il sistema burocratico a cui si era abituati nel passato non riesce più a fronteggiare al meglio le nuove sfide che le aziende si trovano d'innanzi. Il cambiamento avvenuto in modo radicale e rapido, ha spiazzato i manager che adesso sono alla ricerca di metodi e strategie per ridimensionare la burocrazia, rendendo l'azienda più efficace, più dinamica, in modo da essere al passo con la velocità che il mondo sta acquistando, rimanendo competitiva contro i rivali che ogni giorno si trova di fronte.

Questa nuova mentalità ha portato molte organizzazioni a spostarsi da gerarchie rigidamente verticali a strutture più flessibili e decentralizzate, che cercano di enfatizzare la

---

<sup>1</sup> Whitmore J. "Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni" (2009).

collaborazione orizzontale, una diffusa condivisione dell'informazione e l'adattabilità.<sup>2</sup>

## Una risposta al problema.

L'attività di direzione e organizzazione aziendale è ancora volta principalmente alla pianificazione, al controllo ed alla gestione; le aziende investono tempo e denaro cercando di rendere il proprio personale più coordinato ed efficiente in modo da raggiungere gli obiettivi di crescita e miglioramento.

Ciò nonostante ci s'imbatta spesso in assenteismo, errori, scarso rendimento, indisciplina, e di tutta risposta si aumenta il controllo, si applicano sanzioni e si "rimprovera" o si attua un comportamento rinunciatario tralasciando la comunicazione. Talvolta si scopre che i lavoratori non si sentono coinvolti, si sentono abbandonati.

In alcuni di questi casi le organizzazioni tendono a diminuire le attività rivolte al capitale umano mentre, una maggiore comunicazione interna, più incontri tra capi e dipendenti, azioni di sostegno per gli stessi capi, potrebbero risolvere il problema.

L'attività di sviluppo di un'azienda viene descritta come "direzione e organizzazione aziendale" inglobando alcune procedure tra le quali la contabilità, la finanza, qualità e ambiente e le risorse umane. Ma gli obiettivi di competitività, redditività ed efficacia organizzativa, sono visti come raggiungibili solo attraverso produzione o tecnica tralasciando la parte più importante, quella umana appunto.

La "Gestione Risorse Umane" infatti viene spesso vista soltanto come qualcosa di amministrativo, che s'interessa di dipendenti, formazione e selezione, sottovalutando invece quanto essa è centrale nell'ambito dell'attività strategica.

Come abbiamo già detto precedentemente il contesto in cui l'organizzazione è inserita è caratterizzato da grande incertezza e complessità, per far fronte a questo sono necessarie grande creatività e ricchezza di pensieri e strategie.

Il ruolo dei manager non può essere soltanto direttivo o limitarsi a progettazione, pianificazione e controllo, ma deve essere integrato, al fine di essere in grado di affrontare l'incertezza con flessibilità e dinamicità.

Un qual si voglia progetto, per quanto efficace teoricamente, nella realtà verrà messo in pratica dalle persone, ogni collaboratore avrà un peso nel raggiungimento dell'obiettivo.

Importantissime sono perciò la comunicazione, la trasmissione dei valori e della cultura, della vision e della mission aziendale. Collaboratori che condividono gli obiettivi dell'azienda

---

<sup>2</sup> Richard L. Daft Organizzazione Aziendale IV ed

e che vengono coinvolti anche sotto il profilo della crescita professionale non sono paragonabili in alcun modo a progetti statistici e pianificazioni.

“La cultura organizzativa è l'insieme di valori e norme condivisi che controllano le interazioni dei membri dell'organizzazione tra di loro e con i fornitori, i clienti e altri soggetti esterni all'organizzazione. La cultura di un'organizzazione è influenzata dalle persone che vi operano, dalla sua etica, dalle condizioni contrattuali che regolano i rapporti di lavoro e dal tipo di struttura che viene impiegata; i concorrenti possono imitare la struttura di un'altra organizzazione, ma avrebbero più difficoltà ad imitarne la cultura, in quanto essa è radicata nelle interazioni e nell'operatività quotidiana del personale funzionale.”<sup>3</sup>

Gli stessi capi non possono contare soltanto sulla propria specializzazione tecnico-professionale, tralasciando la crescita personale, il rafforzamento della leadership, il mettersi in discussione, altrimenti rischiano di essere inefficaci nell'affrontare il cambiamento, sviluppare l'organizzazione e raggiungere gli obiettivi.

Nella ricerca del materiale mi sono imbattuta in questa frase che mi ha molto colpita:“I grandi leader sono carismatici o noiosi, oppure visionari od orientati ai numeri. Ma tutti i manager più ispirati e capaci hanno una cosa in comune: pensano e dicono noi invece che io.”<sup>4</sup>

L'area umana dell'azienda è da molti vista come una voce secondaria dell'attività di direzione e organizzazione, e con questo atteggiamento si rischia di lasciarsi sfuggire qualcosa di strategicamente fondamentale.

In questi anni di studio mi sono resa conto che le persone fanno una netta distinzione tra ambito scientifico ed umanistico, relegando l'Economia come disciplina appartenente soltanto al primo, questo mi ha da sempre spiacciata, perché a me invece sembra ovvio che sono le persone ad essere il centro focale dell'attività economica, che è grazie alla loro interazione che un'organizzazione funziona, loro prendono le decisioni ed attuano le strategie, c'è molto uomo, indole e fantasia in economia, alla pari o forse più che i numeri. Per questi motivi non si dovrebbe parlare di "gestione risorse umane" ma piuttosto di “sviluppo”, il termine “Gestione” non si applica bene alla realtà; le persone non vengono gestite, esse tendono ad auto-determinarsi. Affinché siano utili all'azienda è importante che siano coinvolte nell'organizzazione stessa.

Perciò accanto alla parte tecnica o di direzione ve ne è un'altra dedicata all'Empowerment. Esse devono però essere guardate insieme, si muovono infatti all'unisono, e lavorando in

---

<sup>3</sup> Organizzazione teoria, progettazione,cambiamento. Garreth Jones (2013)

<sup>4</sup> Cit. Peter F. Drucker

modo strettamente integrato, portano l'azienda verso il cambiamento e la direzione auspicata.

Molti manager stanno proiettando la loro attenzione verso la learning organization.

L'attuazione della learning organization ha permesso a numerose organizzazioni di fare il salto di qualità, coniugando budget, formazione permanente e attenzione alle risorse umane. Learning Organization ha due significati, quello di organizzazione che impara oppure quello di organizzazione che sostiene l'apprendimento dei suoi collaboratori. L'Apprendimento Organizzativo è quel processo attraverso il quale i membri dell'organizzazione agiscono come fattori di apprendimento per l'organizzazione stessa; quando in altre parole, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo vengono a far parte di un patrimonio comune, fissandole nella memoria dell'organizzazione sotto forma di norme, metafore, valori, e mappe mentali in base alle quali ognuno agisce.

“Un'organizzazione che opera secondo tale visione cerca di creare, acquisire e trasferire nuove conoscenze a tutti i livelli aziendali e di modificare velocemente il proprio comportamento per riflettere le nuove idee o conoscenze: esse rappresentano il punto di partenza per potenziali miglioramenti operativi”.<sup>5</sup>

Un'azienda in cui tutti sono coinvolti e collaborano alla risoluzione dei problemi, è una azienda che si migliora e che incrementa di continuo le proprie capacità.

Questa è la direzione che i vertici delle aziende stanno prendendo; per affrontare nuove problematiche servono nuove soluzioni.

## La risorsa umana.

“Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno”<sup>6</sup>.

Visto quanto detto, la globalizzazione economica e sociale e particolarmente il modo in cui l'IT modifica la natura organizzativa, insieme alla crescente competizione in tema di produzioni, qualità e servizi che deriva da tutto ciò a livello nazionale ed internazionale, ha portato le aziende alla ricerca di quel “quid” che le differenzia dalle altre e permette di generare un valore aggiunto, le rende aziende di successo.

---

<sup>5</sup> "La Learning organization: una proposta di socializzazione degli adulti?" , pag. 259, a cura del dr. Paolo Danza

<sup>6</sup> Richard L. Daft Organizzazione Aziendale IV ed

Il vantaggio competitivo è la capacità di un'impresa di fare meglio di un'altra, poichè i suoi manager sono capaci di creare più valore con le risorse che hanno a disposizione, le persone, con il loro capitale di conoscenze, abilità e motivazione, rappresentano un cruciale "capitale" di cui un'organizzazione dispone. In ultima analisi le competenze che distinguono un'organizzazione si basano in gran misura proprio sulle abilità e le competenze del personale.<sup>7</sup>

“L'elemento chiave di un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure: le organizzazioni sono fatte da persone, dal loro modo di pensare e affrontare il lavoro quotidiano e dalle loro reciproche relazioni. Che possono generare o indebolire la qualità complessiva del lavoro.”<sup>8</sup>

All'interno di un'impresa insieme al capitale fisico-monetario, ce n'è infatti un altro, ugualmente o forse maggiormente importante ed è formato dalle conoscenze e dalle capacità di coloro che vi lavorano e, contrariamente al primo, queste sono risorse rare, uniche ed è molto difficile che la concorrenza le possa replicare. Il collaboratore è perciò diventato chiave del successo, e questo nuovo capitale umano, come quello economico, ha bisogno di continuo accrescimento.

Diverse ricerche hanno individuato una relazione tra i risultati dell'azienda e la maniera in cui è gestita la sua forza lavoro.

Le risorse umane sono sì difficili da amministrare ma, essendo un asset capace di creare vantaggio competitivo, una gestione efficiente del personale è diventata un punto cruciale per l'azienda, essa è una delle funzioni più delicate ed allo stesso tempo un'interessantissima sfida, ed è forse la parte dell'economia che forse più mi affascina.

Per tutti questi motivi e molti altri, negli ultimi anni le imprese hanno acquisito sempre più consapevolezza dell'importanza del capitale umano nello stabilire il loro successo o fallimento.

Le ultime tendenze nel management infatti riconoscono l'importanza delle risorse umane e gli approcci più nuovi sono ideati per potenziare (empowering) i lavoratori fornendogli nuove opportunità per apprendere e contribuire mentre lavorano in vista di un comune obiettivo.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Organizzazione, teoria, progettazione, cambiamento. Garreth Jones (2013)

<sup>8</sup> Massimo Gasparini, I costi invisibili della non-formazione, augea.it

<sup>9</sup> Richard L. Daft Organizzazione Aziendale IV ed

**IL CFO AL CEO:**  
**"CHE SUCCEDA SE INVESTIAMO NELLO  
SVILUPPO DELLE NOSTRE PERSONE, E  
POI CI LASCIANO?"**

**IL CEO AL CFO:**  
**"CHE SUCCEDA SE NON LO FACCIAMO,  
E SE RESTANO?"**



10

Le persone sono viste sempre più come una risorsa che fa la differenza e nella quale investire sia tempo che denaro.

Un esempio di cui ho letto qualche mese fa è quello di Howard Schultz, il fondatore di Starbucks, che ha ottenuto un'ondata di consensi quando ha annunciato che pagherà gli studi universitari a tutti i suoi 135mila dipendenti.<sup>11</sup>

## Una nuova formazione

La formazione è una forma di apprendimento che riguarda non soltanto il singolo, ma l'organizzazione nel suo insieme, la società.

Negli ultimi 20 anni, la formazione ha preso sempre più piede all'interno delle aziende, considerata un vero e proprio asset strategico; perciò essa è in crescita e non si rivolge più solamente ai livelli più alti della gerarchia aziendale, come nel passato, ma anche ai collaboratori con compiti esecutivi, e alle figure intermedie.

---

<sup>10</sup> [www.ninjacademy.it](http://www.ninjacademy.it)

<sup>11</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2014-06-16/starbucks-to-pay-part-of-college-tab-for-u-s-workers.html>

Con la formazione si agisce sia sulla parte tecnica-operativa, che resta di grande importanza, ma si cerca di migliorare anche la parte relazionale: motivazione, comunicazione, gestione; capacità di supportare i team di lavoro e di risolvere i conflitti che si vengono a creare all'interno dei gruppi.

E' così che in risposta ai problemi che venivano a crearsi all'interno di un'azienda, si è abbandonato quello stile punitivo o rinunciatario di un tempo, e si è aperta la porta alla formazione.

Vi sono infatti alcuni costi che non si vedono ad una prima e superficiale vista e che dipendono proprio dalla non-formazione:

Se le seguenti risposte comparissero su di un monitor come feedback di un sistema informatico, diremmo che funziona?

1. *“La metà del mio tempo lo dedico a rimettere pace tra le persone del mio gruppo”*
2. *“Portano tutti i problemi a me, anche quelli che potrebbero risolvere da soli e così si allungano e ingolfano tutti i tempi di lavoro”*
3. *“Siamo della stessa azienda e sembra che non abbiamo lo stesso obiettivo”*
4. *“Devo sempre mettere il fiato sul collo ai miei per far fare cose che conoscono bene”*
5. *“E' bravo tecnicamente ma è un disastro come gestisce il suo gruppo”*
6. *“Alle 5 gli cade la penna sul tavolo... non si prende una responsabilità, come se quello che accade qui dentro non lo riguardasse”*
7. *“Non vado più alle riunioni perché sono una perdita di tempo e servono solo a far da palcoscenico a qualcuno. In realtà le decisioni vengono prese alla macchinetta del caffè”*

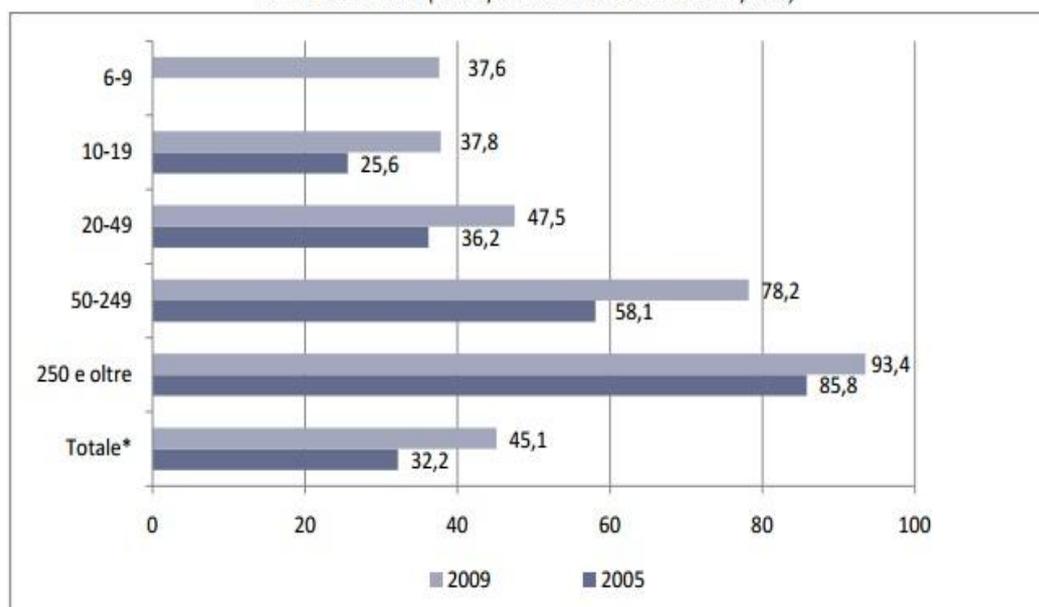
Probabilmente no.

