



Alessandro Pannitti  
Franco Rossi

# L'essenza del Coaching

Il metodo per scoprire le potenzialità  
e sviluppare l'eccellenza

FrancoAngeli/Trend

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Pannitti  
Franco Rossi

# L'essenza del Coaching

Il metodo per scoprire le potenzialità  
e sviluppare l'eccellenza

FrancoAngeli/Trend

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
1. Le origini del coaching	»	10
2. Scopi ed applicazioni del coaching	»	14
3. L'Evidence-Based Coaching	»	17
4. Il coaching come metodo	»	17

## **Parte I - La relazione di coaching**

<b>1. I particolari che fanno la differenza</b>	»	21
1. Il contratto con il coachee: metodo, responsabilità, ruolo delle parti	»	21
2. Il setting: impostazione e modalità di erogazione dell'intervento	»	23
3. Impostazione e funzionalità del primo incontro	»	25
4. La prossemica nella sessione individuale "in presenza"	»	26
<b>2. La comunicazione come strumento nel coaching</b>	»	31
1. Basi teoriche della comunicazione umana	»	31
2. I tre canali della comunicazione interpersonale	»	33

<b>3. La relazione efficace</b>	pag.	39
1. La relazione Coach-Coachee e la sua geometria	»	39
2. Le quattro “A” della relazione di coaching	»	42
3. Le posizioni relazionali secondo l’Analisi Transazionale	»	47
<b>4. Gli strumenti di interazione del coach</b>	»	50
1. L’uso delle domande efficaci	»	50
2. Il feedback d’ascolto	»	56
<b>5. La sessione di coaching</b>	»	62
1. La “mappa” della sessione	»	62
2. La domanda di coaching: crisi di autogoverno, presente percepito, futuro desiderato	»	63
	»	67
3. Il racconto del coachee	»	70
4. Il pensiero laterale		

## **Parte II - Lo sviluppo del potenziale**

<b>1. Coaching e consapevolezza</b>	»	79
1. La cura di sé	»	79
<b>2. Coaching e felicità</b>	»	82
1. Una vita felice	»	84
2. Come aumentare la felicità: i principi fondamentali di M. Fordyce	»	87
<b>3. Coaching e autorealizzazione</b>	»	92
1. La Self-Determination Theory	»	92
<b>4. Il coach: l’allenatore delle potenzialità</b>	»	96
1. La teoria della ghianda di J. Hillman	»	96
2. Le potenzialità secondo la Psicologia Positiva	»	98
3. Come rilevare le potenzialità del coachee	»	105
4. L’allenamento delle potenzialità	»	107
5. Dall’individuazione delle potenzialità allo sviluppo del talento	»	108



## **Parte III - Gli obiettivi ed il piano d'azione**

<b>1. Gli obiettivi</b>	pag.	117
1. La teoria del Goal Setting	»	117
2. I fattori determinanti nella gestione degli obiettivi	»	119
3. Obiettivi SMARTER	»	127
4. Differenza tra obiettivi e futuro desiderato	»	133
<b>2. Il piano d'azione</b>	»	135
1. Gli elementi fondanti del piano d'azione	»	135
2. Lo sviluppo del piano d'azione	»	136
<b>3. Ostacoli e facilitatori al piano d'azione</b>	»	140
1. Gli ostacoli ambientali	»	141
2. Gli ostacoli di processo	»	141
3. I facilitatori	»	142
<b>4. Il monitoraggio: la traccia del cammino percorso</b>	»	145
1. Il feedback di monitoraggio	»	145
2. La comunicazione del coach nel feedback di monitoraggio	»	148
3. Il feedback di elogio	»	150
<b>5. Resistenze interne</b>	»	152
1. La resistenza al cambiamento	»	153
2. L'influenza delle convinzioni	»	154
3. La scala di inferenza	»	156
4. I livelli di ristrutturazione nel coaching	»	158
5. Alcuni generatori di convinzioni limitanti	»	161
<b>6. La chiusura di un intervento di coaching</b>	»	165
<b>Conclusioni</b>	»	167
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	169



