



**MERIS GIACOBBI**

# **TEAM VINCENTI**

**STRATEGIE PER ALLINEARE  
I PROFESSIONISTI**



*È vietata la riproduzione dell'opera o di parte di essa con qualsiasi mezzo.*



*Estratto da*  
**Team Vincenti**  
**Strategie per allineare i professionisti**  
*di Meris Giacobbi*  
**LEAD EDIZIONI 2020**



*«Se vuoi costruire una nave  
non radunare gli uomini per raccogliere legna,  
non distribuire compiti, ma insegna loro  
la nostalgia del mare grande e infinito».*

Antoine De Saint-Exupery



# INDICE

|                |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| PAG. 6         | INTRODUZIONE                                                           |
| <b>PAG. 7</b>  | <b>PARTE PRIMA - GRUPPI E TEAM</b>                                     |
| PAG. 8         | 1 - IL GRUPPO                                                          |
| PAG. 10        | 2 - INTERAZIONE, INTERDIPENDENZA E INTEGRAZIONE:<br>DAL GRUPPO AL TEAM |
|                | 3 - IL TEAM                                                            |
| <b>PAG. 13</b> | <b>PARTE SECONDA - ALLINEARSI COME GRUPPO O TEAM</b>                   |
| PAG. 14        | 1 - LA CULTURA                                                         |
| PAG. 16        | 2 - LO SCOPO                                                           |
| PAG. 17        | 3 - LA MOTIVAZIONE                                                     |
| PAG. 18        | 4 - I VALORI                                                           |
| PAG. 20        | 5 - I RUOLI                                                            |
| PAG. 21        | 6 - GLI OBIETTIVI                                                      |
| <b>PAG. 22</b> | <b>PARTE TERZA - LA ISO 9001:2015</b>                                  |
| PAG. 23        | 1 - L'ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE PER LA                             |
| PAG. 24        | NORMAZIONE (ISO)                                                       |
|                | 2 - I SETTE NUOVI PRINCIPI PER LA GESTIONE DELLA                       |
| PAG. 26        | QUALITÀ                                                                |
| PAG. 28        | 3 - LE PRINCIPALI NOVITÀ DELLA NORMA                                   |
| PAG. 29        | - Il contesto                                                          |
| PAG. 30        | - Gli stakeholder                                                      |
| PAG. 31        | - Approccio per processi                                               |
| PAG. 32        | - Risk based thinking                                                  |
| PAG. 33        | - Evoluzione del ciclo di Deming (o del miglioramento                  |
| PAG. 34        | continuo)                                                              |
| <b>PAG. 35</b> | <b>PARTE QUARTA - LA LEADERSHIP</b>                                    |
| PAG. 36        | 1. IL LEADER                                                           |
| PAG. 37        | 2. IL CONTESTO                                                         |



|                |                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------|
| PAG. 38        | 3 - L'ASSETTO ORGANIZZATIVO                     |
| PAG. 39        | 4 - MODELLI DI LEADERSHIP                       |
| PAG. 40        | - La personalità del leader                     |
| PAG. 41        | - Il compito                                    |
| PAG. 42        | - I collaboratori e le relazioni                |
| <b>PAG. 43</b> | <b>PARTE QUINTA - LA COMUNICAZIONE</b>          |
| PAG. 44        | 1 - L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE             |
| PAG. 45        | - Caratteristiche di una comunicazione efficace |
| PAG. 46        | - L'ascolto                                     |
| PAG. 47        | 2 - LE RIUNIONI                                 |
| PAG. 48        | 3 - IL CONFLITTO                                |
| <b>PAG. 49</b> | <b>CONCLUSIONI</b>                              |

# INTRODUZIONE

«Dietro un uomo capace ci sono  
sempre altri uomini capaci»

Proverbio cinese

Far parte di un gruppo o di una squadra, fare un lavoro in gruppo, essere in un gruppo di lavoro o in un team è un'esperienza che accomuna ogni persona, almeno una volta, nel corso della vita.

L'ambito di interesse, oggetto di sviluppo in questo libro è relativo al gruppo e al team di lavoro.

L'obiettivo è quello di capire e definire quali sono gli elementi del governo quotidiano che possono guidare i singoli membri a essere professionisti allineati in termini di gruppo o di team in modo tale da utilizzare al meglio **«l'efficacia collettiva di persone che lavorano insieme»**

Più risorse, idee, possibilità di ricevere aiuto, possibilità di ricoprire ruoli diversi, condivisione dei meriti e suddivisione dei problemi e degli insuccessi sono infatti fra i maggiori vantaggi del lavorare in entità organizzate.

**«La verità è che la cooperazione si situa al centro di ogni grande impresa.**

Non ci possono essere dubbi sul valore del lavoro di squadra: il fatto è che **dobbiamo imparare a riconoscerlo, diventando membri migliori della nostra équipe»**

In relazione alla natura del compito, alle caratteristiche del risultato finale da ottenere, alle risorse impiegate per raggiungerlo e al tempo a disposizione, nella realtà produttiva odierna i gruppi o i team, proprio per le loro caratteristiche intrinseche, che verranno sviluppate nelle pagine di questo testo, rappresentano un contenitore di opportunità per fronteggiare diversi aspetti della produttività.

L'efficienza e l'efficacia dei gruppi o dei team si relazionano quindi a un costante equilibrio da trovare che lega la struttura del gruppo e del processo produttivo alla qualità delle relazioni e al clima organizzativo.

**PARTE PRIMA**

**GRUPPI E TEAM**



# 1. IL GRUPPO



I gruppi e i team «fanno da ponte tra l'individuo e l'organizzazione».

Quando una persona striscia il badge, entra nel tempo lavoro e assume uno specifico ruolo che condiziona e guida la sua percezione e i suoi comportamenti per un tempo definito.

Per storia, caratteristiche personali, cultura, bagaglio professionale, esperienze di rapporto differenti, le persone che costituiscono un gruppo o un team hanno fisiologicamente comportamenti divergenti. Ognuno è portatore di differenze e porta nel gruppo la sua visione.

***Ma un gruppo o un team sono qualcosa di diverso rispetto sia alle loro componenti sia alla somma dei loro membri.***

***“Ognuno è portatore di differenze e porta nel gruppo la sua visione.***

***Ma un gruppo o un team sono qualcosa di diverso rispetto sia alle loro componenti sia alla somma dei loro membri.”***





Sebbene spesso i termini «**gruppo**» e «**team**» siano utilizzati come sinonimi, **esistono tra loro differenze** per quel che riguarda strutturazione e dinamiche. In senso generale possiamo dire che un gruppo è costituito da un insieme di persone che, secondo lo psicologo **Pio Scilligo**, possono essere in una relazione di: contiguità (es. persone che aspettano l'autobus), similitudine (rappresentano una classe, es. studenti), interazione (es. persone che interagiscono in ambito lavorativo).