Eppure questi piccoli/grandi segnali di disfunzione organizzativa, nelle grandi come nelle piccole aziende, vengono spesso sottovalutati. Una delle possibili soluzioni è sicuramente puntare alla formazione sulle competenze relazionali, ossia la formazione sul “come” le cose vengono fatte; per esempio le capacità comunicative, le dinamiche in un gruppo di

lavoro, l'approccio nelle soluzioni dei problemi e nei processi di decisione, lo stile manageriale che adottiamo verso i nostri collaboratori.<sup>12</sup>

Grazie ai dati Isfol riguardanti una ricerca sulla formazione professionale in Italia del 05.08.2013 si evince che più del 55% delle imprese italiane con almeno dieci addetti ha svolto nel 2010 attività di formazione professionale per le proprie risorse umane. Cinque anni prima la quota corrispondente superava di poco il 32%

**Figura 1 - Imprese con 6 addetti ed oltre che hanno offerto formazione, per classe di addetti.**  
Anni 2005-2009 (valori percentuali sul totale delle imprese)



*Nota: Isfol INDACO ha rilevato anche le imprese con organico aziendale compreso fra 6 e 9 addetti. \*Totale=10 e oltre  
Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese). Anno 2009. Istat, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese. Anno 2005*

Per capire appieno l'entità della crescita, bisogna ricordare che nel 1993 il numero era pari al 15% e al 23,9% nel 1999: la formazione aziendale appare quindi un fenomeno in forte espansione, particolarmente nelle ultime due decadi, riguardando oggi non più un quarto o un terzo, ma quasi la metà delle imprese italiane.<sup>13</sup>

Inoltre le aziende sono proiettate all'utilizzo sempre maggiore di tecniche che hanno al loro centro l'azione (on the job training, mentoring, coaching,) e solo in minima parte le aziende si avvalgono di modalità quali l'aula, i libri, i manuali.

<sup>12</sup> Massimo Gasparini, I costi invisibili della non-formazione, augea.it

<sup>13</sup> Angotti R. (a cura di), Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010. Dati INDACO-CVTS, Roma, Isfol, 2013 (Isfol Research Paper, 6)

Possiamo quindi evidenziare l'importanza delle attività pratiche che permettono di far esperienza sul campo, e quanto l'apprendimento attivo sia più efficace di quello passivo. A mio parere questo è verissimo, anche all'università i corsi interattivi, pratici, non solo sono molto più interessanti da seguire ma offrono la possibilità di avvicinarsi alla realtà lavorativa cosa che un semplice libro è difficile faccia. "Tutte le ricerche tendono a dimostrare che i soggetti imparano in modo decisamente migliore quando partecipano attivamente al processo di apprendimento che non quando subiscono passivamente un insegnamento."<sup>14</sup>

Di pari passo con l'avvento della formazione ha preso piede anche un altro concetto, quello dell'Empowerment. Parola che prendiamo in prestito dalla lingua inglese ed ha al suo interno molte più sfumature e significati di quelli che potremmo trovare nella sua traduzione italiana letterale di potenziamento, aumento di potere.

Il termine 'empowerment', nasce negli anni sessanta nel campo della psicologia di comunità, ma viene velocemente accolto e riutilizzato da diverse discipline in altri ambiti come quello politico, aziendale, clinico, educativo; definisce il processo con cui le persone acquisiscono controllo sulla propria vita e sul proprio contesto ambientale<sup>15</sup>.

Formalmente l'uso risale alla fine degli anni sessanta ed è legato alla sociologa Rosabeth Moss Kanter, la così detta "legge di Kanter": "I dirigenti non possono controllare tutto" è famosa in tutto il mondo. Lei, oggi una delle 50 donne più potenti del mondo secondo il Times, docente della Harvard Business School e specializzata in strategia, innovazione e leadership per il cambiamento, si impegnava per far acquisire più potere ai lavoratori in condizioni di svantaggio, particolarmente alle donne. "Ancora oggi se provate a chiederle qual è la sua attività principale, non vi elencherà i titoli accademici ma risponderà semplicemente che il suo impegno principale è quello di fare del mondo un posto migliore"<sup>16</sup>

Negli anni sessanta infatti le aziende erano caratterizzate da una gerarchia fissa e verticale, i dipendenti erano portati alla fuga dalle responsabilità, competizione, e questo portava alla frustrazione per i lavoratori; un'impresa empowered, favorisce il coinvolgimento di tutti i collaboratori, una responsabilità diffusa e condivisa, una valorizzazione e stima reciproca e di sé, vari studi hanno dimostrato che quando si delega ai dipendenti più autorità e più responsabilità essi sono più motivati a svolgere con impegno e dedizione il proprio ruolo organizzativo.<sup>17</sup> La persona in un'organizzazione empowered ha fiducia nelle sue azioni e possibilità e di conseguenze non ha timore del cambiamento, ma si adopera per gestire le

---

<sup>14</sup><http://www.psicolab.net/2013/problem-solving-soluzioni/>

<sup>15</sup> Lorenza Dallago, Che cos'è l'empowerment, Carrocci ed 2006

<sup>16</sup> <http://www.datamanager.it/rivista/rosabeth-moss-kanter-make-world-better-place-48969.html>

<sup>17</sup> Organizzazione teoria, progettazione, cambiamento. Garreth Jones (2013)

situazioni che gli si presentano di volta in volta, è persino disposto a prendere delle iniziative, perché senza il timore del giudizio degli altri è ben disposto a riconoscere i suoi errori. Per esperienza personale credo che alla base di quest'idea vi sia una profonda verità. Al centro di questo cambiamento ed evoluzione di certo vi deve essere il manager, che deve essere disposto e capace di condividere le decisioni, di invogliare l'autonomia e la responsabilizzazione, di delegare, di favorire la nascita di gruppi di lavoro riconoscendo i bisogni dei dipendenti e stimolandone la crescita professionale. L'empowerment di ogni persona si trasforma quindi in empowerment dell'organizzazione, con i vantaggi economici e non solo che ne conseguono. Possiamo quindi farci un'idea di cosa significhi empowerment nel contesto organizzativo, un circolo virtuoso che nasce con la condivisione di ideali e opinioni, coinvolgendo e responsabilizzando tutti i livelli aziendali, in vista di un obiettivo comune. Questa parola ha al suo interno una grande forza ed energia, non sta a descrivere un semplice miglioramento, ma una vera e propria innovazione che porta verso una catena evolutiva; tale spinta innovativa ha necessariamente bisogno di tempo, niente avviene dall'oggi al domani, sarebbe assurdo pensarlo, sarebbe come ordinare ad un gruppo di essere più affiatati. Nasce all'interno delle persone e deve crescere all'interno dell'organizzazione, finché gli individui non si sentono parti indispensabili di una macchina ben oliata, responsabili del risultato finale; essi infatti, sentendosi valorizzati e supportati, e soprattutto condividendo la visione dell'azienda, faranno tutto con molto più entusiasmo e partecipazione per raggiungere il risultato finale. Si tratta quindi di un lungo e difficile processo, ma l'empowering di un'organizzazione è la cosa che più aiuta a raggiungere un risultato.

La formazione può essere quindi la spinta per uscire dalla crisi. Prendiamo due o più aziende che hanno una simile produzione, stessi macchinari e infrastrutture, vendono sugli stessi mercati, ed anno pari dipendenti. Queste saranno comunque profondamente diverse perché il capitale umano che le costituisce è diverso; se le persone sono diverse lo saranno anche la cultura organizzativa, la comunicazione, la visione dell'azienda e di conseguenza la produttività, la fedeltà dei clienti, l'efficienza, la performance, ed infine la redditività.

«Dalla società fondata sul lavoro siamo passati alla società che apprende»<sup>18</sup>. L'empowerment trova aiuto e applicazione nella figura del coach, e nella disciplina del coaching, che ha infatti il compito di "allenare" le nostre capacità, lasciandoci alle spalle i vecchi schemi e ostacoli. Con il coaching le persone si muniscono di nuova

---

<sup>18</sup> A. Alberici, L'educazione degli adulti.

autodeterminazione, capacità di scelta e controllo di ciò che le circonda, aumentando la propria autostima e riducendo la sensazione di impotenza, sfiducia o ansia.

Consapevoli che i sistemi umani sono sempre incerti, non vi è mai un punto d'arrivo oggettivo, il coach sarà un ottimo consulente se riuscirà nel suo intento di migliorare le capacità degli individui e dell'organizzazione, in modo tale che possano camminare sulle proprie gambe.

Questa tesi tratterà il coaching come azione fondamentale dell'empowerment e dello sviluppo organizzativo. Tale tecnica insieme al counselling, al mentoring etc., di cui parleremo successivamente, è spesso descritta come la più efficace, e molti esempi comprovano questa tesi. Di questa novità, proprio di questo nuovo modo di fare formazione che sta prendendo piede negli ultimi anni tratteremo nel prossimo capitolo.

## Capitolo 2.

### Le moderne tecniche di formazione.

Come abbiamo preannunciato, in questo capitolo andremo a vedere più da vicino il funzionamento delle principali tecniche che vengono usate al giorno d'oggi nella formazione aziendale: coaching, mentoring, training, counselling, psicologia, consulting.

Giovanna Giuffredi, Vice Presidente della Federazione Italiana Coach nel 2008, riesce con questa simpatica storia a farci visualizzare chiaramente le differenze tra queste discipline:

“Provate a immaginare una persona che sta in sella a una bicicletta, vuole pedalare ma non ci riesce.

Sta in mezzo alla strada e qualcuno si avvicina, lo sostiene, accoglie i suoi problemi, lo fa parlare, gli dà consigli;

un altro gli spiega il funzionamento, verifica che la bici sia a posto, dà suggerimenti sul metodo per pedalare meglio;

un altro magari molto esperto del mezzo, prende la bicicletta e gli dà una dimostrazione pratica di come si guida la bici;

un altro indagherà se per caso da bambino il fratello gli rubava la bici o se il padre per punizione non gliene ha mai comprata una;

un altro ancora chiederà dove vuole andare, chiederà che cosa lo attrae laggiù, cosa significa raggiungere quella meta. Verificherà se la bici è il mezzo più appropriato, che cos'altro serve per partire, ecc.

Chi ha incontrato, in ordine, il potenziale ciclista?

Un counselor, un consulente, un mentor, uno psicoterapeuta, un coach.

Il coach accompagna, è un partner nel percorso di cambiamento, che sviluppa la consapevolezza delle risorse delle persone.

Personalmente do subito del "tu" ai clienti, per abbattere eventuali barriere legate al ruolo, è un rapporto alla pari, nel quale non c'è l'esperto che parla, ma nel quale il coach si prende l'impegno e la responsabilità del processo, e il coachee (cliente) dei risultati."<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://langolodelpersonalcoaching.blogspot.it/2008/03/differenze-tra-coaching-counseling.html>

Al centro della nostra analisi c'è il coaching, del quale ci occuperemo in modo più approfondito nel prossimo capitolo. L'obiettivo di questo capitolo è invece quello di analizzare il rapporto tra il coaching e le diverse discipline, andando a sottolineare le similitudini e le differenze che di volta in volta si riscontrano.



## Mentoring vs Coaching.

Tradizionalmente si parla di Mentoring quando i dipendenti più anziani assumono il ruolo informale di guida per i più giovani e recentemente assunti. Più di recente, tuttavia, le organizzazioni hanno iniziato a fissare schemi formali in cui i colleghi con più esperienza assumono il ruolo di mentore per aiutare lo sviluppo degli altri membri dello staff. Esso si riferisce direttamente alla letteratura greca, più precisamente all'Odissea di Omero. Mentore era l'itaceo, consigliere ed amico di Ulisse, al quale egli lascia la cura del figlio prima della sua partenza per Troia. Per il ragazzo, Telemaco, Mentore era una guida saggia ed esperta, molto importante per la crescita del ragazzo e la sua preparazione per

succedere al padre sul trono.<sup>20</sup> Su queste basi il mentore è un collaboratore con molta esperienza e che perciò spesso è utile per aiutare e consigliare un lavoratore meno esperto. A differenza del coaching, il mentoring viene per lo più usato per i neoassunti, perché è utile nell'integrazione del neodipendente nell'azienda e nel passaggio delle competenze. Per riprendere la storia di Mentore e Telemaco, è un ottimo strumento per impostare delle relazioni tra le generazioni di manager e quindi facilitarne la sostituzione quando i più anziani lasciano l'azienda.

Il rapporto di mentoring o mentorship è un rapporto personale, una relazione (formale o informale) che si sviluppa tra due attori, un soggetto con più esperienza (*senior, mentor*) e uno con meno esperienza (*junior, mentee, mentoree*), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in ambito formativo, lavorativo e sociale.<sup>21</sup>

Il mentoring è considerato un processo one-to-one per aiutare il singolo ad imparare e sviluppare nuove abilità ed assume una prospettiva a lungo termine sullo sviluppo della sua carriera. Sul luogo di lavoro è generalmente riconosciuto che il processo di mentoring, vista la sua natura continuativa, a stretto contatto e spesso amichevole, non riguarda meramente lo specifico dominio della conoscenza, ma può spesso occuparsi anche di dilemmi personali, amministrativi e riguardanti la carriera, che il mentoree sta affrontando.

E' diventato molto popolare per le organizzazioni, sia pubbliche che private, migliorare i programmi di mentoring.