---

# Introduzione

*L'insegnamento comincia quando tu, maestro, impari dal discepolo, quando tu ti trasferisci in ciò che ha compreso, e nel modo in cui ha compreso.*

Søren Kierkegaard

L'esperienza professionale di coach e formatori di nuovi coach, il confronto costante con colleghi che lavorano secondo diversi approcci (coaching umanistico, sistemico-relazionale, filosofico, basato sulla programmazione neuro-linguistica, sull'analisi transazionale, ed altri ancora...) ci ha condotto in un lungo ed appassionante lavoro di ricerca e approfondimento finalizzato alla scoperta della vera essenza del coaching.

Il risultato di tale sforzo ci porta ad affermare che il coaching è un potente metodo di sviluppo che si fonda su tre elementi caratterizzanti: l'instaurazione di una relazione facilitante tra il coach e il cliente\* (chiamato anche coachee), lo sviluppo del potenziale del cliente, l'individuazione di obiettivi concreti conseguiti attraverso piani d'azione autodeterminati.

Questo libro rappresenta un vero e proprio manuale del coaching ed analizza in modo approfondito i tre elementi fondanti, ognuno dei quali è inserito in una precisa cornice teorica di riferimento ed è arricchito da alcuni strumenti e tecniche utili al lavoro del coach. In questo lavoro, la natura interdisciplinare del coaching appare quanto mai evidente: non soltanto nello scoprirne le origini storiche e lo sviluppo, ma anche nel rilevare che ogni approccio moderno va ad arricchire in modo particolare uno o più

\* *L'uso del genere maschile comprende il femminile ed è impiegato in questo libro esclusivamente per facilitare la lettura.*

dei tre elementi caratterizzanti. Infine, nel constatare che ogni sessione di coaching è un potenziale laboratorio sperimentale di teorie scientifiche che derivano da differenti discipline.

Tra i numerosi concetti citati ed analizzati nel testo, l'agentività umana è, probabilmente, quello che più di tutti fa chiarezza sulle basi teorico-scientifiche del coaching. Secondo Albert Bandura, psicologo canadese tra i padri della psicologia cognitivista e uno degli autori viventi più citati in letteratura psicologica, l'essere umano non è semplicemente il veicolo delle proprie pulsioni, e neppure un mero esecutore di copioni preordinati, bensì un agente attivo.

I fattori personali interni di ogni individuo (eventi cognitivi, affettivi, biologici), il proprio comportamento e l'ambiente di appartenenza operano come fattori causali interagenti che si influenzano reciprocamente.

La facoltà umana di fare accadere le cose, di intervenire sulla realtà in questa struttura causale interdipendente è così definita da Bandura come l'agentività (*agency*) della persona.

*“La caratteristica essenziale dell’agentività personale è la facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi” (...) “Naturalmente, la maggior parte del comportamento umano è determinato da molti fattori che interagiscono fra di loro, quindi le persone contribuiscono a causare ciò che accade loro piuttosto che determinarlo completamente”.* (Bandura, 2000)

Nella teoria sociocognitiva da lui elaborata, l'essere umano è ugualmente agente, sia quando esegue un'azione sia quando riflette sulle proprie esperienze, in quanto esercita ugualmente un'influenza, sia pure su di sé.

Ogni principio, strumento o tecnica del metodo del coaching sono sempre e costantemente illuminati dal faro dell'agentività umana, che, a sua volta, accompagna ogni pagina di questo testo.

Pertanto, questo manuale non solo vi accompagnerà nell'apprendimento graduale del metodo del coaching, ma vi condurrà anche in un affascinante percorso di crescita personale alla scoperta della vostra unicità e della possibilità concreta di diventare protagonisti del vostro futuro.

## **1. Le origini del coaching**

“*Coach*”, come sostantivo significa in inglese sia allenatore/insegnante, sia carrozza/vettura, e quindi la parola “*coaching*” richiama sia il concetto di allenamento sia quello di accompagnamento da un luogo di partenza ad un altro d'arrivo.

