



What is Coaching?

Twenty years ago, no one had heard of life, business, or corporate coaching. Today it is featured in The New York Times, Fortune Magazine, Oprah and CNN. But still, most of the world has not heard of it. Demand for coaching is expected to grow and may accelerate. What will happen when the first major movie featuring a life coach hits the street? Corporations are jumping on the bandwagon with Fortune 100 companies creating both external and internal coaching positions.

The International Coach Federation defines coaching in the following way:

“Professional coaches provide an ongoing partnership designed to help clients produce fulfilling results in their personal and professional lives. Coaches help people improve their performances and enhance the quality of their lives.”

Coaches are trained to listen, to observe and to customize their approach to individual client needs. They seek to elicit solutions and strategies from the client; they believe the client is naturally creative and resourceful. The coach's job is to provide support to enhance the skills, resources, and

Che cos'è il Coaching?

Vent'anni fa, nessuno aveva mai sentito parlare di life, business o corporate coaching. Oggi se ne parla sul New York Times ed il Fortune Magazine, da Oprah ed alla CNN. Eppure, la maggioranza delle persone non ne ha mai sentito parlare. La richiesta di coaching è destinata a crescere e potrebbe accelerare. Cosa succederà quando il primo film importante con un life coach come protagonista sfonderà ai botteghini? Le aziende imitano sempre di più le grandi società presenti nella lista di Fortune 100 che si avvalgono di coach professionisti esterni e formano coach interni.

L'International Coach Federation definisce il coaching nel seguente modo:

“I coach professionisti forniscono una partnership continua progettata per aiutare i clienti a produrre risultati soddisfacenti nella loro vita personale e professionale. I coach aiutano le persone a potenziare le loro prestazioni e migliorare la qualità della loro vita”.

I coach sono formati ad ascoltare, osservare ed adattare il loro approccio alle singole esigenze del cliente. Essi cercano di suscitare soluzioni e strategie da parte del cliente; credono che il cliente è naturalmente creativo e pieno di risorse. Il lavoro del coach è quello di fornire un sostegno per migliorare le

creativity that the client already has.”¹

In many ways coaching is a comparably new profession that blends the best concepts from business, psychology, philosophy, sports and spirituality. However, although coaching combines skills from other disciplines, it is a distinct process of supporting others to create an ideal life. Coaches work with clients on a variety of topics: from business and professional issues to personal and spiritual concerns. A coach is an advocate, a sounding board, a cheerleader, an accountability partner, a truth teller and a supporter.

Coaching involves dialogue between a coach and a client with the aim of helping the client obtain a fulfilling life. This is achieved by helping the client establish what is important to them and by clarifying their values. With the client's input the coach co-creates value based goals and a plan to achieve them. Through collaboration, the coach supports the client to achieve these goals.

A coach offers many things to the client during the coaching process such as:

1. Support to discover the answers within him or herself

¹ <http://www.coachfederation.org>

competenze, le risorse e la creatività che il cliente possiede già”¹.

Per molti versi il coaching è una professione relativamente nuova che fonde i concetti più significativi del business, della psicologia, della filosofia, dello sport e della spiritualità. Tuttavia, anche se il coaching combina tecniche di altre discipline, è una metodologia a sé stante che sostiene le persone nel processo di creazione della propria vita ideale. I coach lavorano con i clienti su una varietà di argomenti: dal business e le questioni professionali alle preoccupazioni personali e spirituali. Un coach assume il ruolo di sostenitore, cassa di risonanza, cheerleader [*letteralmente: capo della tifoseria*], accountability partner [*accountability = rendere conto dell'azione fatta, rispondere per i risultati ottenuti*], divulgatore di verità e motivatore.

Il coaching comporta il dialogo tra un coach e un cliente con lo scopo di aiutare il cliente ad ottenere una vita appagante. Ciò si ottiene aiutando il cliente a stabilire cosa è importante per lui ed identificando i propri valori di riferimento. Con l'input del cliente, il coach co-elabora obiettivi basati sui valori e un piano per il loro raggiungimento. Attraverso la collaborazione, il coach supporta il cliente nel raggiungimento di tali obiettivi.