Anche se ci sono molte similitudini tra mentoring e coaching, la principale differenza è che il mentore è qualcuno esperto in un particolare campo ed ha le conoscenze tecniche necessarie a svolgere lo specifico lavoro del mentoree. Per contro, un business coach non è generalmente un esperto di settore del particolare lavoro del coachee. Il coach si focalizza invece sull'aiutare il coachee a superare i problemi e lascia che il coachee trovi la soluzione da solo. Secondo Grant le principali differenze tra mentoring e coaching sono le seguenti:

1. "Nel Mentoring vi è una relazione gerarchica
2. Il Mentoring riguarda il trasferimento di conoscenze personalizzate su uno specifico argomento
3. Il Coaching riguarda la facilitazione dello sviluppo e dell'apprendimento autogestito
4. Tradizionalmente nel mentoring compare un saggio anziano ed un giovane riconoscente".

---

<sup>20</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/Mentoring>

<sup>21</sup> [http://www.coaching-orientamento.it/blog/mentoring\\_definizione\\_origini\\_tecniche/](http://www.coaching-orientamento.it/blog/mentoring_definizione_origini_tecniche/)

Minter e Thomas hanno redatto un confronto più dettagliato come si evince dalla seguente tabella.

Ipotesi sottese ai modelli si coaching e mentoring

Coaching	Mentoring
<p>Il coachee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generalmente ottiene prestazioni sopra la media</li> <li>○ Richiede un basso livello di supervisione</li> <li>○ Ha un uso efficace del tempo</li> <li>○ Si assume un alto livello di responsabilità</li> <li>○ Dimostra di avere molte energie</li> <li>○ E' proattivo</li> <li>○ Richiede una direzione minima</li> <li>○ Ha eccellenti capacità comunicative, tiene i dirigenti informati etc.</li> <li>○ Ha un alto potenziale di mobilità professionale</li> <li>○ Dimostra un alto livello di competenze nella maggior parte, se non tutte, le aspettative dell'impresa</li> <li>○ E' un efficace giocatore di squadra</li> <li>○ E' aggiornato nelle conoscenze e capacità richieste per svolgere il suo</li> </ul>	<p>Il mentoree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dimostra comportamenti standard e prestazioni nella media su basi continuative</li> <li>○ Ha le capacità ed il potenziale per migliorare la qualità/quantità delle prestazioni, ma necessita ulteriori esperienze e training</li> <li>○ Ha il potenziale per diventare un efficace giocatore di squadra</li> <li>○ Non riesce ancora a raggiungere le prestazioni attese perché assunto da poco e con poca esperienza</li> <li>○ Richiede specifiche istruzioni in aree di abilità/conoscenze per sviluppare la necessaria volontà e capacità per raggiungere le prestazioni attese</li> <li>○ Richiede un'attenta supervisione</li> <li>○ Ha difficoltà ad assumersi responsabilità al momento a causa del suo attuale livello di conoscenze ed abilità</li> <li>○ Non è capace di apportare</li> </ul>

<p>lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gli si può affidare incarichi di responsabilità ed autorità</li> <li>○ Dimostra un alto livello di iniziativa</li> </ul>	<p>miglioramenti di sua iniziativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha bisogno di essere affiancato dal manager o chi per lui, in situazioni critiche, per ottenere significativi miglioramenti delle prestazioni</li> <li>○ Ha bisogno di dimostrare miglioramenti in specifici settori per conservare il posto di lavoro</li> <li>○ Le preoccupazioni riguardo alle sue performance sono collegate più a conoscenze e abilità che a problemi comportamentali e attitudinali</li> </ul>
---	--

22

## Training vs Coaching

Il Training aziendale è un processo relazionale condotto da un professionista che ha acquisito e sviluppato un insieme di tecniche e abilità che possono agevolare la piena realizzazione di un manager.

È volto a migliorare ed incrementare la performance di un individuo o di un gruppo di lavoro ed agevolare la riuscita di specifici progetti personali e professionali.<sup>23</sup>

Il training generalmente consiste in workshop svolti di solito in un giorno o un periodo di tempo più esteso, per lo più in aule, usa spesso tecniche come il training by doing ed il team building.

Grant sostiene che le principali differenze tra training e coaching sono:

1. “Nel training, il programma è fissato dal trainer
2. Nel coaching, è il cliente a stabilire il programma (spesso molto fluido)

<sup>22</sup> Minter, R. L. and Thomas, E.G. (2000). Employee development through coaching, mentoring and counseling: a multidimensional approach.

<sup>23</sup> [http://www.marcopalma.com/?page\\_id=104](http://www.marcopalma.com/?page_id=104)

3. Il training tende a utilizzare uno stile gerarchico e l'acquisizione di abilità in modo procedurale
4. Il coaching riguarda l'ottenimento di sostanziali cambi di rotta in comportamenti, pensieri ed emozioni".<sup>24</sup>

Secondo Eggers e Clark il coaching ha superato alcune delle limitazioni chiave degli approcci del training. Questo concetto è spiegato nella seguente tabella.

Come il coaching riesce a superare le limitazioni del training<sup>25</sup>

- Meno trasferimenti necessari, visto che il coaching è un training svolto sul posto
- Mancanza di pertinenza, in questo caso è il cliente a stabilire il programma, quindi le discussioni riguardano ciò che è più rilevante per il coachee
- Le barriere verso il cambiamento nell'ambiente di lavoro vengono superate perché il coaching è un percorso che generalmente dura alcuni mesi e non è un evento a breve termine come molti programmi di training. Quindi c'è il tempo per lavorare sulle barriere, i blocchi e le regressioni.
- I buoni programmi di coaching sono personalizzati sul singolo coachee e seguono uno metodo a tu-per-tu così che le differenze di capacità e prontezza di apprendimento dei singoli individui sono rispettati. Il coach è in grado di adattarsi alle preferenze ed ai bisogni del coachee, e non è mai il coachee che si adatta al coach.
- Il coaching è estremamente gratificante e produttivo, se non altro perché soddisfa un profondo bisogno interiore di ogni essere umano, il desiderio di essere ascoltati e compresi senza venir giudicati.

## Counselling vs Coaching.

---

<sup>24</sup> Grant, A. (2005a). Theories and techniques of coaching psychology

<sup>25</sup> Eggers, J., & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. Ivey Business Journal.

Il coaching è stato strettamente relazionato ad una serie di teorie e pratiche psicologiche riguardanti il counselling. L'attività di *counseling/counselling*, a seconda se si prende in prestito dalla lingua inglese o americana, è svolta da un *counselor*, il quale è un professionista capace di aiutare un interlocutore su tematiche personali e private. In base alle abilità che possiede, le competenze del *counseling* possono appartenere a più figure professionali; per esempio psicologi, medici, assistenti e operatori sociali, educatori professionali. “Negli Stati Uniti possiamo trovare le prime notizie riguardanti il counselling fin dai primi anni del Novecento, quando alcuni operatori sociali adottano questo termine per definire l'attività di orientamento professionale rivolta ai soldati che rientrano dalla guerra e che necessitano di una ricollocazione professionale.

Negli anni cinquanta nascono la Division of Counseling Psychology dell'APA (American Psychological Association) e l'American Personnel and Guidance Association. Successivi sviluppi avvengono per l'influenza di attività di ricerca e culturali quali:

1. l'orientamento scolastico rivolto agli studenti al termine delle scuole superiori;
2. l'orientamento professionale rivolto prevalentemente ad ex lavoratori necessitanti di una nuova collocazione professionale;
3. l'assistenza sociale e infermieristica;
4. le psicoterapie – in particolare comportamentista e psicoanalitica – col sostanziale contributo dell'orientamento umanistico-esistenziale, dell'esistenzialismo e dei movimenti olistici orientati alla salute finalizzati alla prevenzione dei problemi psicologici tesi all'abbandono dei modelli centrati sulla psicopatologia in favore di criteri orientati alla salute e alla prevenzione psichica.

Il Italia si possono rintracciare le origini del counseling nella storia dell'assistenza sociale che ebbe inizio intorno agli anni venti.”<sup>26</sup>

Secondo Grant alcune delle principali differenze tra coaching e counselling sono:

1. “Il counselling/terapia tende a ricercare le cause dei problemi
2. Il coaching mette in risalto nuove competenze

---

<sup>26</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/Counseling>

3. Un differente ritmo, differente passo

4. Il counselling/terapia tende ad essere reattivo, il coaching è pro-attivo”.

La seguente tabella sviluppa le differenze tra counselling/terapia e coaching.

Differenze tra counselling e coaching<sup>27</sup>

Counselling	Coaching
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Spesso il focus è sulla salute interpersonale, e su problemi identificabili (es. depressione o problemi relazionali) che interferiscono con il livello di efficienza del cliente</li><li>○ Il focus è spesso retrospettivo</li><li>○ Può coinvolgere medicinali, terapie aggiuntive e servizi coordinati</li><li>○ I problemi sono processati ed analizzati in profondità</li><li>○ Tipicamente si svolge in intervalli di 45-50 minuti</li><li>○ Si parte da presupposto che il cliente sia spesso “danneggiato”, a funzionalità ridotte o in crisi</li><li>○ Si tende a far affidamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Si svolge sul posto di lavoro</li><li>○ L’intento è di migliorare le capacità interpersonali e le prestazioni sul lavoro</li><li>○ Focalizzato sul problema</li><li>○ Si svolge in una grande varietà di contesti (es. faccia a faccia, incontri con altre persone, sessioni di osservazione, al telefono, via mail, ed in luoghi al di fuori del lavoro)</li><li>○ Può durare da alcuni minuti ad alcune ore</li><li>○ Il rapporto tra coachee e coach è più collegiale</li><li>○ Il bisogno di aprirsi agli altri non è così grande</li></ul>

<sup>27</sup> Richard, J. (1999). Multimodel therapy: A useful model for the executive coach. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.

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

<p>maggiormente su esperti tradizionalmente intesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si concentra su diagnosi legate al comportamento</li> <li>○ Il lavoro clinico è centrato sul paziente e orientato sul processo</li> <li>○ Si misura maggiormente su autovalutazioni del cliente</li> <li>○ Di norma si svolge faccia a faccia</li> <li>○ Di norma le sedute sono pagate dal cliente o dall'assicurazione sanitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viene misurato in termini numerici (es. la redditività di manager e dirigenti)</li> <li>○ Vi è un orientamento di prospettiva, focalizzato sugli obiettivi, il potenziale non sfruttato ed i fattori di successo, definiti esternamente e basati sull'azione</li> <li>○ Di norma viene pagato dall'azienda del cliente</li> </ul>
---	--

Ricercatori hanno anche individuato un certo numero di similitudini tra il counselling/therapy ed il coaching. Queste sono riassunte nella seguente tabella<sup>28</sup>:

Similitudini tra counselling e coaching:

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrambi si basano su simili costrutti teoretici</li> <li>○ In entrambi possono insorgere simili problemi</li> <li>○ Entrambi si svolgono con relazioni di tipo continuativo, confidenziale, a tu per tu</li> <li>○ I clienti si affidano a entrambi in cerca di un cambiamento</li> <li>○ Entrambe le professioni sostengono che il cambiamento si ottiene con il tempo</li> <li>○ Simili metodi di indagine, propensione al consiglio, date le difficoltà a stabilire un confine e le potenziali differenze di potere che esistono</li> </ul>
--

<sup>28</sup> Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy: A perspective. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.

- Alcune caratteristiche del terapeuta/coach
- Alcune caratteristiche del cliente
- Alcune caratteristiche del rapporto tra i due

Date queste similitudini non sorprende trovare discussioni su chi offra il meglio tra counselors e coaches, c'è chi sostiene che "il termine executive coaching è molto più gradevole di counseling o terapia, perché ha una connotazione più positiva e focalizzata ai risultati". Garman, Whiston e Zlatoper riportano che l'attenzione dei media verso l'executive coaching è aumentata nel corso degli anni. Essi affermano anche che il training psicologico "non è né normalmente, né universalmente riconosciuto essere più utile o rilevante nel campo dell'executive coaching".<sup>29</sup>

## Consulting vs Coaching

Il consulting è un'altra area ancora da cui discende il coaching. "Nella disciplina economica di stampo anglosassone che, tradizionalmente, ha sviluppato per prima questa forma di consulenza per l'impresa e gli enti pubblici, il termine inglese *management consulting*, ovvero la *consulenza direzionale*, è associato alle attività specialistiche di supporto al vertice nel governo dell'azienda."<sup>30</sup>

Secondo Grant le principali differenze tra consulting e coaching sono:

"Generalmente i consulenti sono esperti nel settore, mentre i coaching devono solo essere esperti nel facilitare l'apprendimento ed il raggiungimento di obiettivi del coachee

1. I consulenti hanno esperienza professionale, conoscenze privilegiate e conoscono la via migliore per procedere, i coaches aiutano il cliente a trovare da solo le soluzioni
2. I consulenti tendono a parlare, i coaches fanno le domande giuste".

<sup>29</sup> Garman, A., Whiston, D., & Zlatoper, K. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 201-205.

<sup>30</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Consulente\\_di\\_direzione](http://it.wikipedia.org/wiki/Consulente_di_direzione)

## Psicologia vs Coaching.

Ora andiamo ad analizzare le due discipline forse più conosciute ed affermate. Nell'universo della psicologia il coaching è visto in modo ambivalente, c'è sostanzialmente una grande fetta degli psicologi che ritiene l'incontro tra queste due tecniche impossibile, critici se non allarmati da questa intrusione, gli psicologi vedono i coaches come una sorta di "usurpatori", pronti a invadere il loro territorio. A volte gli stessi psicologi che si avvicinano al coaching vengo visti in modo negativo, come qualcuno che sta svendendo la propria professionalità e formazione (quinquennale se non più lunga), usando un metodo che chiunque può apprendere in poco tempo.

Ve ne sono poi altri che invece le trovano molto affini; questo spiega perché molti del mondo della psicologia nutrono curiosità e interesse per il coaching.

Sono sempre di più gli psicologi che frequentano corsi di coaching come allievi, altri che invece formano coach professionisti, altri ancora applicano questa nuova metodologia nella propria attività.

Per esempio l'Ordine degli Psicologi del Lazio, ha dedicato più seminari al coaching, nel corso dei suoi incontri annuali durante il 2007.