Ciò detto, in linea con la natura interdisciplinare del coaching, vogliamo affrontare le sue origini presentando quattro personaggi che, a nostro giudizio, hanno dato un contributo determinante allo sviluppo del metodo: un filosofo, un allenatore, un consulente aziendale, ed infine uno psicologo.

## **Il filosofo**

Nel 469 a.C. nacque ad Atene uno dei più grandi filosofi della storia: Socrate.

Egli veniva considerato dall'oracolo di Delfi il più sapiente tra gli uomini viventi, in quanto affermava *“non so che una cosa: che non so nulla”*. Socrate filosofava con le persone dialogando e ponendo loro domande, anziché facendo discorsi o tentando di convincerle, interrogava i suoi interlocutori stimolandoli ad una continua crescita nella *“sapienza”* senza mai fornire risposte precostituite. Nel dialogo *“Teeteto”* Platone gli fa dire:

*Interrogo gli altri ma poi io stesso non manifesto nulla su nessun argomento (...) non sono affatto sapiente in qualche cosa, né ho alcuna sapiente scoperta che sia come un figlio generato dalla mia anima. Ma di quelli che mi frequentano (...) fanno progressi così straordinari, che se ne rendono conto essi stessi, ed anche gli altri. E questo è chiaro: da me non hanno mai imparato nulla, ma sono loro, che, da se stessi, scoprono e generano molte belle cose.* (Reale, a cura di, 2008)

Sono queste le origini della maieutica, cioè dell'arte *“consistente nel mettere in grado l'allievo, mediante il dialogo, di acquisire progressiva consapevolezza della verità che è dentro di lui”* (dal vocabolario della lingua italiana Zingarelli).

La grandezza della maieutica socratica sta nell'aver ribaltato il rapporto tra maestro e allievo: il maestro diventa di fatto il primo discepolo del suo allievo. Come un altro celebre filosofo, il danese Søren Kierkegaard affermava: *“L'aiutare a partorire la verità rappresenta il rapporto più grande che si può instaurare fra uomo e uomo”* (cit. in Reale, 2004).

Per questo possiamo azzardare a definire Socrate come il primo coach documentato della storia!

Nella scuola epicurea e in quella stoica, sorte circa un secolo dopo Socrate, il filosofare era inteso come un esercizio costante e quotidiano fatto di azioni concrete finalizzate alla conoscenza di sé e della realtà, nella consapevolezza che ogni persona potesse *“accedere alla vera vita, migliorare, trasformarsi”* (Hadot, 2005), ovvero raggiungere la propria eccellenza.

Sapere che nel pensiero filosofico greco, che ha dato inizio alla cultura occidentale e che ci rivela la radice da cui siamo nati, troviamo le origini del coaching, ci porta ad affermare che questo metodo poggia su basi molto solide e non può essere ridimensionato ad una moda passeggera.

## **L'allenatore**

Con un salto di poco meno di 2500 anni arriviamo nel 1974 negli Stati Uniti, allorché un professore universitario di Harvard nonché giocatore ed istruttore di tennis, Timothy Gallwey, pubblica il libro *“The Inner Game of Tennis”*. Il termine *“inner”* significa *“interno”* ed il messaggio centrale di questo libro che ha rivoluzionato l'ambiente dell'allenamento sportivo è, utilizzando le parole dello stesso Gallwey:

*“L'avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che troviamo dall'altra parte della rete”.*

Gallwey sostiene che l'atleta riesce ad esprimere la sua performance ottimale quando riduce al minimo gli ostacoli personali interni e sviluppa la fiducia nelle proprie capacità di apprendere in modo naturale dall'esperienza diretta. Il pensiero di Gallwey è riassumibile nella semplice formula:

PRESTAZIONE = POTENZIALE – INTERFERENZE

La validità di questo approccio all'apprendimento e al miglioramento delle prestazioni è dimostrata dai successivi lavori di Gallwey: *“The Inner Skiing”*, *“The Inner Game of Golf”* e recentemente, uscendo dall'ambito sportivo, *“The Inner Game of Work”*.