Un coach offre molte cose al cliente durante il processo di coaching, come ad esempio:

1. sostegno per scoprire le risposte dentro di sé;

2. Clarification of values
3. Co-creation of a plan for how to achieve what the client really wants
4. A sounding board for new ideas
5. Support in making life changing decisions
6. Challenge to expand their views beyond their perceived limitations
7. Direction
8. Acknowledgment
9. Encouragement
10. Resource information

What Coaching is Not

As a relatively new profession, coaching is a methodology that draws on a range of other more traditional professions including psychology, business consulting, mentoring management theory and adult learning. However coaching is a unique field and there are significant differences between coaching and these fields.

Coaching and Therapy

Coaching is not therapy, counseling or psychology. Although intervention often follows some psychological models such as behavioral theory, the actual process of coaching should not be mistaken for a therapeutic intervention. One of the most obvious differences between the two approaches is that therapy tends to focus on feelings and experiences

2. chiarificazione dei valori;
3. co-creazione di un piano per realizzare ciò che il cliente vuole davvero;
4. cassa di risonanza per nuove idee;
5. supporto nel prendere decisioni di cambiamento della propria vita;
6. sfida ad espandere le proprie opinioni al di là dei limiti percepiti;
7. direzione;
8. riconoscimento;
9. incoraggiamento;
10. informazioni in merito a risorse.

Che cosa il Coaching non è

In quanto professione relativamente nuova, il coaching è una metodologia che si fonda su una serie di altre professioni più tradizionali, tra cui la psicologia, la consulenza aziendale, il mentoring e la formazione continua. Ciò nonostante il coaching mantiene la sua unicità e vi sono differenze significative con tali discipline.

Coaching e Psicoterapia

Il coaching non è psicoterapia, counseling o psicologia. Anche se l'intervento spesso segue alcuni modelli psicologici come la teoria comportamentale, l'effettivo processo di coaching non deve essere scambiato per un intervento psicoterapeutico. Una delle più evidenti differenze tra i due approcci è che la psicoterapia tende a concentrarsi su sensazioni ed esperienze relative a

related to past events, whereas coaching is oriented towards goal setting and encourages the client to move forward. A therapist typically works with a dysfunctional person to get them to become functional. A coach works with a functional person to get them to become exceptional. Therapists typically work with people who need help to become emotionally healthy.

A coach works with people who are already emotionally healthy to move them to magnificent levels. Coaching does not rely on past issues for achieving growth, but rather focuses on goals towards the future. Coaching is action oriented. The focus is on where the client is right now, where they want to be next, and how to get them there.

If you are working in the past, then you are involved in therapy. If, the client is stuck and can't seem to move forward or if there is a drug or alcohol problem, then you are more likely doing something other than coaching. Often starting a coaching process will help a client realize a need for therapy. Be alert. If you feel uncomfortable or uneasy about where the conversation is leading, tell your client. Part of being a good coach is knowing when and when not to coach. If the client needs therapy then refer them to a therapist.

eventi passati, mentre il coaching è orientato alla definizione di obiettivi ed incoraggia il cliente a proiettarsi in avanti. Uno psicoterapeuta lavora in genere con una persona disfunzionale per farla diventare funzionale. Un coach lavora con una persona funzionale per farla diventare eccezionale. Gli psicoterapeuti lavorano tipicamente con persone che hanno bisogno di aiuto per raggiungere un equilibrio emotivo.

Un coach lavora con persone che sono già emotivamente sane per aiutarle a raggiungere livelli eccezionali. Il coaching non muove da problematiche antecedenti per realizzare lo sviluppo della persona, ma piuttosto focalizza sugli obiettivi che si vuole raggiungere nel futuro. Il coaching è orientato all'azione. L'attenzione è rivolta alla condizione presente del cliente, dove questi vuole arrivare e come arrivarci.

Se si lavora sul passato, allora si sta praticando la psicoterapia. Se il cliente è bloccato e non sembra riuscire ad andare avanti o ha un problema di droga o alcol, allora si sta probabilmente facendo qualcosa di diverso dal coaching. Spesso avviare un processo di coaching può aiutare il cliente ad acquisire consapevolezza sulla necessità di seguire un percorso di psicoterapia. State attenti. Se vi sentite a disagio rispetto a dove la conversazione con il cliente vi sta portando, ditelo al vostro cliente. Fa parte dell'essere un buon coach sapere quando è il caso di continuare con il coaching e quando no. Pertanto, se il cliente ha bisogno di psicoterapia, indirizzatelo verso uno psicoterapeuta.