Nella stesura di questo capitolo ammetto di avere avuto non poche difficoltà a trovare i confini di queste discipline, specialmente tra la psicologia ed il counseling, perciò vorrei aprire una parentesi "off-topic" per chiarire questo punto.

"Mentre la Psicoterapia interviene sulla psicopatologia e sui disturbi o le disfunzioni della personalità per curare sintomi e per ristrutturare la personalità e perciò ha una durata medio-lunga (da uno a molti anni), il Counseling interviene sulle crisi e rotture degli equilibri esistenziali che comunemente capitano durante il corso della vita, e per affrontare le quali in quel momento l'individuo sente di non avere risorse a disposizione.

Si applica anche nel caso in cui ci sia la necessità sia di risolvere problemi specifici e prendere decisioni complesse (affrontare un cambiamento di lavoro, di residenza, una separazione, un lutto, ecc) e ha una durata breve (circa dieci incontri). Può anche avere degli obiettivi psico-educativi, nel senso che può essere utilizzato per insegnare modalità che migliorano il modo di relazionarsi agli altri, nel caso in cui sia sufficiente apprendere modalità di comunicazione mai o poco praticate nel corso della vita (...). In questo caso, mi piace utilizzare la metafora dell'auto per spiegare che si può essere aiutati quanto e fin dove si decida, come quando andiamo dal meccanico e decidiamo quante riparazioni far fare alla

nostra auto. Seguire un percorso di psicoterapia significa decidere di fare una revisione completa dell'auto, riparando il motore e la carrozzeria. Seguire un percorso di Counseling significa decidere di rimettere a posto soltanto quanto serve in quel momento per ripartire.”<sup>31</sup>

Ma tornando sul nostro percorso, quali sono le principali differenze tra coaching e psicologia? Prima di tutto come detto precedentemente il rapporto che c'è tra coach e coachee è di tipo paritetico, non vi è quella differenza, asimmetria, che solitamente caratterizza le varie forme di aiuto, compresa la psicologia.

“Il coaching infatti non ha il connotato della necessità e del bisogno, ma dell'opportunità e del vantaggio, dell'occasione per migliorare creativamente la propria vita; non è uno scambio unilaterale, ma uno scambio che è costruzione comune”<sup>32</sup>.

Un altro elemento che gli psicologi mettono in dubbio è l'efficacia del coaching. Ma in realtà è più semplice dimostrare l'efficacia di un percorso di coaching che di un percorso psicoterapeutico.

Partendo dall'assioma: se non c'è azione non c'è coaching è facile capire che se non viene raggiunto l'obiettivo che il coach ed il coachee si erano prefissati allora il percorso è stato inefficace. E' innegabile perciò che il coaching è un metodo molto concreto, basato sull'azione. Stabilite le strategie da adottare, il resto è tutta pratica; se non si può vedere un miglioramento, vuol dire che il processo è stato inefficace.

Nel Business Coaching ad esempio, gli obiettivi si possono valutare in modo oggettivo, un livello di ROI ritenuto accettabile o un maggior margine operativo lordo. Quello che invece è al centro della psicologia non è oggettivo, è l'animo umano nella sua astrattezza e complessità, non sempre è facile capire quando un obiettivo è stato raggiunto. Nonostante il mondo della psicologia mi ha sempre affascinato, sono sempre stata un po' scettica, e perciò credo che per chi come me fa fatica a credere nell'effettiva utilità di queste metodologie avere dei risultati tangibili faccia davvero la differenza. Con questo, non sto dicendo che il coaching sia più efficace della psicologia, ma piuttosto che nonostante i molti punti in comune sono due discipline profondamente diverse, con finalità distanti e che perciò non si possono paragonare con facilità. Un'altra differenza importante è il differente

---

<sup>31</sup> Silvia Foschetti – psicologa psicoterapeuta. <http://www.aspicvenezia.org/articoli/psicoterapia-o-counseling/>

<sup>32</sup> Stanchieri, Il coaching è una relazione d'aiuto?

background di formazione di queste due figure professionali, che nel caso del coaching è molto varia ed astratta e ne parleremo più a fondo nel prossimo capitolo.

Veniamo adesso a quelli che sono i punti di incontro tra psicologia e coaching. Più precisamente possiamo trovare dei punti di accordo tra il coaching e la cosiddetta “psicologia positiva”. La psicologia positiva è una branca della psicologia che si propone di cercare categorie e metodi di ricerca/intervento scientifico sulle potenzialità umane. Un contributo importante viene fornito in un libro Positive Psychology Coaching scritto da un coach, Ben Dean, e da uno psicologo clinico, Robert Biswas-Diener (2007).<sup>33</sup>

Questi infatti individua sette connessioni tra psicologia positiva e coaching:

1. l'avanzamento della ricerca psicologica sulle potenzialità umane permette ai coach di avere maggiore consapevolezza e padronanza sugli indirizzi dei loro interventi;
2. le scoperte della psicologia positiva hanno consentito l'elaborazione di strumenti di assessment messi a disposizione del coaching;
3. l'avanzamento della ricerca psicologica sui modelli di eccellenza, sta permettendo tuttora di elaborare nuovi strumenti e tecniche di coaching;
4. gli psicologi si stanno offrendo di supervisionare l'operato dei coach, permettendogli di avere più consapevolezza dei loro punti di forza, ma anche dei loro eventuali bias che ostacolano il rapporto con il cliente;
5. gli psicologi stanno sempre più entrando nell'ambito della formazione dei coach, in quanto sono in grado di rendere eccellente la loro formazione professionale;
6. molti psicologi stanno diventando coach professionisti, dando maggior senso alla loro professione al di fuori dell'ambito terapeutico;
7. la collaborazione fra il professionista coach e il ricercatore scientifico sta testando l'efficacia degli interventi, rendendo il coaching molto più credibile di prima.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.humantrainer.com/psicologia-del-lavoro/psicologia-coaching.html>

<sup>34</sup> B.Dean, “Positive Psychology Coaching” (2007)

## Capitolo 3.

### Che cos'è il coaching

“Liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento; aiutarla ad apprendere”.<sup>35</sup>

John Withmore, a detta di molti il “padre” di questa disciplina, descrive così lo scopo di una sessione di coaching.

Il coaching è, tra le tecniche che stiamo descrivendo, sicuramente quella di cui si è sentito e si sente parlare di più negli ultimi anni.

Il coaching è una metodologia di formazione che ha come intento quello di operare un cambiamento, una svolta, in un individuo, tale da migliorare ed amplificare le sue capacità per meglio raggiungere i suoi obiettivi, che siano questi lavorativi, personali o sportivi. Questa tecnica si basa su di un percorso che ha al centro una relazione, tra il coach (colui che guida) ed il coachee (colui che viene guidato); un percorso attraverso il quale il coach cerca di scoprire quei talenti e quelle capacità che sono innate in ognuno di noi, e portarli alla luce, in modo tale che il coachee possa capire come utilizzare questi strumenti per rafforzare la propria efficacia e prestazione.

Questo non funge da terapia, in risposta a patologie psichiche ma è invece rivolto ad atleti, imprenditori, manager, insegnanti, venditori, ed a chiunque voglia migliorare le proprie performance, o raggiungere obiettivi prefissati.

“L'essenza stessa del Coaching è di accompagnare la persona verso il suo massimo rendimento attraverso un processo autonomo di apprendimento”<sup>36</sup>.

La ICF (Federazione italiana coaching) che è la prima e la più importante associazione professionale tra coach italiani, definisce il coaching come una partnership con i clienti che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirandoli a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale.<sup>37</sup>

Grazie a questa attività, le persone saranno in grado di capire quelle strategie che li aiuteranno a migliorare sia la propria performance che in generale la proprio vita. La parola “coach” si riferisce, in inglese, all'allenatore, questo fa subito pensare all'analogia che vi è tra sport e azienda, tra competizione al livello di business e competizione sportiva.

---

<sup>35</sup> John Whitmore: Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni (2009)

<sup>36</sup> <http://www.scuoladeitalentilife.it/summercamp/cp>

<sup>37</sup> [www.icf-italia.org/](http://www.icf-italia.org/)

“Il coach deve saper valutare le competenze, le capacità manifeste e quelle potenziali di ciascun giocatore: l’osservazione, il dialogo, la sperimentazione, il monitoraggio delle prestazioni lo aiuteranno a raggiungere il successo personale e di squadra.”<sup>38</sup>

## Storia sviluppo e coaching oggi.

La parola coaching trae origine dal termine (francese coche, ungherese kocsis, ceco koczi, inglese coach) che nel XVI secolo indicava un mezzo di trasporto trainato da cavalli e con alla guida il cocchiere, in italiano cocchio o carrozza.

Il Coach quindi è letteralmente un veicolo che serve a trasportare uno o più da un luogo di partenza al luogo in cui desiderano arrivare, la nozione attuale di coaching al livello di formazione deriva infatti dall’idea che il coach trasporta il coachee attraverso il suo percorso di apprendimento fino a diventare la persona che vuole diventare, raggiungere l’obiettivo che vuole raggiungere. E’ un processo per aiutare un soggetto a migliorare le sue competenze e/o superare quelle barriere che gli impediscono la sua miglior performance; non cerca di insegnare o addestrare, ma cerca invece di creare le condizioni per l’apprendimento, il cambiamento e lo sviluppo sia professionale che personale della persona. Nella sua dimensione più elevata è perciò una pratica maieutica.

Negli Stati Uniti, la figura di coach nasce per sviluppare ed incrementare la prestazione sportiva; il coach però non soltanto allena la squadra, ma la segue anche dal punto di vista emotivo, cerca di stimolare la squadra a sentirsi un gruppo unito capace di affrontare gli avversari con una carica maggiore e più sicurezza. La costante guida del coach rende la squadra motivata e capace di raggiungere i suoi obiettivi.

A metà degli anni '70 del secolo scorso, Timothy Gallwey, pedagogista di Harvard, nonché esperto di tennis, pubblica una serie di libri, nei quali applica il coaching a molti campi, tra questi “The Inner Game of Tennis”. Gallwey sostiene che l’avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che troviamo dall’altra parte della rete. Gallwey mette in luce inoltre l’essenza stessa del coaching liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento; aiutarla ad apprendere piuttosto che limitarsi a impartirle insegnamenti.

Si riprende così la visione maieutica socratica dell’insegnamento. Il padre fondatore di questa visione è appunto Socrate. Secondo il filosofo greco non si può insegnare la verità,

---

<sup>38</sup> Reggiani M. Coaching –mentoring e dintorni: i mille percorsi dell’apprendimento. 2000

perché questa risiede dell'anima, e per questo motivo, egli non cercava di inculcare le proprie idee nei suoi discepoli ma piuttosto li aiutava a trovare una loro verità. Ed è proprio questo infatti il centro della questione, la maieutica socratica non è l'arte di insegnare ma di aiutare.

A partire dalla metà degli anni '80 in Gran Bretagna il coaching viene esportato dal mondo sportivo a quello aziendale con l'obiettivo di aiutare i lavoratori ad agire più efficacemente. Come nello sport il coach sprona l'atleta, motivandolo a raggiungere traguardi ambiziosi, così nel mondo del lavoro il Business Coach deve far emergere la fiducia e la consapevolezza dei propri mezzi nei confronti del cliente. Oggi sono in molte le aziende che utilizzano il coaching come metodo di formazione in azienda o per integrare la formazione stessa, esso è infatti più focalizzato rispetto alla formazione tradizionale, sia nei confronti del target a cui si rivolge sia per gli obiettivi da raggiungere ed è in grado di ottenere risultati reali ed incisivi sia sul singolo individuo sia sul team.<sup>39</sup>

I primi esempi applicativi li abbiamo tra gli anni '30 e gli anni '60, quando molte delle più importanti aziende americane e multinazionali iniziano a far seguire le giovani promesse da senior manager, affinché li guidino e gli insegnino il mestiere. Effettivamente in questa prima fase sembra molto più mentoring che coaching; è soltanto negli ultimi tempi che le aziende cominceranno ad affidarsi a esperti professionisti esterni.

Verso la fine degli anni '90 arrivano poi i primi studi sulle aziende in cui si applica il coaching e sulla loro produttività. Questi studi mostrano una correlazione tra gli interventi di coaching ed i miglioramenti dei rapporti con la clientela e l'incremento del ROI.

Una ricerca del *Manchester Consulting Group*<sup>40</sup> mostra un ROI 5,7 volte superiore grazie all'adozione di un programma di coaching lanciato nel quadriennio 1996-2000 in un contesto di produzione. In uno studio dell'*International Management Association*, viene detto che "se i programmi di formazione in media migliorano la produttività del 22%, con il coaching si arriva all'88%".<sup>41</sup>

Oggi il coaching è molto diffuso sia in Europa che negli Stati Uniti, e la sua applicazione riguarda più ambiti (Life coaching, Business Coaching etc.). I motivi di questo successo si possono trovare come abbiamo detto nei precedenti capitoli nel contesto storico e nei repentini cambiamenti di questi ultimi decenni, a causa dei quali i manager, specialmente delle piccole imprese credono di non saper gestire le problematiche; sono bloccati da mancanza di fiducia ed insicurezza, problemi che il coaching può aiutare a superare.

---

<sup>39</sup> <http://www.lorenzagirotti.it/un-po-di-storia/>

<sup>40</sup> Mc Govern et al,( 2001)

<sup>41</sup> Financial Times (1997)

Ma soprattutto nei metodi e nelle tecniche di questo rivoluzionario metodo, che stando al passo con i tempi, si concentra molto più sulla pratica che sulla teoria.

Difficile dire quando il coaching abbia preso piede in Italia. Probabilmente sulla scia degli altri stati del vecchio continente che hanno adottato questo metodo in uso da un ventennio prima negli Stati Uniti, prima la Gran Bretagna, quindi l'Europa del Nord e solo in seguito con i soliti ritardi nel nostro paese. Senza indugio possiamo però affermare che è una tecnica recente e che nel suo affermarsi ha trovato molta diffidenza da parte delle imprese italiane, che spesso vedono la formazione più come un costo che come un investimento.

Tuttavia sembra che negli ultimi anni si stia espandendo con prepotenza anche nello stivale, e nonostante in Italia oggi, il titolo di "coach" non ha valore legale, il numero di società che offrono questo servizio ed i master per diventare un coach stanno avendo una crescita esponenziale.