In quest'ultimo aggregato di persone si sviluppano le dinamiche relative sia agli aspetti psicologici inerenti le relazioni e la soddisfazione dei bisogni, sia agli aspetti sociali che considerano i legami dei professionisti relativi, per esempio,

al raggiungimento dei propri target o obiettivi, alla condivisione di regole, alla suddivisione in ruoli.

***“In senso generale possiamo dire che un gruppo è costituito da un insieme di persone che possono essere in una relazione di contiguità, similitudine, interazione.”***



## 2. INTERAZIONE, INTERDIPENDENZA E INTEGRAZIONE: DAL GRUPPO AL TEAM

***“Interazione, interdipendenza e integrazione definiscono i tre passaggi fondamentali dei singoli professionisti per trasformare il gruppo in un team o in un gruppo di lavoro.”***

Avere obiettivi personali da raggiungere è l'elemento distintivo tra un gruppo e un team: **ogni membro è principalmente responsabile, come priorità, del suo risultato rispetto a quello collettivo del gruppo.**

Interazione, interdipendenza e integrazione definiscono i tre passaggi fondamentali dei singoli professionisti per trasformare il gruppo in un team o in un gruppo di lavoro.





***“L'essenza del gruppo non è rappresentata dalla somiglianza o dalla dissomiglianza dei suoi membri, bensì dalla loro interdipendenza”***

L'interazione definisce «l'azione reciproca tra gli individui» di un gruppo che si sviluppa sotto forma di influenza reciproca, di possibilità «di fare insieme» e, necessariamente, di condivisione di spazi e tempi.

Nell'interazione tra i professionisti si crea la coesione che si esprime attraverso l'instaurarsi di legami sostenuti dal riconoscere sia quelle uguaglianze che aiutano a sentirsi parte di un insieme in cui si condividono regole e vantaggi, sia dei legami caratterizzati da tensioni e ostilità.

L'agire in un contesto di reciprocità crea

***“Un team di lavoro, per funzionare, necessita di una reciproca assunzione di fiducia, che a sua volta richiede il costruirsi di una relazione di alleanza tra le parti che porta alla collaborazione. ”***

inoltre interdipendenza, anzi possiamo dire che ***il gruppo è un campo di forze che opera grazie all'interdipendenza delle sue componenti e ciò definisce anche il passaggio fondamentale del gruppo verso il gruppo di lavoro.***

L'essenza del gruppo non è rappresentata dalla somiglianza o dalla dissomiglianza dei suoi membri, bensì dalla loro interdipendenza, cioè da come loro (inter) dipendono dalle varie parti.

Sul grado di dipendenza incidono vari fattori tra i quali l'ampiezza, la coesione e l'organizzazione del gruppo.

***È importante avere all'interno del team professionisti con competenze diverse*** in modo tale da offrire diversi spunti di osservazione e di intervento; ***ciò aumenta, nel complesso, il valore del team stesso.***

Infine nell'integrazione «gli individui arricchiscono la loro identità e possono esprimere le loro uguaglianze e differenze sulla base di un'attività realistica di lavoro.»

Fiducia e collaborazione sono le componenti principali dell'integrazione.

Un team di lavoro, per funzionare, necessita di una reciproca assunzione di fiducia, che a sua volta richiede il costruirsi di una relazione di alleanza tra le parti che porta alla collaborazione.

Qui sta un primo nucleo di vulnerabilità, in cui c'è possibilità di conflitto che andrà poi fronteggiata. Quando non c'è fiducia è importante stabilire delle regole definendo soprattutto cosa non deve accadere. I comportamenti infatti non devono mettere a repentaglio l'organizzazione, andando a discapito di qualità ed eccellenza.

### 3. IL TEAM

Rispetto al gruppo «**un team** ha qualcosa in più, va al di là della natura e della qualità di interazione dei membri di un semplice gruppo»; **«è un gruppo ristretto di persone con competenze e capacità complementari che operano per un fine comune, con obiettivi di prestazione e approcci condivisi, che si ritengono tutte responsabili l'una nei confronti dell'altra»**.

È dunque una nuova identità, un nuovo «individuo», che si muove come collettività e non più come somma.

**Esistono diverse tipologie di team, con caratteristiche specifiche in relazione alla natura delle attività da effettuare** e di dimensioni diverse a seconda del contesto e dei risultati che si vogliono ottenere.

**“Un team ha qualcosa in più rispetto al gruppo: è un nuovo «individuo», che si muove come collettività e non più come somma.”**