Coaching and Consulting

Coaching is often likened to consulting. However, there are distinct differences between these disciplines. A consultant is usually a specialist in a given area. They are hired to give recommendations and provide solutions. A consultant works with a client to solve a particular problem or to address a specific issue. Once the problem is solved or the issue addressed, the consultant leaves. Generally, a consultant doesn't get involved with areas outside of their specialty. Coaching uses a more holistic approach. With the client, the coach examines the situation, creates a plan of action, and works side by side to resolve the issue. The coach does not have to be an expert in the client's business. The client is the expert. The coach collaborates with the client to create a solution using the client's knowledge and answers.

While people, and companies, will often choose a coach who has previous experience or expertise in the field that they work in, the coaching methodology does not require this. Consultants however, build their businesses around the knowledge they have gathered over time in the specific field in which they then offer consulting expertise. They are expected to provide advice, information and anecdotes about the field. The coach, on the other hand, does not have the answers and does not claim to have them. They have the questions that allow the client to find their own answers and clarify their own values.

Coaching e Consulenza

Il coaching è spesso paragonato alla consulenza. Tuttavia, ci sono differenze fra queste discipline. Un consulente è di solito uno specialista in una determinata area. Egli è chiamato a dare raccomandazioni e fornire soluzioni. Un consulente lavora con un cliente per risolvere un particolare problema o per evidenziare una questione specifica. Una volta che il problema è risolto o la questione affrontata, il consulente ha concluso il suo compito. In generale, i consulenti preferiscono non essere coinvolti in settori estranei alla propria area di specializzazione. Il coaching utilizza un approccio più olistico. Insieme al cliente, il coach esamina la situazione, crea un piano d'azione, e lavora fianco a fianco per risolvere il problema. Il coach non deve essere un esperto nel business del cliente. Il cliente è l'esperto. Il coach collabora con il cliente nel creare una soluzione utilizzando le conoscenze e le risposte del cliente stesso.

Nonostante le persone, e le aziende, spesso scelgano un coach che ha precedenti esperienze o competenze nel campo nel quale operano, la metodologia del coaching non lo richiede. I consulenti invece raccolgono tutte le conoscenze che hanno accumulato nel corso del tempo in uno specifico settore, nell'ambito del quale offrono i propri servizi. Essi sono tenuti a fornire consigli, informazioni e aneddoti raccolti sul campo. Il coach, al contrario, non ha risposte e non pretende di averle. Egli ha le domande che consentono al cliente di trovare le proprie risposte e a chiarire i propri valori.

Coaching and Mentoring

The term “mentoring” originates from Homer’s Odyssey. In the Odyssey, the character Mentor advises, supports and counsels Telemachus, Odysseus’ son as Telemachus prepares to take on the responsibilities of the family in his father’s absence. Mentor also advises Odysseus on how to search for his father. Telemachus thanks him for his help:

“Sir, I thank you for your kindness; you might be a father speaking to his own son, and I will not forget one word of what you say...”

The mentor is usually older and more experienced than the person being mentored. The mentor bestows their knowledge and wisdom onto the student. The student looks up to the mentor and seeks guidance and advice from the mentor. There are both formal and informal mentoring relationships.

In a business setting, mentoring is a formal relationship that is established with someone who is an expert in his or her field. Like consulting, mentoring involves passing on the benefit of a set of specific experiences. A coaching relationship, on the other hand, is a partnership whereby the coach walks side by side with the client. The coach supports the client in drawing on their own wisdom and following their inner guidance.

Coaching e Mentoring

Il termine "mentoring" deriva dall'Odissea di Omero. Nell'Odissea, il personaggio Mentore dà suggerimenti, sostiene e consiglia Telemaco, figlio di Ulisse, che si prepara ad assumere le responsabilità della famiglia in assenza di suo padre. Mentore lo consiglia anche nella ricerca di suo padre. Telemaco lo ringrazia per il suo aiuto:

"Signore, ti ringrazio per la tua gentilezza; potresti essere un padre che parla al proprio figlio, e io non dimenticherò una parola di quello che dici ...".