## Funzionamento e PNL

Esistono una serie di affermazioni chiave sul coaching come le seguenti:

- E' un effettivo strumento di training/sviluppo
- Porta al miglioramento delle prestazioni aumentando l'autoconsapevolezza e l'autostima del coachee
- Il coach non ha bisogno di essere esperto del campo di lavoro del coachee
- Il coachee deve essere coinvolto e determinato a cambiare
- Sono importanti la fiducia ed il supporto
- E' importante fissare obiettivi e piani d'azione

Fermo restando che alla base di un percorso di coaching ci sono alcuni elementi imprescindibili come: la fiducia tra coach e coachee e la consapevolezza del coachee di voler cambiare davvero qualcosa.

Questo "cambiamento" è possibile perché ognuno di noi ha già dentro sé tutto quello di cui ha bisogno, deve soltanto prenderne coscienza per iniziare a sfruttare l'enorme potenziale che utilizza solo in minima parte.

Le strade per diventare un coach sono molto diverse e variegate come anche i background che vi sono dietro ogni soggetto che si avvicina a questa disciplina.

Una delle basi formative comune però a quasi tutte le scuole di coaching è l'utilizzo della PNL.

La PNL, Programmazione neurolinguistica, contribuisce notevolmente al successo del coaching. Questa disciplina nasce nei primi anni '70, con l'obiettivo di comprendere come il cervello ed il comportamento degli individui reagisce al linguaggio e alla comunicazione.

Attraverso un suo sottogruppo, la Comunicazione efficace, la PNL si focalizza sulle diverse aree di analisi della comunicazione e del loro impatto su emozioni, comportamento e pensiero. Molti degli aspetti più importanti della PNL vengono usati anche nel coaching, personalmente ritengo che un bravo coach debba padroneggiare la PNL, la comunicazione efficace e la gestione degli stati d'animo, per aiutare al massimo il coachee in ogni situazione.

La visualizzazione, ad esempio, è uno di questi aspetti; "è uno dei processi fondamentali attraverso cui la gente costruisce i propri modelli interiori del mondo ed è un attività del sistema nervoso e può quindi influenzare il comportamento in diversi modi.

Vi è mai capitato di cercare, con mille diverse parole e modi, di far comprendere il vostro punto di vista, mentre il vostro interlocutore continua ad intendere altro? La comunicazione comprende due livelli di interazione: il primo è quello dell'informazione, ed è definito da ciò che si dice. Il secondo è il livello della relazione ed è definito dal come lo si dice. Il "vero" significato della comunicazione, è da ricercarsi nel livello della relazione. Se il livello dell'informazione diverge da quello della relazione la comunicazione risulta incongruente.

In realtà, quando comunichiamo, il 7% è rappresentato dalle parole, la comunicazione verbale, il 38% dal tono della voce (timbro, tono, volume) la comunicazione para verbale, e il 55% dal linguaggio del corpo (postura, gesti) la comunicazione non verbale; Il coach deve saper interpretare ogni tipo di comunicazione.

Ovviamente avere dimestichezza con i messaggi del corpo può essere fondamentale utile a chiunque, dal momento che si tratta di una forma di comunicazione che ci consente di migliorare di gran lunga il rapporto con gli altri e la conoscenza di noi stessi. Ne traggono vantaggio studenti, manager, liberi professionisti, venditori, dipendenti che vogliono mantenere buoni rapporti nell'ambiente di lavoro. Naturalmente è utile ad ogni persona che lavora con dei clienti, abbia a che fare con il pubblico, e ottiene notevoli vantaggi dal saper gestire le relazioni, soprattutto a livello non verbale. Ad esempio un modo per capire se qualcuno sta seguendo il nostro discorso è controllare la variazione del diametro delle pupille, se si dilatano. Vuol dire che ci sta seguendo, mentre se si restringono significa che non riesce a starci dietro, e quindi è il caso di chiarire eventuali dubbi.

I coach devono però essere molto esperti in materia, perché c'è sempre il rischio di "pregiudicare" le persone ed i rapporti a causa di interpretazioni univoche, decontestualizzate e isolate dei micro segnali che si osservano. Segnali come "le lacrime" o "il sorriso" non si possono inevitabilmente far coincidere con "dolore" o "felicità", perché si possono anche versare lacrime di gioia, o sorridere per presunzione o imbarazzo. Bisogna sempre effettuare un controllo dei segnali interpretati, altrimenti si può incorrere in errori come nel seguente esempio:

un venditore era in trattative con una ditta da settimane riguardo a un nuovo macchinario del costo di 500 mila €. Nel momento in cui pronunciò la parola "prezzo" poté osservare chiaramente parecchi segnali analogici di rifiuto: primo, il suo interlocutore interruppe il contatto oculare; secondo, si riappoggiò all'indietro di colpo e, terzo, voltò la propria poltrona girevole di lato rispetto al consulente. Questi "capi" i tre segnali come espressione di non accettazione del prezzo, senza effettuare alcuna verifica, fece rilevare che sul prezzo si poteva trattare; si sentì subito rassicurato, poiché l'altro rigirò la sedia di fronte, lo guardò in faccia ed iniziarono la trattativa, il venditore arrivò al 4% di sconto soddisfatto della sua strategia. In realtà, da un riscontro effettuato qualche settimana dopo, risultò che l'interlocutore era un tecnico, la ditta aveva già dato l'ok per l'acquisto a patto che questi desse l'assenso dal punto di vista tecnico. Egli in realtà non aveva inviato nessun segnale analogico di rifiuto, ma quando il venditore pronunciò la parola "prezzo" gli venne in mente di punto in bianco che aveva dimenticato di inviare ad un certo dott. Bianchi dei documenti, non si sentiva la coscienza a posto e stava pensando a cosa fare per rimediare. quando gli venne chiesto perché allora avesse cercato di tirare sul prezzo rispose "vede, se uno mi offre da solo una riduzione sul prezzo sarei proprio uno stupido a non accettare!"

Benché nel coaching si utilizza la PNL, che tende ad accomunare e generalizzare i comportamenti ed i processi mentali delle persone, il coach tiene comunque sempre presente che ogni individuo è unico e irripetibile.

### Il procedimento del Coaching

Si chiama coach quella persona che crea delle opzioni, presenta delle sfide ed avvia comportamenti alternativi, il coach è qualcuno capace di guidare il coachee (la persona oggetto della coaching) con delle domande in modo tale che questi sia in grado di arrivare alla risposta da solo; e questo è secondo me il punto forte del coaching, perché credo che per capire appieno qualcosa bisogna arrivarci da soli, viverla sulla propria pelle. Il ruolo del

coach è di dare feedback sul comportamento del coachee, e sull'impatto che questo comportamento sta avendo sugli altri, sia all'interno dell'azienda nel caso di business coaching, che all'esterno.<sup>42</sup>

Si sostiene che con questi feedback i dirigenti siano in grado di ottenere un aumento delle loro performance e di quelle del loro team, con un incremento della autoconsapevolezza, dell'autostima, ed una migliore comunicazione con i loro colleghi di lavoro.

Questo a sua volta dovrebbe portare ad un miglioramento del morale, della produttività e dei profitti.<sup>43</sup>

I sostenitori del coaching hanno identificato un numero di elementi chiave che sono alla base del procedimento del coaching; questi includono:

1. Un coachee motivato ed impegnato.

Numerosi autori sostengono che affinché il procedimento del coaching abbia un esito favorevole la persona oggetto di coaching deve assumersi la responsabilità delle proprie performance e deve voler essere soggetta a tale procedimento; i coachee devono essere in grado di comprendere la loro vision, i loro obiettivi o desideri ed usare il procedimento di coaching per costruirsi un loro livello di consapevolezza e responsabilità. Attraverso il processo di coaching i coachee dovrebbero essere in grado di accettare le loro mancanze e ogni paura che potrebbero avere riguardo al cambiamento dovrebbe essere oggetto di lavoro con il coach. L'elemento più importante, comunque, sembra essere la volontà di cambiare del coachee.<sup>44</sup>

2. La raccolta di specifiche informazioni.

Secondo i sostenitori del coaching, il primo compito del coach è di raccogliere informazioni dal coachee e da coloro con cui egli lavora per poter "vedere le diverse realtà (es. modelli di percezione e aspettative contenute) ed assistere il dirigente nel pianificare strategie per imporre congruenza.

3. Redigere piani d'azione specifici per valutare le competenze o stabilire gli

---

<sup>42</sup> O'Neill, M. (2000). Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges. San Francisco

<sup>43</sup> Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of literature. Consulting Psychology Journal

<sup>44</sup> Kilburg, R. (1996b). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. Consulting Psychology Journal

obiettivi.

Il terzo elemento identificato nel processo di coaching è lo sviluppo di uno specifico piano di azione. Il coachee deve esplorare l'attuale problema situazionale in termini di problemi personali, possibilità, e come questi hanno reagito alla situazione fino ad ora, e allo stesso tempo definire specifici obiettivi e scopi a lungo termine. Il coachee deve anche identificare le opzioni per raggiungere certi obiettivi, definire un piano di azione che abbia una realistica sequenza temporale affinché gli obiettivi siano raggiunti.

E' stato dimostrato che fissare obiettivi enfatizza la percezione dell'auto-efficacia.<sup>45</sup>

#### 4. Lo sviluppo della fiducia e di un contesto favorevole.

Infine, è stato preso in considerazione che creare un ambiente favorevole all'esplorazione da parte del coachee di nuove possibilità e soluzioni è una parte molto importante del processo di coaching.

Il successo del cliente dipende molto spesso dal fatto che il coach abbia instaurato una relazione di supporto, abbia ispirato il cliente all'esplorazione di nuove idee e comportamenti ed abbia assistito il coachee nel superare la resistenza al cambiamento. Qualità interne come l'auto-consapevolezza e la fiducia incoraggiano certe competenze esterne del management: tra le quali un comportamento deciso, un equilibrio vita/lavoro, gestire lo stress e comprendere le differenze. Attraverso l'uso della capacità di comunicazione il coaching porta ad un incremento dell'efficacia dello sviluppo di se' del coachee, della gestione di questo sviluppo e dell'efficacia di tutta l'organizzazione.<sup>46</sup>

## Chi è il coach

La parola "coach" ci fa subito pensare all'allenatore e questo suggerisce il profondo legame che vi è tra lo sport e l'azienda, ed il livello di competizione che c'è in ambedue le categorie. Mancando una regolamentazione, non vi sono dei percorsi precisi in modo assoluto per diventare coach. Ci sono più scuole, alcune che non richiedono requisiti altre che richiedono una laurea umanistica o in scienze sociali. Soventemente i business coach vengono dal mondo aziendale (manager, responsabili risorse umane, consulenti etc.) perché così possono meglio capire le dinamiche e le esigenze di un'organizzazione.

---

<sup>45</sup> Olivero, G., Denise Bane, K., & Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool

<sup>46</sup> Wasylshyn, K. (2003). Executive coaching: An outcome study. Consulting Psychology Journal

Come nello sport il coach allena un singolo o una squadra anche in questa accezione imprenditoriale, è una figura che accompagna un individuo o un team verso il più veloce raggiungimento dei traguardi ed una migliore performance.

Esso affianca il suo cliente che è chiamato coachee e lo aiuta a stimolare la propria motivazione e trovare dentro di sé le risposte ai suoi problemi ed i suoi limiti.

Abbiamo visto come ogni coach deve essere un bravo ascoltatore, conoscitore del comportamento umano, della pnl e possedere buone doti comunicative; come questo metodo ha punti di contatto e differenze con le altre tecniche con cui è spesso confrontato infatti non cura, non insegna, ma “tira fuori” una conoscenza che è già dentro di noi. “Il coach non fornisce pareri, non consiglia o dà informazioni. Il coach fa domande forti e mirate attraverso le quali comprende la cultura del cliente, le sue potenzialità, i suoi obiettivi”<sup>47</sup>.

Come abbiamo già detto non è una figura professionalmente riconosciuta, ma in tutto il mondo, Italia compresa, stanno nascendo federazioni ufficiali; la più famosa è l'International Coach Federation (ICF). L'ICF si presenta come “una grande comunità globale, che attraverso i suoi 20.000 associati presenti in oltre 100 Paesi, si occupa di favorire il progresso dell'arte, della scienza e della pratica del Coaching Professionale.”<sup>48</sup> Ha una rete di Chapter nazionali a cui si iscrivono prevalentemente coach professionisti.

L'ICF nel 2007 si avvale della Pricewaterhouse Coopers per effettuare un'indagine che avesse come oggetto il profilo dei coach in tutto il mondo. Questa indagine, è stata svolta su un campione di circa 6000 coach, membri ICF e non, in più di 70 paesi, ed ha prodotto i seguenti risultati, che illustriamo sinteticamente:

- “Una stima conservativa indica che vi sono 30.000 coach in tutto il mondo.
- La maggior parte degli coach, di età compresa tra i 46-55 anni, ha acquisito un avanzato livello di istruzione (ie, Master o dottorato) dopo aver seguito un training di 5-10 anni.
- Con approssimazione le entrate annuali prodotte in tutto il mondo dal coaching, sono di 1,5 miliardi di dollari (USD).
- In media, i coach certificati dall'ICF guadagnano ogni anno (\$ 65.318), con una percentuale del 41% in più rispetto a chi fa coaching senza certificazione il cui reddito ammonta circa a \$ 46.399.

---

<sup>47</sup> Marzia Gorini, Chi è il coach

<sup>48</sup> <https://www.icf-italia.org/>

- Più della metà (52%) di tutti i coach indicano che i loro clienti si aspettano da loro delle credenziali (titolo di studio, certificazione, esperienza, ecc).
- Le prime tre specialità di coaching riportati in questo studio sono le seguenti: Executive (19%), Leadership Development (18%) e Life coaching (16%).
- La maggior parte dei clienti di coaching tendono ad essere 56% di genere femminile e 44% maschi, e tra 38 e 45 anni di età.
- Il volume complessivo della spesa annuale dedicata dai coach per il proprio sviluppo professionale è approssimativamente di 125 milioni di dollari. L'importo medio speso da ogni coach per il proprio aggiornamento/formazione è di 4.219 dollari l'anno.
- La stragrande maggioranza dei coach che hanno partecipato alla ricerca (oltre l'85%) si aspettano di permanere nella professione per almeno 10 anni.”<sup>49</sup>

## Le tipologie di coaching.

La caratteristica che è alla base del coaching è di essere un percorso estremamente personalizzato.

Nella vita la sfera privata e quella lavorativa sono praticamente due facce della stessa medaglia ed è impossibile pensare che l'una non dipenda e non influisca sull'altra.