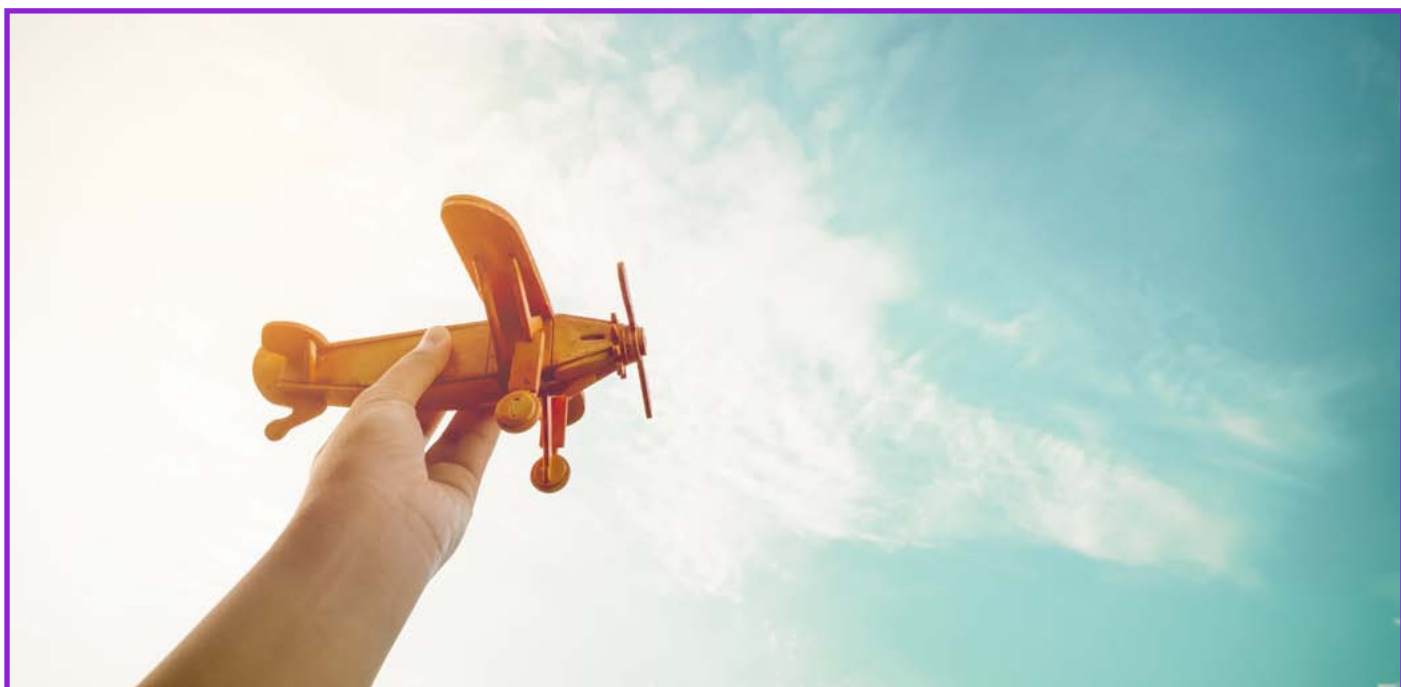


## PARTE SECONDA

# ALLINEARSI COME GRUPPO O TEAM







«**Ogni sogno implica sfide specifiche.**

Il tipo di impresa da realizzare determina il tipo di squadra che devi assemblare.

Se si costruisce la squadra giusta, il sogno si attua da solo.»

Sviluppare una buona equipe di lavoro è un'azione complessa.

**Ci sono diversi elementi che possono aiutare i professionisti** a essere sulla stessa linea di lavoro, **a essere allineati per migliorare le loro prestazioni creando team efficienti ed efficaci.**

## **“Ogni sogno implica sfide specifiche.”**

In questo capitolo si analizzano le variabili ritenute di maggior rilievo, che sono di tipo immateriale (cultura, scopo, motivazione, bisogni, valori) e organizzative (ruoli, obiettivi).

Nel capitolo successivo si osserverà invece tutto anche da un punto di vista normativo.

# 1. LA CULTURA



**La cultura è l'insieme delle norme e dei valori che i professionisti condividono all'interno di un'organizzazione che, come effetto pratico, determinano i comportamenti di chi vi lavora.**

Ogni comunità professionale è infatti caratterizzata da un insieme di **modelli**, definiti anche come «**cultura organizzativa**», che orientano i comportamenti degli operatori e determinano le relazioni tra i ruoli.

**La cultura organizzativa governa quindi la vita quotidiana del team.**

La cultura è influenzata dalle caratteristiche della Direzione del momento, dalla storia del gruppo, e dalle diverse persone che hanno attraversato l'organizzazione influenzandone i comportamenti.

**“La cultura è l'insieme delle norme e dei valori che i professionisti condividono all'interno di un'organizzazione ”**

## 2. LO SCOPO

«**Lo scopo è ciò che distingue un assembramento casuale di persone da un vero gruppo unito**, per quanto distanti siano i loro membri.

Persone che perseguono lo stesso scopo sono unite al di là del tempo, dello spazio, delle ere in cui sono vissute.»

**Lo scopo** è il vero elemento distintivo tra un gruppo e un team e **fa riferimento alla visione futura dell'organizzazione**.

**“Persone che perseguono lo stesso scopo sono unite al di là del tempo, dello spazio, delle ere in cui sono vissute ”**



### 3. LA MOTIVAZIONE



La parola motivazione indica il «motivo» che ci spinge all'«azione»: **è il carburante di ogni persona, il presupposto per agire.**

Costituita da un insieme di elementi emotivi, relazionali e oggettivi, parte da ciò che vogliamo.

La radice della motivazione è rappresentata dalla soddisfazione di bisogni a cui ogni persona provvede con i propri comportamenti: mancanze che devono essere soddisfatte attraverso l'interazione della persona con l'ambiente.

**Abraham Maslow** è stato lo psicologo che maggiormente ha approfondito il **rapporto tra motivazione e bisogni**, rappresentando graficamente i bisogni dell'uomo in una piramide indicante la gerarchia di soddisfazione, ritenuta da molti troppo rigida.





**Adattando la piramide dei bisogni di Maslow all'ambito lavorativo**, agli inizi degli anni Sessanta lo studioso **Frederick Herzberg**, ha determinato i due fattori di soddisfazione e insoddisfazione dell'esperienza lavorativa che agiscono sulla motivazione al lavoro.

**I fattori di insoddisfazione sono legati maggiormente all'ambiente di lavoro** e se non soddisfatti ostacolano la soddisfazione dei bisogni.

La loro assenza non è un elemento che crea di per sé motivazione, ma aiuta a mantenere le condizioni minime per svolgere il proprio compito.

**I fattori di soddisfazione o motivanti, invece, non riguardano l'ambiente ma la natura stessa del lavoro.**

Sono alla base della soddisfazione lavorativa in quanto facilitano la soddisfazione dei bisogni stessi e portano la persona ad una maggiore motivazione al lavoro.

Ne sono esempio la crescita personale, l'avanzamento di carriera, l'autonomia, il riconoscimento dei risultati raggiunti e il coinvolgimento nei processi aziendali.

## 4. I VALORI



Rappresentano delle forti convinzioni che ognuno di noi ha.

***Sono i pilastri su cui si basano i nostri comportamenti.***

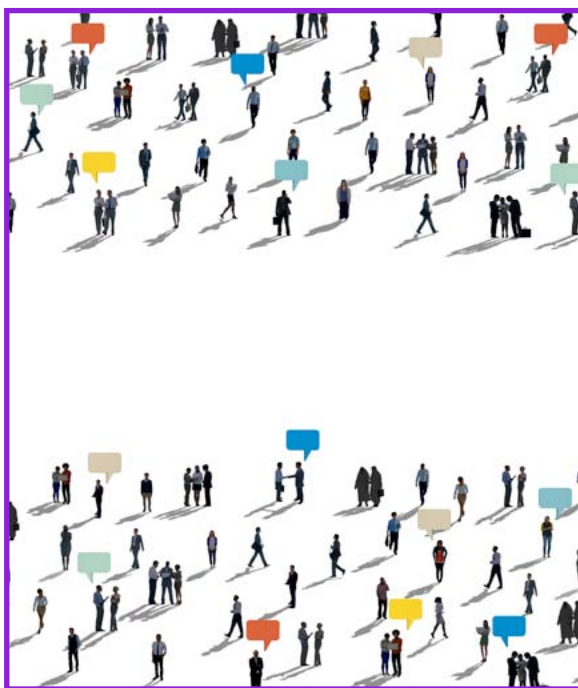
Determinano i nostri pensieri, le scelte, le decisioni e quindi ci avvicinano o ci allontanano dalle persone.