Il mentore è di solito più anziano e più esperto della persona che a lui si rivolge. Il mentore condivide con il mentee la sua conoscenza e saggezza. Il mentee alza gli occhi al mentore e cerca guida e consiglio. Esistono relazioni sia formali che informali di mentoring.

In un contesto professionale, il mentoring è una relazione formale che si instaura con qualcuno che è un esperto nel suo settore. Come la consulenza, il mentoring consiste nel trasmettere i benefici di un insieme di esperienze specifiche. La relazione di coaching, invece, è un partenariato nel quale il coach cammina fianco a fianco al cliente. Il coach supporta il cliente nell'affidarsi alla propria saggezza interiore e a seguire il proprio intuito.

What is the difference between an Executive, Corporate or Business Coach?

The client is the distinguishing feature of the above coaches. Executive coaches work with executives, usually senior executives in medium to larger sized companies. They tend to be employed by either the executive themselves or the company. Either way they are most often brought in to coach on performance related or life/work/balance issues and they most often take the role of strategic partner to the client.

Corporate coaches also work with executives, usually in medium to larger sized companies. However they tend to be employed more often by the company and coach on company defined goals and targets. They also take the role of strategic partner to the client.

Business coaches can work with small business owners, entrepreneurs and managers of business units in companies. Depending on the client their role could be anything from life/work/balance to specific business building goals (for example, to increase sales by 50%).

Generally speaking corporate, business and executive coaches will have expertise in their area of coaching. Business coaches will have run a small business; executive coaches have often been CEO's or senior executives themselves. Although the coaching methodology does not demand this, there

Qual è la differenza tra un executive, un corporate e un business Coach?

Il cliente è l'elemento distintivo dei coach di cui sopra. Gli executive coach lavorano con personale coinvolto in funzioni direttive, di solito dirigenti di aziende di medie o grandi dimensioni. Essi sono in genere chiamati o dallo stesso dirigente o dalla sua società. In entrambi i casi, viene loro richiesto di fare coaching in merito a questioni legate alla performance o all'equilibrio tra vita personale e vita professionale e diventano spesso partner strategici del cliente.

Anche i corporate coach lavorano con manager e dirigenti, di solito di medie o grandi società, ma sono solitamente ingaggiati dall'azienda che utilizza il coaching per far raggiungere obiettivi definiti dall'azienda stessa. Anch'essi assumono il ruolo di partner strategico del cliente.

I business coach possono lavorare con i proprietari di piccole imprese, imprenditori e responsabili di business unit aziendali. A seconda del cliente, l'oggetto del coaching può variare dal recupero dell'equilibrio tra vita personale e professionale al raggiungimento di specifici obiettivi professionali (ad esempio, aumentare le vendite del 50%).

In generale, i corporate, business ed executive coach hanno competenze nel loro ambito di coaching. I business coach hanno spesso gestito una piccola azienda; gli executive coach sono stati spesso amministratori delegati e alti dirigenti essi stessi. Anche se la metodologia del coaching non lo richiede, ci

are two key reasons why it occurs:

1. It helps to have an empathy or understanding of where the client is coming from, particularly in relation to culture and language. A corporate coach who has never heard of key performance indicators, or doesn't know the elements of a strategic plan will be more challenged.
2. The second and main reason is to do with marketing. There is a saying in the coaching profession that all coaching is life coaching after the first 3 sessions. You may have been brought in to double sales, but you will find that very quickly the sessions become about relationships, communication, family/work balance and doubling sales.

So it is possible that a powerful life coach would do a great job at coaching a senior executive. In fact it is probably what he or she needs. But from a marketing perspective CEO's of companies like to employ people who have come from that culture. Likewise small business owners like to know that their coach understands what it is to run a small business.