Può perciò sembrare superflua una vera distinzione tra i vari tipi di coaching, ma è invece molto importante vedere come il processo è diverso a seconda dell'area a cui è, prevalentemente, rivolto.

Poste queste premesse, possiamo provare ad identificare due macro aree:

Il Life o Personal coaching.

È utilizzato da soggetti che vogliono cambiare qualcosa di specifico o migliorare qualcosa della propria vita. Scaturisce dal bisogno di cambiamento e spesso riguarda:

1. il proprio modo di relazionarsi con se stesso e con gli altri
2. la definizione dei propri progetti di vita e di lavoro
3. l'identificazione delle priorità immediate
4. l'individuazione e/o miglioramento delle proprie capacità
5. l'affinamento delle competenze acquisite, lavorando sulle aree di miglioramento

---

<sup>49</sup> <http://www.aidp.it/> R. Ibbia

6. l'ottimizzazione dei propri punti di forza
7. il raggiungimento di un migliore equilibrio tra la sfera personale e quella professionale
8. il raggiungimento di migliori risultati economici.

Per questi motivi il Personal Coach si occupa prevalentemente di relazioni con gli altri e life-planning.

Il Business coaching.

Questo tipo di coaching è dedicato a manager ed imprenditori, alle prime armi, che si trovano di fronte a grandi cambiamenti, spaesati, o che vogliono puntare all'eccellenza.

Pertanto, possiamo identificare diversi tipi di necessità:

1. distinguersi nel proprio ambito professionale
2. migliorare il rapporto con i collaboratori e con i capi
3. migliorare le prestazioni del proprio team
4. affrontare un mutamento di ruolo o un ampliamento della propria sfera di responsabilità
5. passaggio generazionale dell'azienda familiare
6. dare maggiore incisività al ruolo mediante l'esercizio di una maggiore autorevolezza
7. migliorare lo status economico
8. focalizzare gli obiettivi
9. gestire momenti critici sia con i clienti che con l'azienda
10. Aumentare la produttività aziendale.
11. Fidelizzazione dei propri collaboratori.
12. Entrare in un nuovo segmento di mercato.
13. Affrontare uno start-up.
14. Personal branding.
15. Sviluppo dello spirito imprenditoriale.
16. Ottimizzazione della comunicazione con clienti e collaboratori.
17. Gestione dello Stress.
18. Gestione del tempo.
19. Sviluppo dei processi organizzativi.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=626>

## Capitolo 4.

### Definizione di business coaching

In questo capitolo approfondiamo il business coaching, partendo dalla sua definizione, fino a vedere quanti e quali tipi di business coaching esistono.

Il Business Coaching è "una normale conversazione che segue un procedimento prevedibile e porta all'ottenimento di performance superiori, l'impegno ad un continuo miglioramento, e relazioni positive".

Ci sono quattro parti di questa definizione del coaching che sono coerenti con molte altre definizioni.

In primo luogo, è un procedimento, e affinché produca risultati deve essere applicato in modo organizzato, efficiente e sistematico. In secondo luogo, l'obiettivo è quello di migliorare le performance fino al livello desiderato. In terzo luogo, oltre alle performance esistenti, il coaching si adopera per l'ottenimento di continui miglioramenti a lungo termine delle performance da parte dell'individuo oggetto del coaching.<sup>51</sup>

Infine, il coaching si focalizza sulle relazioni tra le persone ed il loro positivo e continuo sviluppo; si può vedere il coaching come più personale ed individualizzato rispetto ad altre forme di apprendimento organizzato, come i workshops. Molti affermano che la formula one-to-one, utilizzata nel coaching, riconosce che non ci sono due persone uguali, e che ogni persona ha una sua base cognitiva, un proprio ritmo e stile di apprendimento che è unico, e che questo è uno degli elementi chiave del coaching. Bisognerebbe tener presente che anche molti manager, colleghi e clienti giudicheranno in cosa è più efficace il business coaching riguardo ai partecipanti che incontreranno; Questi giudizi saranno probabilmente presi basandosi, non solo su cosa accade durante il reale procedimento di coaching, ma anche basandosi su altri criteri, come le motivazioni ed i comportamenti dei partecipanti, conseguenze del detto procedimento.

In questo nuovo strumento, i metodi tradizionali di sviluppo di un'organizzazione, la formazione degli adulti, il management training, la psicologia industriale-organizzativa e le generiche capacità di consultazione sono stati mischiati insieme.

Nel Business coaching il coach affianca il cliente aiutandolo a delineare le strategie e le soluzioni per realizzare cambiamenti e miglioramenti desiderati, raggiungere obiettivi fissati, fino a farlo camminare sulle proprie gambe. Con particolare attenzione a:

---

<sup>51</sup> Witherspoon, R., & White, R. (1996a). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal*

1. Consapevolezza di ruolo ed assunzione di responsabilità.
2. Riconoscimento delle proprie potenzialità e di quelle dei collaboratori.
3. Sviluppo di un modello di leadership “positiva” integrata nella cultura aziendale.
4. Miglioramento dei rapporti interpersonali e della comunicazione con i collaboratori.
5. Attivazione motivazionale e sviluppo della potenzialità creativa.
6. Miglioramento del senso di autorealizzazione e del benessere personale e di propri collaboratori attraverso la loro valorizzazione e responsabilizzazione attiva.
7. Assegnazione e gestione di obiettivi (individuali e/o di team operativi).
8. Sviluppo della capacità di problem solving e di decision making.
9. Miglioramento nella gestione delle priorità e dello stress.
10. Miglioramento dell'efficienza nella gestione del tempo
11. Individuazione di obiettivi di competenza nell'ambito della mission aziendale.

## Storia del Business Coaching

La storia del business coaching può essere fatta risalire al filosofo Socrate, il quale riteneva che le persone imparano meglio se padroneggiano una situazione e si prendono la personale responsabilità per i risultati. Il coaching sembra essere stato usato nel business sin dal 1958 da Myles Mace in “Developing Executive Skills”<sup>52</sup>. In questo primo stadio i manager usavano il coaching per aumentare la produttività dei lavoratori usandolo come uno strumento dello sviluppo del lavoro. Altre ricerche suggeriscono che il coaching risale al 1937. Tuttavia, non fu prima degli anni ottanta che il business coaching viene considerato una disciplina a se' stante.

Possiamo identificare tre periodi nella storia del business coaching. Il primo, va dal 1950 al 1979, “quando alcuni professionisti usavano un mix di sviluppo organizzativo e tecniche psicologiche lavorando con i dirigenti. Il secondo, è stato un periodo di mezzo tra il 1980 ed il 1994 caratterizzato da un aumento e una standardizzazione dei servizi professionali. Il terzo periodo va dal 1995 ai nostri giorni. In questo periodo c'è stato un aumento delle pubblicazioni ed il costituirsi di organizzazioni professionali per il business coaching. E' proprio ai giorni nostri però che la richiesta di business coaching ha raggiunto il suo picco.

---

<sup>52</sup> Mace, M., & Mahler, W. (1958). On-the-job-coaching. In H. Merrill & E. Marting Ed.

Durante quest'ultimo periodo vi è stata anche una spinta collettiva per una maggior standardizzazione dei servizi ed una ricerca sulla reale efficacia del coaching.<sup>53</sup>

## Modelli di Business Coaching

Zeus e Skiffington offrono sette differenti modelli di coaching.<sup>54</sup>

1. Inchiesta valorizzante (Appreciative inquiry-AI). Questo modello è stato sviluppato da David Cooperrider e la sua attenzione verte principalmente sui punti di forza del coachee, le sue risorse, competenze ed opportunità, piuttosto che concentrarsi su un problema specifico. Il coach è presente per affermare e rafforzare i punti di forza del coachee ed aiutarli guidandoli nella risoluzione e gestione del problema in questione.
2. Coaching riflessivo (Reflective coaching). In questo modello il coach è presente per aiutare il coachee a riflettere sulle sue difficoltà, ma non per risolvere il problema al posto suo. Solitamente ci si aspetta che i manager e i dirigenti sappiano ogni cosa ma, durante queste sessioni di coaching gli è permesso rispondere "non lo so", e riflettere e considerare profondamente la situazione senza dover per forza trovare una risposta. Il coach è lì per sfidare le assunzioni di base del coachee.
3. Coaching basato sull'osservazione (Observational coaching). Questo modello ha tre stadi, il primo è collezionare informazioni sul coachee attraverso l'osservazione o feedback a 360 gradi. Le informazioni sono poi analizzate per capire quali problemi sono in ballo ed infine, si procede alla definizione di strategie e piani d'azione.
4. Coaching nella pratica commerciale (Business practice coaching). Questo modello è proprio per gli imprenditori o quegli individui che vogliono avviare una loro compagnia, è trattato da Witherspoon & White come coaching per lo sviluppo.<sup>55</sup>
5. Coaching alla pari (Peer coaching). Questo tipo di coaching può svilupparsi in due modi. Il primo in cui una persona, esperta in un particolare ambito del lavoro, per il quale può dare agli altri dipendenti feedback, supporto e suggerimenti alternativi per determinati problemi. L'altro modo è che due persone con lo stesso livello di esperienza e conoscenza, si osservino e si diano supporto e feedback vicendevolmente.
6. Coaching di sistema (Systems coaching). Lo spirito di questo modello è rivolto ai

---

<sup>53</sup> Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of literature. *Consulting Psychology Journal*

<sup>54</sup> Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices*. Sydney: The McGraw-Hill Companies, Inc

<sup>55</sup> Witherspoon, R., & White, R. (1996a). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal*

principali soggetti coinvolti, ai settori chiave nel mondo degli affari, o dipartimenti della organizzazione da allineare con gli obiettivi e la mission dell'organizzazione stessa. Compito del coaching è lasciare che l'individuo riconosca come egli si inserisce nel sistema e come ciò che fa influisce sul sistema complessivo.

7.Coaching di gruppo o in team (Group or team coaching). Questo generalmente implica che il coach lavori con un gruppo di manager con problemi comuni, procedendo con una serie di workshop.

Antonioni aggiunge un'ulteriore dimensione, e sostiene che il coaching può avere luogo in due modi. Il primo è chiamato coaching di gestione delle performance ed è utile quando c'è un divario tra ciò che i coachee stanno facendo e quello che in realtà dovrebbero fare. Il secondo è chiamato coaching per il miglioramento delle prestazioni, che viene utilizzato quando un coachee raggiunge gli standard di prestazioni richiesti ma vorrebbe raggiungere un livello superiore o sviluppare nuove abilità.<sup>56</sup>

Non solo esistono differenti tipi e tecniche di coaching, ma anche differenti tipi di coache. I coache hanno una serie di trascorsi personali, per fare qualche esempio: "consulenze di business, management, insegnamento, training sul posto di lavoro, formazione e sviluppo, psicologia clinica, dell'organizzazione e dello sport". Ci sono differenti tipi di business coaching ad esempio situazioni in cui il ruolo è svolto da un coach esterno con i dirigenti, altre situazioni in cui consulenti interni manager delle risorse umane svolgono attività di sviluppo con il ruolo di coach.

## Tipologie di business coaching.

Il business coaching può essere a sua volta diviso in:

### 1. Corporate Coaching:

E' stata la prima forma di utilizzo del coaching in Italia, specialmente per quanto riguardava le sedi italiane delle grandi multinazionali americane; è rivolto alle organizzazioni che vogliono effettuare cambiamenti e sviluppare le performance ed il potenziale dei loro dipendenti.

In questo caso il coach lavora a stretto contatto con il gruppo dirigente la "corporate" appunto, con attenzione ad integrare il coaching individuale e quello di gruppo,

---

<sup>56</sup> Antonioni, D. (2000). Leading, managing, and coaching: Role of middle managers.

intervenendo se necessario anche su altri livelli dell'organizzazione.

Di solito il Corporate Coaching è utilizzato dalle organizzazioni che vogliono aiutare le proprie risorse ad avere più competenze e responsabilità, in situazioni come passaggi di ruolo, integrazione di reparti, ristrutturazioni, fusioni, acquisizioni ecc; tutti eventi che richiedono cambiamenti ed adattamenti dei singoli ai nuovi contesti, senza i quali si rischia di vanificare progetti e compromettere performance. I corporate coach lavorano, perciò, su temi come la vision, la definizione degli obiettivi, la strategia, performance, la leadership, la gestione del cambiamento e lo sviluppo personale e professionale.

“Il Corporate Coaching opera nei momenti di passaggio come:

- una rapida crescita aziendale e un cambiamento veloce dei ruoli,
- una maggiore richiesta di competenze
- un aumento del carico di lavoro
- una maggiore richiesta di leadership.

L'utilizzo del coaching all'interno di un'azienda consente sia ai leader sia ai team di:

- identificare i comportamenti che contribuiscono al successo e quelli che ne limitano l'efficacia
- utilizzare al meglio le proprie potenzialità
- costruire una cultura fondata sul feedback costruttivo
- identificare strategie e piani di azione per lo sviluppo delle risorse
- incrementare la disponibilità ad accettare sfide e assumersi rischi
- puntare all'autorealizzazione
- migliorare le capacità relazionali
- creare un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata
- gestire in maniera più efficace le fasi di stress e di cambiamento
- facilitare il cambiamento organizzativo
- creare dei modelli di leadership eccellenti
- diminuire il turnover
- utilizzare ogni risorsa al meglio e nel ruolo più adatto
- sviluppare un atteggiamento imprenditoriale
- creare valori condivisi
- generare dei benefici misurabili.”<sup>57</sup>

## 2. *Executive coaching*

---

<sup>57</sup> <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=626>

E' una particolare applicazione del Corporate Coaching rivolto al management (amministratori delegati, direttori generali, direttori finanziari, middle management, ecc.).

una programma mirato ad aumentare la capacità dei manager di saper affrontare i momenti di passaggio, attraverso una maggiore consapevolezza delle proprie risorse personali.

I benefici riscontrati sono, tra gli altri, una leadership più efficace, una migliore gestione del tempo, delle priorità e di conseguenza dello stress, migliore capacità di delega e di gestione del proprio team, ecc...

### *3. Team coaching*

Lavora sugli obiettivi del gruppo di lavoro, sulla performance dell'intera squadra, sulla fiducia reciproca, sulla condivisione, sulle emozioni positive che stimolino una crescita continua, l'intervento di coaching facilita i singoli membri del team nella transizione da una visione centrata sulle proprie competenze e modi di pensare, ad una visione d'insieme delle competenze utili allo sviluppo del gruppo.