Ogni professionista ha i propri valori. Conoscere i valori dei propri collaboratori guida la comunicazione per il bene del servizio e permette di diminuire i conflitti.

È altresì importante definire i valori del team, condivisi da tutti.

«Ciò che rende speciale un gruppo sono i valori che esso persegue».

***“Ogni professionista ha i propri valori. Conoscere i valori dei propri collaboratori guida la comunicazione per il bene del servizio e permette di diminuire i conflitti.”***



## 5. I RUOLI



I gruppi e i team hanno una precisa struttura che si definisce attraverso ***l'assunzione di specifici ruoli***, ai quali sono assegnati mansioni e responsabilità, generalmente ***scritte nelle job description***.

Questi ruoli sono inoltre allocati in precise posizioni gerarchiche. Accanto a questi ruoli formali spesso è possibile riconoscere anche ***ruoli informali***, assunti da ***professionisti che vengono riconosciuti dai colleghi per determinate caratteristiche personali o capacità legate al compito da svolgere***.

Per avere risultati e prestazioni migliori, secondo lo scienziato ***Raymond Belbin*** occorrono team equilibrati.

Lo stesso concetto viene ribadito da ***John Maxwell*** nel suo testo ***Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra***, che ci ricorda che «***tutti i giocatori hanno una posizione in cui conferiscono più valore alla causa e quando un giocatore della squadra occupa questa posizione accadono cose molto positive***».

***Quando ognuno svolge il lavoro per cui è più adatto, ciascuno vince.***»

Allocare i professionisti nelle giuste posizioni è uno dei compiti principali del leader.

## 6. GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi **identificano tutte le azioni pratiche condivise che si mettono in campo, attivate quotidianamente e le competenze necessarie per raggiungere lo scopo.**

Possono anche essere assegnati individualmente ai singoli professionisti.

«La struttura aziendale, di fronte a input chiari, risponde solitamente con maggiore efficienza ed efficacia e passa rapidamente allo sviluppo di soluzioni operative.

**Obiettivi confusi o poco traducibili in pratica creano invece demotivazione** e portano a uno stato di generale frustrazione e malcontento nelle risorse umane.»

È quindi importante strutturarli in maniera chiara e precisa affinché tutti i professionisti siano allineati sullo stesso punto di arrivo e per raggiungere i risultati desiderati.

Per aiutare la strutturazione di obiettivi funzionali è possibile utilizzare il «**modello SMART**» proposto nel **1981** da **George Doran**.

In funzione di obiettivi definiti **occorre poi strutturare su carta i relativi piani d'azione.**

Il piano d'azione descrive nel dettaglio le azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo.





# PARTE TERZA

## LA ISO 9001 : 2015



# 1. L'ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE PER LA NORMAZIONE (ISO)



Risultati costanti e affidabili sono ottenuti in modo più efficace ed efficiente quando le attività sono intese e gestite come processi interconnessi che operano come un sistema coerente.

In questo capitolo si guarderà all'organizzazione da un punto di vista normativo, attraverso la norma **UNI EN ISO 9001:2015**.

***Una norma ISO è un documento che definisce le caratteristiche e gli standard di un procedimento o di un prodotto o servizio.***

Le norme ISO vengono riesaminate ogni cinque anni per assicurarne l'aggiornamento.

***Le norme cambiano perché seguono e colmano le esigenze di mercato.***

***“Una norma ISO è un documento che definisce le caratteristiche e gli standard di un procedimento o di un prodotto o servizio.”***

**Con la sigla ISO 9000 si identifica una serie di normative e linee guida** sviluppate dall'Organizzazione Internazionale per la normazione **che definiscono i requisiti per la realizzazione, in un'organizzazione, di un sistema di gestione della qualità**, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente.

Tra le norme della serie ISO 9000 è presente anche la ISO 9001: «Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti», che definisce i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per un'organizzazione.

Emessa nel 1987, è stata recepita nel 2008 dall'UNI ed è l'unica norma della famiglia **9000 per cui una azienda può essere certificata (le altre sono linee guida utili ma facoltative)**. L'Ultima revisione nel 2015 (ISO 9001:2015).

**“Con la sigla ISO 9000 si identifica una serie di normative e linee guida che definiscono i requisiti per la realizzazione, in un'organizzazione, di un sistema di gestione della qualità al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto o servizio.”**





## 2. I SETTE NUOVI PRINCIPI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ



***Nel settembre 2015 è stata pubblicata da UNI la versione italiana*** della EN/ISO 9001:2015 che sostituisce la UNI EN ISO 9001:2008.

Il nome completo della norma recepita in Italia è ***UNI EN ISO 9001:2015*** in quanto la norma ISO è armonizzata, pubblicata e diffusa dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione e dal Comitato Europeo di Normazione in Europa.

Mentre nella vecchia ISO venivano dati gli strumenti per tradurre la creatività in azioni, ***nella nuova ISO si indica come «tradurre gli aspetti di strategia in elementi di governo quotidiano.»***

Sette sono i nuovi principi che la norma

definisce per la qualità:

- 1) la focalizzazione sul cliente;***
- 2) la leadership;***
- 3) la partecipazione attiva delle persone;***
- 4) l'approccio per processi;***
- 5) il miglioramento;***
- 6) il processo decisionale basato sulle evidenze;***
- 7) la gestione delle relazioni.***

Il cliente o paziente o utente è la parte esterna che riceve il servizio, riceve valore dall'organizzazione. I principali obiettivi della ISO 9001:2015 verso il cliente sono: accrescerne la soddisfazione; dare



fiducia nella capacità delle organizzazioni di «fornire ai propri clienti con regolarità prodotti e servizi conformi ai requisiti», alle loro esigenze e aspettative, facilitando un'efficace implementazione del sistema di gestione aiutando le organizzazioni a lavorare per obiettivi, a crearsi sia le regole che quello che serve per raggiungere tali obiettivi.

Attrarre e trattenere la fiducia dei clienti e delle parti interessate da cui essa dipende è indice di successo durevole.

***Ogni aspetto dell'interazione con il cliente è un'opportunità per creare maggiore valore.***

L'organizzazione deve quindi: «determinare i requisiti relativi al prodotto /servizio», definendo l'output e comprendere «i requisiti del cliente», ossia i suoi bisogni, le sue esigenze e aspettative.