Why companies hire coaches

The motivation for companies to hire coaches was revealed in a recent study conducted by corporate coaching firm, Manchester Inc. The study titled

sono due ragioni principali per cui ciò si verifica:

1. è più facile creare empatia con il cliente o comprendere la situazione da cui proviene, in particolare in relazione alla sua cultura ed al suo linguaggio. Un corporate coach che non ha mai sentito parlare di *key performance indicators*, o non conosce gli elementi di un piano strategico, avrà maggiori probabilità di essere messo in difficoltà.
2. la seconda e principale ragione è legata al marketing. Tra i coach professionisti si dice che tutto il coaching è life coaching dopo le prime tre sessioni. Potreste essere stati chiamati per ottenere il raddoppio delle cifre di vendita, ma vi accorgete che molto rapidamente le sessioni inizieranno a vertere sulle relazioni, la comunicazione, l'equilibrio tra vita familiare e lavorativa ed il raddoppio delle vendite.

Quindi è possibile che un life coach efficace riesca a fare un ottimo lavoro con un alto dirigente. In effetti è probabile che sia quello di cui il cliente ha bisogno. Tuttavia, da una prospettiva di marketing, agli amministratori delegati piace assumere persone che provengono dalla medesima cultura. Allo stesso modo, ai piccoli imprenditori piace sapere che il loro coach capisce che cosa significa gestire una piccola impresa.

Perché le aziende assumono coach

Il motivo per cui le aziende assumono coach è stato rivelato da un recente studio condotto dalla società di corporate coaching Manchester Inc.. La

“Executive Coaching Yields Return On Investment Of Almost Six Times Its Cost”² quantifies the impact of business coaching. The study included 100 executives, mostly from Fortune 1000 companies, who received coaching from Manchester.

Companies that provided coaching through Manchester to their executives realized improvements in productivity, quality, organizational strength, customer service, and shareholder value. They received fewer customer complaints, and were more likely to retain executives who had been coached. In addition, a company’s investment in providing coaching to its executives realized an average return on investment (ROI) of almost six times the cost of the coaching.

Half of the executives in the study held positions of vice president or higher (including division president, general manager, chief executive officer, chief financial officer, chief information officer, partner, principal, and practice leader). Almost six out of 10 (57%) executives who received coaching were ages 40 to 49, and one-third earned \$200,000 or more per year.

The coaching programs that executives participated in were a mix of both change-oriented coaching — which is aimed at changing certain behaviours or skills — and growth-oriented coaching — which is aimed at sharpening performance. The coaching programs typically lasted from six months to one

ricerca, dal titolo "L'Executive Coaching genera profitti pari a circa sei volte il suo costo"², quantifica l'impatto del business coaching. Lo studio ha coinvolto un centinaio di dirigenti, per lo più di società presenti nella lista di Fortune 1000, che hanno usufruito dei servizi di coaching della Manchester.

Le aziende che hanno offerto servizi di coaching ai loro dirigenti attraverso la Manchester hanno realizzato miglioramenti in termini di produttività, qualità, forza organizzativa, servizio al cliente e valore per gli azionisti. Hanno ricevuto un minor numero di reclami dai clienti, e sono stati più propensi a mantenere i dirigenti che avevano ricevuto coaching. Inoltre, l’investimento delle società nella fornitura di coaching ai propri dirigenti ha realizzato un rendimento medio del capitale investito (ROI) pari a quasi sei volte il costo del servizio.

La metà dei dirigenti cui fa riferimento lo studio ricopriva incarichi di vicepresidente o ruoli superiori (tra cui *division president, general manager, chief executive officer, chief financial officer, chief information officer, partner, principal, and practice leader*). Quasi sei dirigenti su 10 (il 57%) che hanno usufruito del coaching avevano un’età compresa tra 40 e 49 anni, e un terzo di loro guadagnava almeno 200.000 dollari all'anno.

I programmi di coaching ai quali i dirigenti hanno partecipato erano un mix di coaching orientato al cambiamento- che mira a modificare certi comportamenti o tecniche - e di coaching orientato allo sviluppo - che si propone di affinare le performance. I programmi di coaching in genere hanno

² Executive Coaching Yields Return On Investment Of Almost Six Times Its Cost, 2001, Business Wire E-Zine

year.