### *4. Career coaching*

E' il business coaching mirato alla propria carriera ed alla realizzazione professionale. E' particolarmente indicato per gestire i momenti di passaggio e di cambiamento causati ad esempio da ristrutturazioni aziendali o alla perdita del lavoro, a sviluppare competenze legate ad un nuovo ruolo da ricoprire, ad affrontare nuove sfide imprenditoriali, oppure per meglio equilibrare il lavoro e la vita personale.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> <http://www.incoaching.it/le-nostre-attivita/business-coaching>

## Capitolo 5.

### Il caso Ekis.

In questo capitolo, dopo tanta teoria e definizioni, vista la curiosità e la voglia di capire meglio tutte le nozioni che stavo raccogliendo sull'argomento ho pensato di avere un rapporto più interattivo con questa strategia, e di vedere più da vicino come funzionano e cosa dicono del coaching, coloro che lo fanno di professione.

Per fare ciò ho scelto "EKIS", una società specializzata in coaching, consulenze e formazione, rivolte ad aziende e privati; che opera con tre divisioni, Ekis Coaching, Ekis Sport ed Ekis Corporate, specializzate nella formazione e nel coaching specifico di ciascuna area di competenza (mental coaching aziendale, mental coaching sportivo, mental coaching life).

I corsi e le attività di coaching sono effettuati da trainer e professionisti di spicco a livello non solo italiano, ma internazionale.

I corsi si tengono per la maggior parte a Milano e nella sede dell'azienda a Reggio Emilia, ma vi sono anche altri corsi in diverse zone d'Italia, e negli ultimi 2 anni si stanno facendo strada anche a Roma.

### Vision e mission dell'azienda.

La prima cosa da fare per capire chi abbiamo di fronte quando guardiamo ad un'organizzazione, è vedere la vision e la mission che essa ha.

Nel caso di Ekis, la vision e la mission che si possono leggere sul loro sito internet sono le seguenti

#### *Mission:*

"Crediamo nel potenziale umano dell'individuo e nella possibilità di utilizzarlo per esprimere la propria eccellenza.

Crediamo nelle potenzialità e nelle capacità delle organizzazioni di cambiare, crescere, evolversi e produrre migliori risultati. Vogliamo essere speciali nell'aiutare loro a farlo. Vogliamo essere fonte d'ispirazione e strumento per chiunque desideri migliorare le qualità dei propri risultati professionali e personali. Vogliamo essere un gruppo di persone appassionate, impegnate a trasformare l'ordinario in straordinario e rendere il mondo un posto migliore in cui vivere e soprattutto we make the difference!"

#### *Vision:*

“Amiamo l’idea di essere dei visionari e dei sognatori e siamo fortemente impegnati a fare tutto ciò che occorre per trasformare i nostri sogni in realtà.

Vogliamo essere il punto di riferimento in Italia nel coaching, nella preparazione mentale per la massima prestazione, nella formazione e nei programmi di sviluppo rivolti a singoli atleti, tecnici ed organizzazioni sportive.

Vogliamo aggregare un team di fuoriclasse in competenze ed atteggiamento e creare l’ambiente ideale per crescere e realizzare le aspirazioni di ognuno.

Un gruppo aperto a tutti ma non per tutti.”<sup>59</sup>

## Storia sviluppo e oggi.

Nel 2000, Livio Sgarbi e Roberto Pesce, stavano tornando dalla Spagna, dove avevano da poco concluso un progetto di Internazionalizzazione della loro precedente società.

Volevano creare qualcosa di nuovo, puntare all’eccellenza, trovare un modo per trasmettere agli altri quel fuoco che avevano dentro.

Il nome venne fuori da un caso fortuito, una loro amica stava lanciando una linea di abbigliamento, e in lizza tra i nomi c’era appunto “Ekis”, che in spagnolo significa “X”, poiché lei non lo scelse, loro presero l’occasione al volo e quello fu l’inizio di Ekis srl.

In principio il logo era per l’appunto una “X” stilizzata. Quando anche Andrea Grassi è entrato a far parte della società, decisero di rinnovare il logo, e scelsero “3 esagoni”.

I motivi della scelta furono due.

Mentre il cerchio simboleggia la perfezione, l’esagono rappresenta l’eccellenza: la figura rimane sempre uguale al prescindere dal lato su cui la si appoggia, perché tende alla perfezione, ma ha insito un margine di crescita.

Il secondo è che i tre esagoni di dimensioni crescenti, rappresentano appunto il movimento e la crescita. In quel simbolo è contenuta infatti la loro filosofia: “la ricerca dell’eccellenza, con la consapevolezza che ogni aspetto della vita va curato con lo stesso impegno.”

Nel 2014 poi è entrato a far parte della società il Master Trainer Alessandro Mora, specializzato in PNL.

---

<sup>59</sup> <http://www.ekiscoaching.it/mission/>

Ad oggi il Centro Decisionale di Ekis è formato da Livio ed Andrea, ai quali si affiancano gli altri due soci Alessandro e Roberto e Giovanni Sposito (responsabile commerciale Ekis Corporate).<sup>60</sup>

## Ekis in pratica.

I corsi che vengono offerti da Ekis sono di diversa natura e si applicano alle diverse sfaccettature della vita, lavorativa e personale.

Si articolano a seconda della tipologia in uno o più giorni, spesso week-end per permettere la partecipazione ai lavoratori.

I livelli sono diversi, si parte da workshop gratuiti fino ad arrivare a corsi di specializzazione, passando da corsi introduttivi ed avanzati. Diverso è anche il target a cui sono rivolti, che si suddivide principalmente tra privati ed aziende.

Dal punto di vista aziendale appunto, abbiamo il ramo di Ekis che prende il nome di “ Ekis corporate”

Tra le aziende più famose che si sono avvalse dei servizi di Ekis possiamo nominare: Unilever, Ina assitalia, Credem, Bulgari, Barilla, Alfa Romeo, Telecom, Tecnocasa, Nokia, Roche etc.

Ekis Corporate è la divisione di Ekis che si occupa di massimizzare la qualità dei risultati di individui, aziende ed organizzazioni complesse, in ambiti diversi, tra i quali: vendita, integrazione dei gruppi di lavoro, gestione delle risorse umane, organizzazione e gestione dei processi aziendali. Tutto questo perché come abbiamo detto molteplici volte, oggi tutto è rivolto alla ricerca del “nuovo”, del “diverso” e mentre un prodotto/servizio, per quanto innovativo, è facilmente replicabile da un competitor persino ad un prezzo inferiore le persone sono il patrimonio più prezioso ed unico sul quale investire.

L’obiettivo di Ekis Corporate è di affiancare i propri clienti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, grazie alla creazione di strategie e processi personalizzati ed altamente efficaci. La Metodologia.

Ogni applicazione si basa su quello che la società chiama “Apprendimento Esperienziale” un tipo di apprendimento dove la teoria è totalmente propedeutica all’applicazione immediata.

Il feedback immediato, le continue modifiche e ripetizioni dei processi, fanno in modo che questi vengano integrati e assimilati in poco tempo ed in profondità.

---

<sup>60</sup> <http://www.ekis.it/>

Il metodo di lavoro è stato messo a punto in oltre 15 anni di esperienza, ed indipendentemente dalla tipologia di intervento, si articola in:



61

Si parte sempre dall'obiettivo/bisogno del cliente e da lì viene creata la soluzione migliore: quella capace di raggiungere il risultato desiderato nel minor tempo possibile, utilizzando le risorse del cliente.

Ekis Corporate interviene sia sulle Skill (saper fare) e ancor di più sulle Will (saper essere), al fine di aiutare ogni individuo a sviluppare nuove competenze e strumenti, per gestire la crescita ed il cambiamento da un punto di vista lavorativo e mentale.

I seguenti, sono soltanto alcuni, potremmo dire i principali, ambiti in cui si svolge l'azione di coaching.

### 1. Leadership

La definizione che danno di Leader in Ekis e in cui mi ritrovo particolarmente è "Colui che guida con l'esempio".

Per questo motivo L'azienda affianca le persone nei ruoli chiave e di maggiore responsabilità per aiutarle ad acquisire autorevolezza, sviluppando il carisma e le capacità comunicative.

Inoltre, aiuta i Team e le Organizzazioni in quella che viene chiamata "Leadership Circolare", cioè la presa di responsabilità di ciascuno (a prescindere dal ruolo) dell'importanza e dell'impatto che la qualità del proprio lavoro ha sul resto del team e sui risultati aziendali.

<sup>61</sup> <http://www.ekis.it/ekis-corporate.html>

## 2. Teambuilding

Le persone creano dei gruppi per ottenere risultati che da sole non riuscirebbero a raggiungere. Ma la sfaccettatura che fa veramente differenza è quella che differisce un gruppo da un team.

Mentre il valore di un gruppo è dato dalla somma del valore dei singoli individui che lo compongono, il valore di un Team è dato dalla somma del valore dei singoli individui, più il "Team Spirit".

Il "Team Spirit" è quel qualcosa in più, quel quid capace di che consente di trasformare l'ordinario in straordinario.

L'obiettivo che Ekis si pone è proprio quelli di generare questo "Team Spirit", creando percorsi e soluzioni in grado di generare condivisione di obiettivi e valori e soprattutto dando al singolo la consapevolezza che i propri obiettivi personali possono essere perseguiti, attraverso il raggiungimento di quelli di Team.

## 3. Vendita

Per quanto riguarda questo settore essi credono fortemente che la vendita può essere imparata ed applicata da tutti e soprattutto può essere migliorata ogni giorno. La Vendita oggi per essere efficace deve avere come punto di partenza non più il prodotto/servizio, ma il cliente: tutto nasce dalle sue necessità, dai suoi obiettivi, dai suoi bisogni.

Venditore e Cliente non sono più ai due estremi del tavolo, ma collaborano per trovare la migliore soluzione possibile, in grado di generare soddisfazione reciproca.

La Vendita oggi deve diventare parte integrante dell'identità di ogni singolo professionista e/o organizzazione, perché la competenza, le conoscenze, l'esperienza sono fattori che entrano in campo solo in un secondo momento.

## 4. Convention

La convention è una tappa molto importante nella vita di un'organizzazione.

Rappresenta infatti il momento in cui si vuole comunicare qualcosa di importante, come i traguardi raggiunti, premi e nomine e soprattutto i nuovi obiettivi.

Che si parli di Convention Interne dove bisogna riunirsi per condividere informazioni importanti e ripartire con nuove motivazioni, o Convention Clienti per fidelizzarli e stringere nuove collaborazioni, Ekis Corporate offre soluzioni eterogenee in grado di massimizzarne l'efficacia.

Dagli speech motivazionali, alle attività di teamworking; dalla consulenza sull'efficacia degli argomenti, alla gestione di ciascuna fase della convention.

Il know-how del loro Team gli consente di essere un partner strategico e operativo in ogni fase dell'organizzazione, gestione e riuscita di un evento così importante.

## 5. Motivazione

Ogni azione è generata da un motivo, e più è grande il motivo, maggiore sarà l'impegno nel riuscire in quell'azione.

Ma è importante ricordare che è valido anche il contrario: per compiere azioni importanti è necessario un grande motivo.

Più questo motivo viene condiviso e vissuto dalle persone che compiranno quelle azioni, più grande sarà il loro impegno. In Ekis la cosa importante è affiancare i clienti affinché trovino le loro motivazioni, capiscano cosa li spinge davvero a fare ciò che fanno e, se è necessario, offre aiuto nel condividere queste motivazioni con il resto del Team.

“Quando il perché è forte, il come si trova sempre”.<sup>62</sup>

## L'intervista.

Come già accennato durante la stesura di questa tesi ho trovato davvero molto interessante l'approfondimento di questa strategia, ed andando avanti con i capitoli, ero sempre più curiosa al riguardo fino ad organizzare un incontro con chi di coaching se ne intende. Credo che il modo migliore di iniziare un viaggio alla scoperta di qualcosa è farlo affidandosi all'esperienza di chi lo fa di professione e da anni lavora in questo settore a livelli di eccellenza.

Mi sono perciò rivolta ad un coach, che mi permettesse di comprendere al meglio le sue competenze, le abilità, i suoi comportamenti etici e le strategie adottate, e di approfondire ciò che avevo trattato fino a questo momento soltanto in modo teorico.

Il coach, al quale ho fatto questa intervista è Roberto Pesce.

Roberto Pesce è come precedente detto, insieme a Livio Sgarbi, socio fondatore di Ekis , *Master Trainer e Personal Coach*.

Nasce a Genova nel 1967, e come il suo socio è laureato in sociologia, Master in PNL e diplomato alla Mastery University/Trainer Academy di Anthony Robbins.

Le sue aree di specializzazione sono il Coaching Finanziario, lo sviluppo delle Sales Skills, il team building, l'apprendimento rapido e il public speaking.

In 15 anni ha contribuito alla formazione di circa 25.000 alunni, tenendo corsi in Italia e all'estero, e nello stesso periodo prosegue la propria formazione personale con i più illustri trainer a livello mondiale, tra cui, oltre al già citato Robbins, Roy Martina, Paul Watzlawick, Chuck Mellon, Oliver Velez, Mario Silvano, Amedeo Maffei, ecc

Può essere definito come il pioniere italiano in ambito di Coaching Finanziario.<sup>63</sup> Dotato di un'oratoria energica, analitica, e condita di notevole sense of humour, viene ritenuto uno

---

<sup>62</sup> <http://www.ekis.it/ekis-corporate.html>

<sup>63</sup> <http://www.ekis.it/coaching-aziendale-privati-sportivi-mental-life-milano-reggio-emilia.html>

degli uomini di punta nell'ambito della Formazione italiana e in particolare nella consulenza in campo Gestione Risorse Umane.

L'intervista telefonica è stata un'esperienza affascinante, Roberto Pesce ha una personalità incredibile, in effetti dovevo aspettarmelo visto che è una base fondamentale per un coach; gentilissimo divertente e disponibile è stato capace di mettermi subito a mio agio.

*L'intervista:*

### 1. Chi è il coach?

Un coach, è sostanzialmente una persona, un professionista, che ti aiuta a raggiungere i tuoi obiettivi, che possono essere sportivi, di business, finanziari piuttosto che personali. E' un allenatore di capacità che possono essere o mentali o tecniche.