Altre possibili azioni da intraprendere, possono essere: collegare gli obiettivi dell'organizzazione ai bisogni e alle aspettative del cliente nell'ambito dell'intera organizzazione; pianificare, progettare, sviluppare, produrre, consegnare e supportare beni e servizi in modo da soddisfare i bisogni e le aspettative dei clienti; misurare e monitorare la soddisfazione del cliente e intraprendere azioni appropriate; gestire attivamente il rapporto con il cliente per raggiungere il successo durevole.



***“Ogni aspetto dell'interazione con il cliente è un'opportunità per creare maggiore valore.”***

Per quel che riguarda la leadership, si tenga presente che unire intenti, indirizzo e impegno consente all'organizzazione di allineare strategie, politiche, processi e risorse per conseguire i propri obiettivi (alla leadership, all'interno di questo libro, è dedicato un capitolo specifico, così come l'approccio per processi sarà descritto in maniera approfondita nel paragrafo successivo).

***Per gestire un'organizzazione in modo efficace ed efficiente, è importante coinvolgere le persone a tutti i livelli e rispettarle come individui.***

Il riconoscimento, la responsabilizzazione e l'accrescimento delle abilità e della conoscenza facilitano l'impegno delle persone nel raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

***Le organizzazioni di successo sono inoltre costantemente concentrate sul miglioramento***, che è essenziale affinché un'organizzazione mantenga i correnti livelli di prestazione, reagisca ai cambiamenti delle proprie condizioni interne ed esterne e crei nuove opportunità.

### 3. LE PRINCIPALI NOVITÀ DELLA NORMA



I principali elementi di **novità della norma**, in relazione agli scopi del libro, fanno riferimento ad **un'attenzione da portare**, in particolare, **verso** i seguenti elementi: **contesto, stakeholder, approccio per processi, risk based thinking** (gestione del rischio) ed evoluzione del **ciclo di Deming**.





***“L’organizzazione deve determinare i fattori esterni e interni rilevanti per le sue finalità”***

Il contesto dell’organizzazione rappresenta la base, le fondamenta del sistema di gestione.

***Si parte dal comprendere l’organizzazione e il suo contesto in quanto*** il modus operandi dell’organizzazione, le sue regole organizzative, ***devono strutturarsi e cambiare in funzione del contesto in cui opera.***

L’organizzazione deve determinare i fattori esterni e interni rilevanti per le sue finalità, per i suoi indirizzi strategici che influenzano la sua capacità di conseguire i risultati attesi.

I fattori esterni comprendono tutti i vincoli normativi, il luogo in cui è ubicata la struttura, l’ambiente



tecnologico esterno che agevola il servizio come ad esempio il trasporto, la logistica, internet, la velocità di comunicazione, il territorio a cui ci si rivolge, i concorrenti, ecc.

***L'ambiente esterno non si cambia, va accettato come tale in quanto su di esso non vi è possibilità di influenza di cambiamento.***

L'organizzazione ne deve tenere conto e organizzarsi in maniera diversa in quanto alcuni dei fattori esterni possono essere positivi o negativi al raggiungimento dei nostri obiettivi.

I fattori interni fanno riferimento ai valori, alla cultura (comprese le differenze culturali), alla conoscenza, alle prestazioni dell'organizzazione, alle difficoltà di comunicazione, alle tecnologie obsolete, alle competenze non adeguate del personale, alle non conformità interne poco considerate e spesso sottovalutate, al ricambio generazionale.

***È possibile agire sul contesto interno per portare nel tempo modifiche, per far fronte al contesto esterno.***

***“Alcuni dei fattori esterni possono essere positivi o negativi al raggiungimento dei nostri obiettivi.”***





L'organizzazione deve comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate, ovvero gli stakeholder, dovendo inoltre monitorare e riesaminare tutte le informazioni che riguardano loro e i loro requisiti.

***Le «parti interessate» sono tutti gli enti o le persone che concorrono insieme all'organizzazione al raggiungimento dei suoi obiettivi (collaboratori, dipendenti) o che hanno un interesse affinché l'organizzazione vada bene e funzioni (i fornitori esterni, la banca, il tessuto con cui l'organizzazione ha dei rapporti).***

In funzione degli obiettivi, per definire i requisiti delle parti interessate, l'organizzazione ha due possibilità: 1) mappare tutti i suoi portatori di interesse definendo i requisiti e le esigenze e aspettative di tutti; 2) scegliere quali sono i

più rilevanti rispetto alla sua capacità di raggiungere gli obiettivi, ovvero di soddisfare il cliente.

Partono da qui le azioni di miglioramento per i gli stakeholder importanti, per garantire sempre un elevato livello di prestazione (alla norma interessa la soddisfazione del cliente).

Nella norma si parla di funzioni e di processi: **le funzioni sono l'insieme delle attività dello stesso tipo svolte da una o più persone** (es. le attività legate alle risorse umane, che sono dello stesso tipo e, proprio per tale caratteristica, le persone inserite in questo contesto dovrebbero lavorare in maniera molto efficiente); **il processo rappresenta tutto l'insieme delle attività** (quindi una serie di funzioni) **che concorrono per arrivare all'output.**

Le funzioni si intersecano con altre funzioni che compongono il processo, per dare al cliente quello che lui vuole.

L'approccio per processi implica la definizione sistemica e la gestione dei processi e delle loro interazioni (gli scambi, gli input e gli output) in modo da conseguire i risultati attesi, in conformità alla politica (gli obiettivi dell'anno) e agli indirizzi strategici dell'organizzazione.

***“L'approccio per processi implica la definizione sistemica e la gestione dei processi e delle loro interazioni in modo da conseguire i risultati attesi, in conformità alla politica e agli indirizzi strategici dell'organizzazione.”***

***“Le funzioni si intersecano con altre funzioni che compongono il processo, per dare al cliente quello che lui vuole.”***





La norma parla di **risk based thinking**, ovvero **approccio al rischio partendo dal pensiero**.

Si richiede l'adozione del risk based thinking per supportare e migliorare l'applicazione dell'approccio per processi.

Comprendere e gestire i processi correlati con un sistema contribuisce sia all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione sia al raggiungimento di un obiettivo generale.

«Il risk based thinking **permette all'organizzazione di determinare i fattori che potrebbero fare deviare i suoi processi e il suo sistema di gestione**» dai risultati **pianificati** (i fattori interni ed esterni, quindi il contesto e requisiti degli stakeholder),

«di mettere in atto controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e massimizzare le opportunità quando esse si presentano».

Il risk based thinking **stabilisce una cultura**

**propositiva di prevenzione e miglioramento**; fa sì che l'azione

preventiva sia parte dell'attività ricorrente.