## **Il consulente aziendale**

Un pilota inglese di automobilismo diventato successivamente consulente aziendale, John Whitmore, rimase molto colpito dal primo libro di Gallwey, lo contattò e i due cominciarono a collaborare per organizzare dei corsi di formazione di *“Inner Golf-Skiing-Tennis”* negli Stati Uniti e nel Regno Unito.

Accadde che numerosi clienti cominciarono a chiedere se quel metodo potesse essere applicato anche alle svariate problematiche aziendali. Sir John Whitmore accettò questa sfida ed elaborò un metodo chiamato GROW. Nel 1992 egli scrisse il libro *“Coaching for Performance”*, che è arrivato oggi alla sua 4<sup>a</sup> edizione e che rimane tuttora il libro sul coaching più venduto al mondo.

Whitmore afferma che Gallwey aveva trovato l'essenza del coaching:

*(...) liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento; aiutarla ad apprendere piuttosto che limitarsi ad impartirle insegnamenti. (Whitmore, 2006)*

In questo modo Whitmore, riferendosi alla formula della prestazione di Gallwey, intende mettere al centro del suo metodo l'allenamento del potenziale della persona, piuttosto che la limitazione delle interferenze.

Nell'adattamento del metodo dal mondo dello sport a quello del business, Whitmore ha trovato nell'utilizzo delle domande, soprattutto di quelle che egli definisce "domande efficaci", "la forma principale di interazione verbale tra un coach ed il suo allievo" (ibidem), specificando di fatto lo strumento principale a disposizione del coach.

Nel modello GROW Whitmore fornisce la sequenza ideale delle domande che un coach dovrebbe porre durante l'intervento, e cioè:

- **Goal** - verificare e fissare l'obiettivo.
- **Reality** - verificare la realtà.
- **Options** - verificare le opzioni.
- **What** - verificare che cosa si deve fare.
- **When** - verificare quando farlo.
- **Who** - verificare chi deve farlo.
- **Will** - verificare la volontà di farlo.

## Lo psicologo

L'ultimo personaggio che vogliamo presentare in questo breve percorso storico sulle origini del coaching è Martin Seligman, già Presidente della American Psychological Association e co-fondatore, alla fine degli anni '90, della Psicologia Positiva.

La Psicologia Positiva è quella prospettiva teorica ed applicativa che mette al centro dei propri studi la felicità umana ed il benessere soggettivo, uscendo così da più di mezzo secolo di ricerche psicologiche orientate quasi esclusivamente allo studio delle carenze, dei deficit e alla cura dei disturbi mentali.

La psicologia positiva ha ereditato la rivoluzione teorica introdotta dalla psicologia umanistica di Abraham Maslow ed è, ora più che mai, l'ispiratrice di studi e ricerche sull'ottimismo, sul rapporto tra felicità – benessere – qualità della vita, sul concetto di *Flow*, ecc.

Grazie alla Psicologia Positiva ed in particolare al lavoro di Seligman e Peterson (Peterson, Seligman, 2004) sulla classificazione delle virtù universali e delle potenzialità personali (*personal strenght*), il metodo del coaching è stato arricchito in maniera determinante, soprattutto dal punto di vista teorico.

Carol Kauffman, psicologa e coach della Harvard Medical School, definisce la Psicologia Positiva come:

*La scienza che va al cuore del coaching (...) e che fornisce una base robusta, dal punto di vista teorico ed empirico, alla pratica del life e executive coaching.* (Kauffman cit. in Stober, Grant, a cura di, 2006)

Socrate, Gallwey, Whitmore, Seligman: alcuni tra i protagonisti della nascita del coaching, grazie ai quali è stato possibile progredire nel processo di definizione e sviluppo del metodo.

Una citazione va fatta anche per Albert Bandura, che ha concettualizzato la teoria dell'autoefficacia (1997), Edwin Locke e Gary Latham gli autori della teoria del Goal Setting (1990) e Carl Rogers, il padre del counseling.