The results of the study

Manchester's coaching programs delivered an average return on investment of 5.7 times the initial investment in a typical executive coaching assignment — or a return of more than \$100,000 according to executives who estimated the monetary value of the results achieved through coaching. Among the benefits to companies that provided coaching to executives were improvements in:

- Productivity (reported by 53% of executives)
- Quality (48%)
- Organizational strength (48%)
- Customer service (39%)
- Reducing customer complaints (34%)
- Retaining executives who received coaching (32%)
- Cost reductions (23%)
- Bottom-line profitability (22%)

Among the benefits to executives who received coaching were improved:

- Working relationships with direct reports (reported by 77% of executives)
- Working relationships with immediate supervisors (71%)
- Teamwork (67%)
- Working relationships with peers (63%)
- Job satisfaction (61%)
- Conflict reduction (52%)
- Organizational commitment (44%)

avuto una durata variabile da sei mesi ad un anno.

I risultati della ricerca

I programmi di coaching della Manchester hanno generato un rendimento medio pari a 5,7 volte il capitale investito per un incarico di executive coaching tipico – ovvero un rendimento di più di 100.000 dollari secondo i dirigenti che hanno stimato il valore monetario dei risultati raggiunti attraverso il coaching. Tra i vantaggi per le aziende che hanno fornito un servizio di coaching ai dirigenti, sono stati segnalati miglioramenti in:

- produttività (segnalato dal 53% dei dirigenti)
- qualità (48%)
- forza organizzativa (48%)
- servizi ai clienti (39%)
- riduzione dei reclami dei clienti (34%)
- ritenzione dei dirigenti che hanno ricevuto coaching (32%)
- riduzione dei costi (23%)
- redditività netta (22%).

Tra i vantaggi per i dirigenti che hanno ricevuto il coaching, sono stati segnalati miglioramenti in:

- rapporti di lavoro con i dipendenti diretti (segnalato dal 77% dei dirigenti)
- rapporti di collaborazione con i responsabili diretti (71%)
- lavoro di gruppo (67%)
- rapporti di lavoro con i pari grado (63%)
- soddisfazione professionale (61%)
- riduzione dei conflitti (52%)

- Working relationships with clients (37%)

Why Coach?

Coaching is a unique, new and exciting field to become a part of. Coaching is based on a core set of skills and practices, which apply to all coaching situations, plus the opportunity to specialise in a niche area. The International Coaching Academy programs are based around this model: a solid grounding in the core skills of coaching plus the opportunity to explore a niche area through study and networking with others.

Reflection

1. If you have previously worked in a field that is related to coaching, which of the skills you applied in that field are applicable to coaching? Which are not applicable to coaching?
2. When might you refer a client to a therapist or psychologist for counseling rather than continuing with coaching? How is coaching related to mentoring? How is it different?
3. How could a business consultant alter their business to become a business coach? What are the key differences in the services they would provide?
4. What is meant by the saying "all coaching is life coaching after the first three sessions"? Do you agree with this statement? Why? Why

- coinvolgimento nell'organizzazione (44%)

- relazione con i clienti (37%)

Perché diventare Coach?

Il coaching è un settore unico, nuovo ed interessante di cui entrare a far parte. Il coaching si basa su un insieme di tecniche e pratiche di base, che si applicano a tutte le situazioni di coaching, oltre alla possibilità di specializzarsi in un settore di nicchia. I programmi della International Coaching Academy sono basati su questo modello: una solida preparazione nelle competenze di base del coaching, più la possibilità di esplorare un settore di nicchia attraverso lo studio ed il networking con i colleghi.

Riflessioni

1. Se hai già lavorato in un settore che è legato al coaching, quali delle competenze che hai applicato in tale settore sono applicabili al coaching? Quali non lo sono?
2. Quando potresti indirizzare un cliente verso uno psicoterapeuta o uno psicologo per un servizio di counseling piuttosto che continuare con il coaching? Come è correlato il coaching al mentoring? In che cosa è diverso?
3. Come potrebbe un consulente aziendale modificare la propria professionalità per diventare un business coach? Quali sono le differenze principali nei servizi che fornirebbe?
4. Cosa si intende con il detto "tutto il coaching è life coaching dopo le

not?

prime tre sessioni"? Sei d'accordo con questa affermazione?
Perché? Perché no?