La logica della prevenzione è già insita nella pianificazione; inoltre

**assicura una costante qualità dei prodotti/servizi e migliora la fiducia e la soddisfazione del cliente.**

**“La logica della prevenzione è già insita nella pianificazione.”**

## **Evoluzione del ciclo di Deming (o del miglioramento continuo)**

Il ciclo di Deming è il pilastro dei sistemi di gestione.

**«Permette all'organizzazione di assicurare che i propri processi siano adeguatamente dotati di risorse e gestiti, e che le opportunità di miglioramento siano determinate e si agisca di conseguenza.»**

Nella 9001-2015 si mettono in evidenza due elementi:

1) la parola «evoluzione», legata all'analisi del contesto;

2) il ciclo del miglioramento continuo che significa essere in controllo, essere il capitano della nostra nave.

Essere in miglioramento continuo significa dunque gestire e fare tutti i monitoraggi del caso per essere in controllo della nostra organizzazione e dei processi della nostra attività a ogni livello, per capire se stiamo andando verso la direzione giusta.

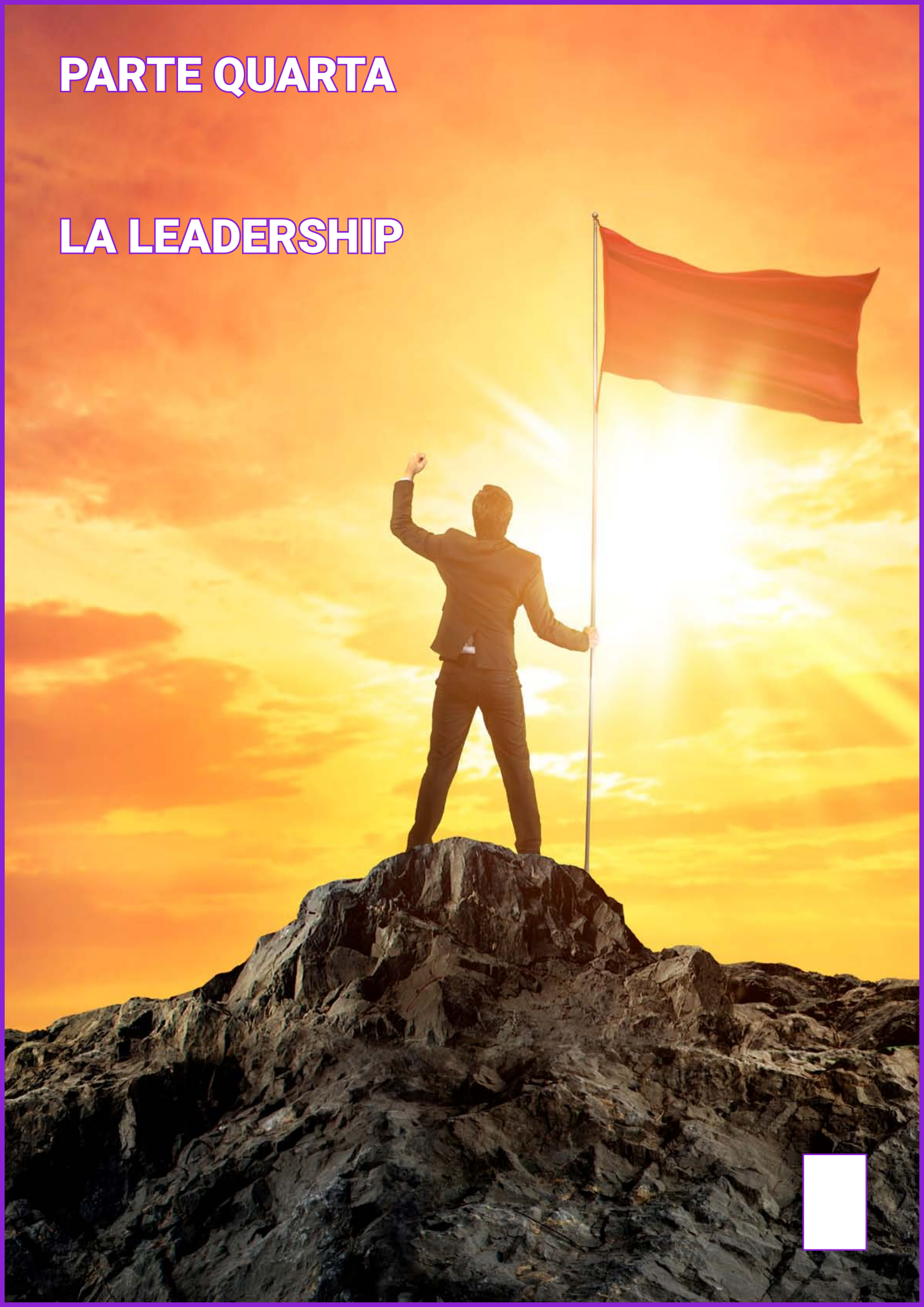
**“Essere in miglioramento continuo significa dunque gestire e fare tutti i monitoraggi del caso per essere in controllo della nostra organizzazione, per capire se stiamo andando verso la direzione giusta.”**





**PARTE QUARTA**

**LA LEADERSHIP**



# 1. IL LEADER

Per la lettura di questo capitolo è innanzitutto importante riportare l'attenzione su tre elementi fondamentali dei gruppi e dei team:

- 1) nascono e si muovono su esigenze organizzative;
- 2) gli obiettivi da raggiungere sono stati definiti dall'esterno;
- 3) sono composti da persone che non si sono scelte spontaneamente, professionisti i cui bisogni e progetti si incontrano/ scontrano con quelli di ogni altro singolo collega, del gruppo e dell'organizzazione.

**Punto di intersezione tra questi elementi è la leadership che si esprime nel ruolo formale e informale di leader.**

Il leader è il professionista che viene scelto

e nominato dall'organizzazione per occupare una posizione, un ruolo riconosciuto all'interno della struttura che declina uno specifico mandato organizzativo.

È dunque «il fulcro tra l'organizzazione, l'individuo e il gruppo».

Il suo mandato definisce sia il contesto sia l'ambito di intervento in termini di autorità e responsabilità intesa come l'insieme delle attività da svolgere e dei tempi da rispettare.

**A tutto ciò corrisponde uno specifico assetto organizzativo di cui il leader dispone.**



**“Il leader è dunque  
«il fulcro» tra  
l'organizzazione,  
l'individuo e il  
gruppo”**

## 2. IL CONTESTO

### **Per esprimere leadership ci vuole un contesto.**

Tre sono i livelli in cui si esprime la leadership:

1) micro: è relativa alla gestione del nucleo operativo di base.