Il percorso storico appena compiuto ci porta quindi ad affermare che il coaching moderno è nato negli anni '80 negli Stati Uniti ed ha avuto una prima evoluzione nel passaggio dal mondo sportivo a quello del business. Da quasi due decenni è arrivato in Europa e, grazie ad un'ulteriore evoluzione, possiamo testimoniare che esso oggi viene applicato con successo in tutti gli ambiti della società: non solo nelle grandi multinazionali ma anche nelle piccole e medie aziende, nelle scuole, negli ospedali e nelle organizzazioni no-profit, con gli adolescenti e con gli sportivi, ecc.

## **2. Scopi ed applicazioni del coaching**

La ricerca di una figura di aiuto e di supporto di fronte a particolari esigenze personali è una consuetudine che accompagna la storia degli esseri umani. Si pensi al capo tribù, al sacerdote, all'amico del cuore o, parlando ai giorni nostri, a figure professionali come il medico di famiglia, il terapeuta, il consulente finanziario, ecc. Anche il coach si inserisce in questo ambito, utilizzando un metodo specifico e consolidato.

Oggi, a livello sociale:

*il coaching risponde ad un contesto economico sempre più competitivo e complesso che richiede una maggiore flessibilità nelle competenze e nei comportamenti: le riorganizzazioni, l'internazionalizzazione, l'evoluzione delle tecniche di management e di valutazione, la nascita di nuove tecnologie, sono solo alcuni dei fenomeni che chiamano in causa cambiamenti sempre più frequenti e una maggiore capacità di adattamento.* (Angel, Amar, 2008)

Per riprendere la metafora dell'accompagnamento da un luogo all'altro, che deriva dal significato del sostantivo inglese *coach* (carrozza/vagone), il coaching è il metodo di formazione e di sviluppo appropriato per ogni situazione nella quale vi sia una necessità di miglioramento o di cambiamento, da parte di una singola persona, di un gruppo di persone o di un'intera organizzazione.



La condizione tipica sembra essere quella in cui le persone da sole non riescono a farsi chiarezza, a maturare consapevolezza, a trovare la motivazione e la perseveranza per adottare i comportamenti funzionali al cambiamento desiderato.

Coloro i quali richiedono un intervento di coaching, infatti, sono accomunati dall'intenzione di *“apportare delle trasformazioni nella loro vita, un desiderio di crescita indipendente dal pensiero, acquisire delle competenze specifiche e scoprire quelle trasversali. Hanno un senso interno di potenziale non realizzato”* (Albano, Gulimanoska, 2006).

Da quanto affermato, si evince la vastissima applicazione del coaching, di fatto in tutti gli ambiti dove i desideri di miglioramento e di cambiamento delle persone possano trasformarsi in obiettivi concreti da realizzare.

In base al contesto di riferimento, si può distinguere il coaching applicato in ambito aziendale (business coaching) dal coaching applicato in altri settori specifici quali lo sport, lo studio, la famiglia, la persona in tutte le sue dinamiche di vita; mentre con riferimento al numero di clienti con cui il coach si relaziona, si distingue il coaching individuale dal coaching di gruppo.

Prendendo spunto da alcune definizioni fornite dal sito dell'Associazione Italiana Coach Professionisti ([www.associazionecoach.com](http://www.associazionecoach.com)) si distinguono:

- **Executive Coaching.** È il business coaching riservato a singoli manager ed executive in azienda, i cui 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.
- **Career Coaching.** È il business coaching finalizzato specificamente allo sviluppo della carriera e della realizzazione professionale. È particolarmente indicato per gestire i momenti di transizione e di cambiamento legati, per esempio, a ristrutturazioni aziendali o alla perdita del lavoro, a sviluppare competenze legate ad un nuovo ruolo da ricoprire, ad affrontare nuove sfide imprenditoriali.
- **Corporate Coaching.** È stato il primo ambito di utilizzo del coaching in Italia, nelle grandi multinazionali americane. In questo caso il coach lavora a stretto contatto con il gruppo dirigente di una grande azienda (le cosiddette “corporate”) integrando coaching individuale con coaching di gruppo, ed eventualmente intervenendo anche sui livelli intermedi e sulla base dell'azienda. La triangolazione azienda committente-coachee-coach è un elemento peculiare di questo tipo di coaching e richiede competenze specifiche. Da un'importante ricerca effettuata nel 2010, risulta che tra le 100 aziende più innovative degli Usa menzionate dalla rivista Fortune, il 93% utilizza regolarmente il coaching, così come l'83% delle aziende inglesi ed il 71% di quelle australiane.