### 2. Come si svolge una sessione di coaching?

Più che di una sessione, si tratta di un programma di coaching, si parte generalmente da un colloquio dove si vanno a capire gli obiettivi del cliente, questi possono essere professionali, personali, spesso un misto delle due cose, dopo di che si va a strutturare un percorso che può essere abbastanza limitato, 5-6 sessioni, oppure molto più lungo, per esempio l'accompagnare una stagione professionale o il lancio di un'azienda. Infine si iniziano le sessioni, lì però la cosa diventa più complicata da spiegare perchè varia molto da caso a caso.

### 3. Come e quando nel corso della sua vita è venuto a conoscenza del coaching e lo ha scelto come professione?

Di coaching si parla ormai da una quindicina d'anni in maniera intensa, come spesso accade, tutto parte dagli stati uniti come diretta derivazione di quelle che sono da un lato figure più tradizionali come quella del manager nel mondo del lavoro, o la figura del preparatore atletico etc.; cioè persone che in un certo modo ti devono offrire una guida, un insegnamento per farti raggiungere i tuoi obiettivi, dall'altro lato la sfera della formazione, se parliamo di business formazione tecnica, che potrebbe dire tecniche di management, tecniche di vendita, public speaking, di comunicazione di gestione del personale, ma può

essere che una formazione, su temi più caratteriali, psicologici. Ecco metti insieme queste caratteristiche ed invece di declinarle in termini di gruppo le applichi al singolo; il coach è una guida verso una miglior performance, raggiungimento di obiettivi.

4.Come è arrivato ad essere coach? Ha delle qualità innate, o è qualcosa che si apprende?

Conosco così tante persone diverse che fanno coaching, che ti direi: “no si può apprendere”. Ovviamente alcune caratteristiche aiutano, quali, una certa fiducia in se stessi, una certa autostima, ed il piacere di lavorare con altre persone, però ecco, conosco ottimi coach che di natura sono introversi e che col tempo si sono formati ed ora hanno un gran piacere e soddisfazione nel fare coaching, quindi, ti direi più la seconda.

5.Come dovrebbe porsi da parte sua, la persona che sta aiutando?

Dovrebbe porsi sicuramente, con grande fiducia, grande piacere, e ben disposto a seguire le indicazioni del coaching, il punto è: il coach non è più bravo di me a fare quella cosa altrimenti la farebbe lui! L'allenatore di Federer non è più bravo di Federer a giocare a tennis, ma ha due vantaggi, uno vedendo dall'esterno l'allievo, gli è molto più semplice, identificare i punti di forza da valorizzare e quelli sono le debolezze da colmare o supportare in qualche modo; l'altra cosa è che naturalmente la sua preparazione è specifica nell'aiutare mentalmente e tecnicamente a saper fare quella cosa, quindi la cosa migliore che può fare il coach, è sicuramente affidarsi, e seguire le indicazioni il più possibile.

6.Nel suo lavoro vede effettivamente un aumento dell'uso del business coaching nelle aziende italiane?

La risposta è sì, c'è una sensibilità crescente, una richiesta maggiore, l'argomento si sta facendo sempre più strada nel nostro paese, e vedendone i risultati aumenta anche la domanda

7.Sempre sullo stesso argomento ma da un diverso punto di vista, è aumentata la concorrenza tra le società che offrono coaching?

Ovviamente la risposta è sì per entrambe le domande, aumentando la domanda di conseguenza è aumentata anche l'offerta; adesso sono diverse le società in Italia che offrono coaching, e ne nascono sempre di più ogni giorno che passa quindi sì la risposta è affermativa.

8.Come viene percepito in azienda il Coaching rispetto alla formazione tradizionale?

La formazione in genere si fa in gruppo, riguarda qualcosa da imparare, il coaching permette di fare cose simili ma a livello individuale, si sposta un pò dall'insegnamento vero e proprio all'accompagnamento, non tanto il sapere ma il saper fare. Nella formazione ti insegnano delle cose, nel coaching ti accompagnano a farle meglio, è un pò come quando si prende una lezione di tennis; il dritto, il rovescio e in 10 minuti la parte teorica è fatta, ma un conto è quello che pensi di fare ed un'altro quello che fai. Il coaching di tennis, in quel momento ti corregge guidandoti verso quello che dovresti fare, che hai capito, e quello che invece stai realmente facendo. Questa è la parte tecnica del coaching che è quella più facile da comprendere, c'è naturalmente anche la parte mentale molto più complessa, riguarda tutta una serie di altri processi, ma il punto focale è sempre quello di accompagnare qualcuno affinché raggiunga migliori performance.

9.Perché crede faccia la differenza?

La risposta è nella grande differenza che c'è tra ricevere coaching e ricevere formazione; ed è proprio quella tra il sapere, ed il saper fare.

10.Per concludere: il futuro del Coaching? Come lo vede?

Lo vedo sicuramente in crescita, c'è una sempre maggiore domanda di professionisti, ed inoltre io vedo una necessità, come anche in molti altri campi, di creare delle distinzioni abbastanza precise tra chi ha una vera professionalità e chi un pò s'improvvisa; così come vedo la possibilità di avere delle nicchie molto più specializzate, per spiegarmi meglio, ci sono ancora tanti che propongono il mental coach dello sport, il che va bene, ma poiché, nonostante ovviamente ci sia spazio per tutti, ci sono delle posizioni che iniziano ad essere occupate da nomi importanti ed affermati in quello specifico settore, se io fossi un giovane e

vorrei intraprendere questa carriera, cercherei di essere più di nicchia, per esempio sono un mental coach sportivo, sì, ma specializzato sulla pallavolo piuttosto che sono un business coach ma specializzato in temi di gestione di collaboratori o in temi di comunicazione di vendita, ecco per riassumere punterei su di una maggiore specializzazione.

## Conclusioni

Eccoci al capitolo conclusivo di questo excursus sul coaching. In queste pagine ho sempre cercato di descrivere questa tecnica sia da un punto di vista teorico, che pratico, per mostrare che non è una cosa fine a se stessa ma anzi un'arma contro la crisi, che i risultati che ne derivano sono tangibili, e ho visto come sia tuttora in evoluzione.

Il coaching è nato negli Stati Uniti alcuni decenni fa e si è fatto strada a livello mondiale in quanto si è dimostrato uno dei metodi più efficaci per sviluppare il potenziale delle persone. Un'insieme di elementi quali la velocità dei cambiamenti tecnologici, il fenomeno della delocalizzazione della produzione, i mercati globalizzati, la maggiore coscienza dei diritti del consumatore, l'inasprimento della concorrenza, fanno del coaching non più un optional, ma una necessità per tutte quelle aziende che fanno del capitale umano un *asset* strategico fondamentale.

Nonostante io sia la prima a vedere tutti questi metodi con un certo scetticismo è impossibile non notare il fascino e i risultati che si possono avere quando si entra a contatto con la mente umana, e come essa sia alla base di tutto.

Il coaching è diventato tanto più essenziale quanto più le persone che l'hanno sperimentato hanno capito come sia in grado di far raggiungere mete impensabili.<sup>64</sup>

I differenti tipi di business coaching riflettono diversi obiettivi o benefici attesi. In generale il business coaching è stato portato avanti come un mezzo per reagire alla condizione attuale di veloce cambiamento ed incertezza, ma ci sono due principali obiettivi per il coaching; aumentare il livello delle competenze e modificare i comportamenti, eliminando comportamenti indesiderati sostituendoli con comportamenti più efficaci e desiderabili.

Wales sostiene che se vengono sviluppate le qualità interne di un individuo, di conseguenza è fornito anche il supporto per le sue competenze esterne. E' attraverso l'uso di capacità comunicative di alta qualità che possono essere facilitate la trasmissione e ricezione di idee, concetti, conoscenze e visioni nei comportamenti e le competenze di leadership e management.<sup>65</sup>

Uno dei principali argomenti a sostegno del coaching è che i miglioramenti delle dinamiche interpersonali incoraggiano le persone ad andare d'accordo con i colleghi di lavoro e di conseguenza lo staff diventa più focalizzato, innovativo e coinvolto a contribuire in modo

---

<sup>64</sup> <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=626>

<sup>65</sup> Wales, S. 2003. Why coaching? Journal of change management.

collaborativo. Questo tipo di ambiente di lavoro permette all'organizzazione di lavorare in un modo più efficiente e sistematico, che meglio supporta il costante cambiamento e crescita necessari per il successo dell'impresa.

Molti autori hanno anche suggerito che il coaching aiutando lo sviluppo delle relazioni, aiuta il coachee ad imparare cose nuove più velocemente, ad adattarsi al cambiamento in maniera più efficace e ad apprendere in modo proattivo. Tutto ciò a sua volta contribuisce a più alti livelli di motivazione, a soluzioni più pratiche ai problemi, ad aumentare la soddisfazione sul lavoro, miglioramento dell'organizzazione e dello sviluppo di "soft skills" nel business. E' stata anche portata avanti la teoria che gli impiegati che sono stati oggetto di coaching sono molto più motivati a restare nell'azienda, e l'investimento finanziario iniziale che l'organizzazione ha speso per il coaching risulta essere molto inferiore del costo necessario a sostituire un dipendente che decidesse di andar via.

Il coaching fornisce ai coachee capacità e fiducia di cui beneficiano i clienti, l'azienda e loro stessi, l'executive coaching non apporta benefici solo ai dirigenti ma a tutta l'azienda per la quale questi lavorano.

L'animo umano è qualcosa di unico e difficile da poter delineare è per questo che il coaching e le sue modalità sono soggettive, una cosa che accomuna diverse linee di pensiero è però preferire dei coach esterni, preferibilmente appartenenti a società riconosciute, per evitare che essi siano influenzati dalle dinamiche interne delle imprese.

L'espansione negli ultimi anni è tangibile ed il successo di questa disciplina è dimostrato anche dall'aumento di competitività nel mercato del coaching. Le barriere all'ingresso per questa professione si sono innalzate e continueranno ad innalzarsi in quanto i coach dovranno dimostrare ai coachee le loro qualificazioni e la loro esperienza.

In linea generale comunque il coaching non è importante solo nel mondo degli affari.

Il sogno è essere artefici del proprio empowerment in ogni campo della vita, ed in questa disciplina è proprio così.

Non è il coach che cambia l'individuo, ma è egli stesso che consapevolmente è artefice di ciò che gli accade intorno.

*“Osservalo attentamente, ascolta ogni sua sillaba,  
chiedigli la sua storia, senza invadere, senza ferire.  
Comprendi se è individuo disposto a mettersi ogni giorno in gioco e se,  
per salvare se stesso sarà propenso a ripudiare il suo gruppo di lavoro.  
Percepisci, infine, se è portatore di primavera o inverno.  
Ma non dimenticare mai di scegliere prima l’Uomo poi il professionista.”*

Herbert Simon. (premio Nobel in economia 1978)

## Bibliografia

Aberici A., "L'Educazione degli adulti"

Angotti R. "Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010". Dati INDACO-CVTS, Roma, Isfol, 2013 (Isfol Research Paper, 6)

Antonioni, D. (2000). "Leading, managing, and coaching: Role of middle managers".

Daft Richard L. "Organizzazione Aziendale" IV ed

Dallago Lorenza, "Che cos'è l'empowerment", Carrocci ed 2006

Danza Paolo "La Learning organization: una proposta di socializzazione degli adulti?"

Dean B., "Positive Psychology Coaching" (2007)

Eggers, J., & Clark, D. "Executive coaching that wins". Ivey Business Journal (2000).

*Financial Times* (1997)

Garman, A., Whiston, D., & Zlatoper, K. "Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches". Consulting Psychology Journal (2000).

*Gorini Marzia, "Chi è il coach"*

Grant, A. "Theories and techniques of coaching psychology" (2005).

Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. "Coaching versus therapy: A perspective". Consulting Psychology Journal (2001).

Ibba R. "Chi sono i coach?", in *Personale e Lavoro*, n.505, Giugno (2008)

Jones G. "Organizzazione teoria, progettazione, cambiamento" (2013)

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. "Executive coaching: A comprehensive review of literature". Consulting Psychology Journal (2001).

Kilburg, R. "Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching." Consulting Psychology Journal (1996).

Mace, M., & Mahler, W. (1958). "On-the-job-coaching. In H. Merrill & E. Marting Ed.

Mc Govern et al,( 2001)

Minter, R. L. and Thomas, E.G. "Employee development through coaching, mentoring and counseling: a multidimensional approach". (2000).

Olivero, G., Denise Bane, K., & Kopelman, R. "Executive coaching as a transfer of training tool" (1997).

O'Neill, M. "Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges". (2000).

Reggiani M. "Coaching –mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento". (2000)

Richard, J. "Mulimodel therapy: A useful model for the executive coach". Consulting Psychology Journal (1999).

Stanchieri, "Il coaching è una relazione d'aiuto?"

Wales, S. "Why coaching?" Journal of change management. (2003)

Wasylyshyn, K. "Executive coaching: An outcome study." Consulting Psychology Journal (2003).

*Whitmore J. "Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni" (2009)*

Witherspoon, R., & White, R. "Executive coaching: A continuum of roles". Consulting Psychology Journal

Zeus, P., & Skiffington, S. "The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices". Sydney: The McGraw-Hill Companies, Inc (2002)

## Sitografia.

[www.aidp.it](http://www.aidp.it)

[www.aspicvenezia.org](http://www.aspicvenezia.org) *Silvia Foschetti – psicologa psicoterapeuta*

[www.augea.it](http://www.augea.it) Massimo Gasparini, I costi invisibili della non-formazione,

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

[www.coaching-orientamento.it](http://www.coaching-orientamento.it)

[www.datamanager.it](http://www.datamanager.it)

[www.ekis.it](http://www.ekis.it)

[www.ekiscoaching.it](http://www.ekiscoaching.it)

[www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

[www.icf-italia.org](http://www.icf-italia.org)

[www.incoaching.it](http://www.incoaching.it)

[www.langolodelpersonalcoaching.blogspot.it](http://www.langolodelpersonalcoaching.blogspot.it)

[www.lorenzagirotti.it](http://www.lorenzagirotti.it)

[www.marcopalmia.com](http://www.marcopalmia.com)

[www.ninjacademy.it](http://www.ninjacademy.it)

[www.psicolab.net](http://www.psicolab.net)

[www.scuoladeitalentilife.it](http://www.scuoladeitalentilife.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)