Il leader agisce sul team con impatto a livello organizzativo, sostenendo la motivazione dei collaboratori, preoccupandosi del loro sviluppo e benessere;

2) macro: opera a un livello dirigenziale intermedio tra nucleo operativo e vertice strategico.

Agisce e crea nuova organizzazione e cultura;

3) meta: è rappresentata a livello di vertice strategico; crea e connette tutti alla vision e alla mission aziendale.

Questi tre livelli, operativamente, sono necessariamente in comunicazione tra loro come gli anelli di una catena.

***“Il leader crea e connette tutti alla vision e alla mission aziendale.”***





### 3. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

***“Fa riferimento alle caratteristiche materiali, immateriali e organizzative che il leader deve mappare in sede di presa in carico dello specifico ruolo.”***

***Fa riferimento alle caratteristiche materiali*** (risorse, tecnologia, logistica), ***immateriali*** (valori, cultura, storia,) ***e organizzative*** (gerarchie, ruoli-funzione, criteri operativi, normative, fabbisogni) ***che il leader deve*** innanzitutto ***mappare in sede di presa in carico dello specifico ruolo,*** per mettere in luce i legami operativi che possono avere un effetto sull'esercizio della sua leadership.





## 4. MODELLI DI LEADERSHIP

***“Guidare le persone  
comporta una  
focalizzazione integrata  
sui propri obiettivi e su  
quelli altrui, sul sé e sugli  
altri.”***

Nel corso degli anni, molte sono state le teorie, le definizioni e i modelli di leadership definiti, studiati e applicati.

Per le finalità di questo testo si andranno a comprendere e ad approfondire gli elementi e i concetti salienti della leadership che possono aiutare il leader ad allineare i professionisti.

***La leadership, infatti, ha a che fare con le abilità di influenzare, ispirare, condurre***, «attivare le potenzialità delle persone affinché diano il meglio di sé nell'organizzazione per la quale lavorano» ***per «determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata delle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione [...], mettendo in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, importante per il gruppo».***

Guidare le persone comporta una focalizzazione integrata sui propri obiettivi e su quelli altrui, sul sé e sugli altri.

Nel corso degli anni numerose sono state le ricerche e gli studi sul comportamento del leader, volti a definirne l'effetto sulla produttività, e sul clima dei team.

Ogni modello di leadership identificato ha

vantaggi ma anche svantaggi e, da solo, non definisce le caratteristiche in assoluto del leader con la L maiuscola.

***Non esiste infatti uno stile valido per sempre, per tutte le situazioni e con tutti.*** Da questi studi tuttavia si possono identificare ***i principali elementi*** che determinano l'efficienza della leadership: ***personalità del leader, compito da svolgere, collaboratori e relazioni con essi.***

## La personalità del leader

Stodgill, Kirkpatrick e Locke hanno messo in evidenza che **esistono alcune caratteristiche di personalità e attitudini innate che favoriscono la leadership**.

Dopo aver studiato personalità di grandi personaggi famosi per aver guidato popoli (Cesare, Napoleone, Gandhi, Martin Luther King) e aver intervistato numerosi manager aziendali, **Stodgil** arriva nel **1974** a elencare le attitudini innate che hanno sicuramente favorito la loro leadership: **«intelligenza, vigilanza, intuizione, iniziativa** (tendenza a prendere iniziative in situazioni sociali), **responsabilità** (propensione alla responsabilità e al conseguimento del compito), **fiducia in sé** (e sentimento di identità sociale),



**forza e tenacia** nel perseguimento degli obiettivi, **prontezza nell'assorbire lo stress interpersonale, problem solving**».

A questo elenco, nel **1991**, **Kirkpatrick e Locke** aggiungono: **grinta, desiderio di comandare, onestà e integrità, abilità cognitiva, conoscenza del compito**.

Allo stesso tempo, a queste caratteristiche di personalità vanno aggiunte abilità acquisite personali, relazionali, di pensiero strategico e di pensiero sistemico.





Il compito da svolgere si concretizza nel risultato (outcome) da raggiungere.

***Il ritmo di lavoro e la produttività sono favoriti quando il compito è ben definito,*** pianificato, strutturato, semplificato (per quanto possibile), condiviso, chiaro e motivante per i collaboratori.

Le procedure rappresentano uno strumento di gestione dei gruppi di grande efficacia.

***Esistono inoltre linee guida e best practice che sempre più guidano la cultura dell'adempimento di compiti assegnati.***

L'efficienza nello svolgimento del compito, come vedremo, si collega necessariamente anche alla relazione che il leader instaura con i propri collaboratori.

Altro requisito importante è la presenza di competenze e di ambienti specifici, come numero e risorse disponibili.





**«Alla base di ogni organizzazione si trovano gli operatori, coloro che materialmente provvedono alla produzione di beni e servizi»**, professionisti che, «in relazione a una precisa tipologia di attività» possono mostrare caratteristiche variabili da un punto di vista di «attitudini più propriamente tecnico-professionali, livello di motivazione e autonomia, disponibilità ad assumersi la responsabilità».

**Le caratteristiche dei singoli collaboratori e il gruppo rappresentano due mondi da conciliare, per quanto è possibile, affinché le attività possano svolgersi al meglio.**

L'interesse del leader verso le persone e l'agevolare la relazione con i collaboratori attraverso dialogo e supporto, così come un certo grado di coinvolgimento dei membri del team nelle decisioni da prendere, crea fiducia, soddisfazione e ha effetti sul clima lavorativo e sulla produzione.

**“Le caratteristiche dei singoli collaboratori e il gruppo rappresentano due mondi da conciliare, per quanto è possibile, affinché le attività possano svolgersi al meglio.”**



# PARTE QUINTA

## LA COMUNICAZIONE



**La comunicazione è vita.**

È l'aspetto che unisce le persone, «è come il flusso sanguigno che porta nutrimento a ogni cellula, le alimenta di informazioni ed energie, ne porta via tossine e scorie.

Come tale, la comunicazione, nei messaggi che porta e nel come li porta, deve essere nutriente e dis-inquinante, e non tossica e velenosa».

**Nell'ottica della gestione delle persone di un team, la comunicazione rappresenta un punto fondamentale.**

I punti focali di difficoltà di un'organizzazione infatti si muovono non tanto sulle attività professionali ma soprattutto sull'attività comunicativa e relazionale.

**Il funzionamento del gruppo è garantito dalla qualità degli scambi comunicativi che avvengono** e che guidano **quotidianamente** sia l'operatività per il raggiungimento degli obiettivi definiti sia il clima lavorativo e le relazioni tra i membri e tra il gruppo e l'esterno.