- **Coaching Organizzativo.** È il coaching rivolto più in generale ad un contesto organizzativo che, oltre che un'azienda, può essere una scuola, un'organizzazione no-profit, un ospedale, ecc. L'intervento di coaching consente all'organizzazione di individuare o fare chiarezza sulle mete future, di tradurle in obiettivi e di allenare le potenzialità organizzative al fine di riconoscere e mettere in atto le modalità strategiche più funzionali alla realizzazione degli obiettivi stessi. Centrale è la concezione che ogni organizzazione è un soggetto dotato di cultura: è la cultura la matrice dell'organizzazione, dei suoi cambiamenti, delle sue crisi, delle sue risorse. Anche in questo tipo di coaching le parti in gioco possono essere tre: lo sponsor (colui che chiede l'intervento di coaching), il beneficiario dell'intervento di coaching ed il coach.
- **Life Coaching.** Indirizzato ai singoli, ha come scopo l'elaborazione di programmi di autosviluppo ed autoefficacia. Può essere utilizzato in ogni aspetto della vita, in particolare in momenti di cambiamento o di passaggio da una fase all'altra. A volte possono rivolgersi al coach persone che vivono situazioni che richiedono l'intervento di altri professionisti. In questi casi, il coach deve essere in grado di valutare la situazione ed inviare il cliente al professionista adatto a rispondere alla sua problematica.
- **Sport Coaching.** Il coach assiste lo staff tecnico e/o l'atleta, individualmente o in gruppo, al fine di creare le giuste condizioni interne ed esterne per la realizzazione della migliore performance sportiva. Quando il coachee è l'atleta, il coach lo assiste nei piani di allenamento e nelle fasi di gara, aiutandolo a sviluppare un atteggiamento mentale positivo che gli consenta di esprimere al meglio le proprie potenzialità, di accrescere il senso di autoefficacia, di superare i limiti presunti e le proprie convinzioni limitanti, di gestire l'ansia e lo stress, di porsi mete sfidanti, ecc.
- **Team Coaching.** Il coach interviene in un gruppo come facilitatore. L'intervento di coaching facilita i singoli membri del team nel passaggio da una visione centrata sulle proprie competenze e modi di pensare, ad una visione d'insieme delle competenze utili allo sviluppo del gruppo. Il Team Coaching in azienda favorisce il passaggio da un focus sui contenuti del proprio lavoro ad un focus sui processi. L'intervento di coaching in un team consente ai singoli di operare secondo le proprie potenzialità, ciò accresce il senso di autoefficacia e autonomia: fattori chiave per innescare i processi di mobilitazione e superamento degli ostacoli del gruppo. D'altro canto il coach opera anche per far comprendere ai membri la necessità di un'interdipendenza che permetta di ottimizzare ed orientare le performance del gruppo verso un obiettivo condiviso e partecipato.

### 3. L'Evidence-Based Coaching

L'interesse suscitato dal coaching, soprattutto sulla figura diventata “di tendenza” del Life Coach, e la crescente richiesta in un mercato sempre più vasto, hanno contribuito negli ultimi anni al rapido diffondersi di professionisti, spesso capaci di creare un imponente marketing, i quali però, pur svolgendo la propria attività in modo legale, poco hanno a che fare con il metodo del coaching.

Si tratta di un movimento molto variegato di “guru-motivatori” in grado, secondo loro, di cambiare la vita di ogni persona, come se possedessero una bacchetta magica. Questo movimento compone, nella migliore delle ipotesi, ciò che noi definiamo un “coaching del senso comune”, non rispondente al metodo che già viene insegnato in alcune università.

Al contrario, con questo libro aderiamo e ci schieriamo dalla parte del cosiddetto Evidence-Based Coaching, un movimento che nasce all'interno di una comunità scientifica composta da docenti universitari, ricercatori, coach professionisti che, con ricerche, esperimenti, riviste e convegni internazionali intende far crescere il coaching in ambito scientifico.

Alcuni punti di riferimento di questo movimento sono:

- la Coaching Psychology Unit di Sidney - [www.psych.usyd.edu.au/coach](http://www.psych.usyd.edu.au/coach);
- l'Institute of Coaching del Massachusetts - [www.instituteofcoaching.org](http://www.instituteofcoaching.org);
- l'Association for Coaching inglese - [www.associationforcoaching.com/home/index.htm](http://www.associationforcoaching.com/home/index.htm);
- in Italia, l'Associazione Italiana Coach Professionisti - [www.associazionecoach.com](http://www.associazionecoach.com).

### 4. Il coaching come metodo

In letteratura non troviamo un'unica definizione di coaching. Ne riportiamo alcune:

*Il coaching è un metodo di sviluppo delle potenzialità dei singoli, dei gruppi e delle organizzazioni che ha come fine ultimo l'alleanza con il proprio cliente nel percorso della sua autorealizzazione.* (Dal sito dell'Associazione Italiana Coach Professionisti - [www.associazionecoach.com](http://www.associazionecoach.com))

*Il coaching professionale è un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e cliente con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale.* (Dal sito della Federazione Italiana Coach - [www.icf-italia.org](http://www.icf-italia.org))

*Il coaching in ambito professionale è un processo di accompagnamento di una persona o di un gruppo di persone al lavoro, che ha come obiettivo l'ottimizzazione del potenziale degli individui.* (Angel, Amar, 2008)

*Il coaching può essere definito come l'arte di favorire o accelerare un cambiamento personale. (Fondazione Rui, 2009)*

*Per coaching intendiamo una funzione di supporto allo sviluppo delle capacità possedute e delle potenzialità inesprese di un individuo in relazione ad uno specifico contesto. (Borgogni, Pettitta, 2008)*

*Il life coaching personale è un processo collaborativo (cooperativo) focalizzato sulla soluzione e orientato sui risultati, applicato su una popolazione non clinica, nella quale il coach facilita il cambiamento nelle esperienze di vita del coachee nei vari domini prestabiliti dallo stesso. (T. Albano, L. Gulimanoska, 2006)*

La nostra definizione è la seguente:

*Il coaching è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento/cambiamento autodeterminati e realizzati attraverso un piano d'azione.*

Definiamo il coaching un metodo, anziché una tecnica o una serie di tecniche. Ciò appare chiaro andando a considerare la radice etimologica del termine. La parola "metodo" (dal greco *Methódos*) indica la via, la direzione (*Hódos*) che va oltre (*Meta*): è una "ricerca, indagine, investigazione per giungere ad un determinato luogo o scopo" (da: [www.treccani.it](http://www.treccani.it)).

La via percorsa da ogni intervento di coaching, in quanto basata su una ricerca personale, sarà sempre diversa, perché ogni persona è unica e irripetibile. Allo stesso modo, ogni alleanza di lavoro tra coach e coachee non potrà che essere unica ed irripetibile. Essendo poi il cliente colui il quale, durante il viaggio, sta sempre saldamente al volante mentre il coach gli siede a fianco, il coaching è molto di più che la semplice applicazione automatica di una serie di tecniche riproposte sistematicamente a qualsiasi persona, in qualsiasi tipo di richiesta di intervento.

Certamente, il metodo è anche composto da tecniche, ma ogni volta che un coach si trova di fronte ad un nuovo cliente non sa, e non può sapere, dove quest'ultimo lo condurrà, per quale via, in quale direzione. Questo rimane un aspetto incontrovertibile della relazione di coaching.

# Parte I

---

## La relazione di coaching