# 1. L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE



***“La comunicazione è fatta di contenuto (ti passo una informazione tecnica) e di relazione (ho la tua attenzione); se la relazione non è instaurata, non esiste comunicazione.”***

Alcuni autori sostengono che **la comunicazione «fa il gruppo»**.

La comunicazione infatti **è il processo che determina**, come risultato finale, **la comprensione da parte delle persone in causa di precise informazioni che vengono condivise** (non necessariamente tuttavia corrisponde all'essere d'accordo sulle stesse).

La sua efficacia garantisce l'integrazione dei membri, l'evoluzione e il successo del gruppo.

**La comunicazione è fatta di contenuto** (ti passo una informazione tecnica) **e di relazione** (ho la tua attenzione); **se la relazione non è instaurata, non esiste comunicazione**.

**Il leader**, per la sua posizione, è il principale veicolo di informazioni al gruppo; **è quindi il responsabile di una comunicazione efficace**, sia nella fase di emissione dei messaggi sia in quella di riconoscimento e gestione di informazioni dannose o inutili che possono inquinare le relazioni e il clima del team, soprattutto se trasmesse con comportamenti disfunzionali.



## Caratteristiche di una comunicazione efficace

Nel suo libro **“Come guidare il vostro team”** l'autore **Graham Yemm** cita una definizione di comunicazione, fornitagli dai partecipanti a un suo seminario, che racchiude i due principali momenti della comunicazione da sviluppare per rendere il più efficace possibile lo scambio comunicativo.

**Comunicare infatti è «comprendere ed essere compresi»** ossia **un processo consapevole che va allenato quotidianamente perché accompagna e definisce il procedere degli eventi sia in termini di operatività sia di relazione tra i membri.**

Da qui nasce la necessità di strutturare le informazioni da dare, in relazione sia al risultato che si vuole ottenere sia ai destinatari della comunicazione.

**Il risultato della comunicazione fa riferimento al contenuto da trasmettere.**

Può essere finalizzato al passaggio di informazioni oppure al promuovere un

atteggiamento proattivo del gruppo verso proposte, idee, decisioni, soluzioni, azioni da intraprendere.

**Ostacoli alla comunicazione sono** rappresentati dalla **fretta**, dalle **interruzioni** o **distrazioni**, da un **linguaggio troppo specifico**, da **informazioni diverse sullo stesso argomento**, dall'**interpretare**, dal **generalizzare**.

Ogni specifico contesto lavorativo definisce nel dettaglio gli elementi sopra evidenziati così come anche altre componenti necessarie, come per esempio succede al chirurgo in sala operatoria oppure al capitano di una nave.

Anche la scelta del canale da utilizzare per trasmettere le informazioni può rappresentare una facilitazione o una barriera, un ostacolo alla comunicazione.





È alla base della comunicazione e ***rappresenta il presupposto per capire la strada comunicativa da intraprendere e per farsi ascoltare.***

Occorre allenarsi per imparare a captare i modi di descrivere dell'interlocutore.

***Presuppone concentrazione e attenzione totale verso la persona, su quello che sta e non sta dicendo;*** necessita di tempo dedicato all'altro (interrompo quello che si sta facendo) e sospensione del giudizio per non precludere l'intera visione della persona.



***“Presuppone  
concentrazione e  
attenzione totale  
verso la persona,  
su quello che sta  
e non sta dicendo;  
necessita di tempo  
dedicato all'altro  
e sospensione del  
giudizio.”***

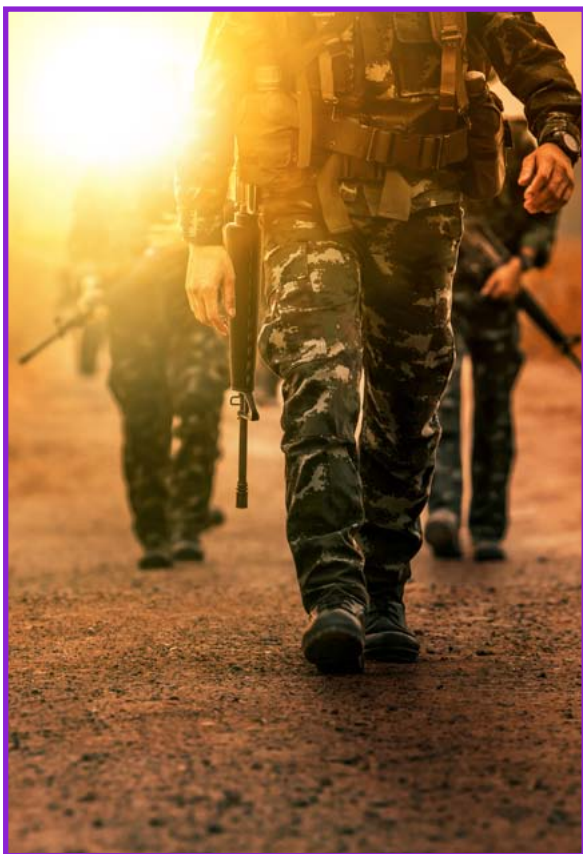
## 2. LE RIUNIONI



Le riunioni sono un importante strumento di lavoro del gruppo o del team.  
Per essere efficaci devono prevedere una fase di organizzazione e una di conduzione.



### 3. IL CONFLITTO



**“Nei gruppi o team due sono le macro aree all’interno delle quali si possono trovare le cause del conflitto: organizzative e personali. ”**

Il termine conflitto ha **a che fare con la guerra.**

È sinonimo infatti di scontro, divisione, incompatibilità.

Secondo alcune definizioni è meno articolato e più distruttivo della guerra stessa.

Il conflitto, dice **Antonella Scalognini**, **«è una condizione psicologica che si vive ogni volta che si cerca di raggiungere un obiettivo e si entra in opposizione con persone il cui consenso è indispensabile o prezioso per centrare quell’obiettivo».**

Si distingue dalla controversia, che rappresenta un disaccordo sui contenuti delle informazioni.

Il conflitto può essere **intrapersonale** (interno alla persona), **interpersonale** (tra due o più colleghi), **inter-gruppo** (tra tutti gli elementi del gruppo o tra due gruppi in relazione prevalentemente a dipendenze legate all’erogazione delle attività o delle risorse, oppure tra il gruppo e l’organizzazione).

**Nei gruppi o team due sono le macro aree all’interno delle quali si possono trovare le cause del conflitto: organizzative e personali.**

# CONCLUSIONI



**«Volando in formazione le oche aumentano del settantuno per cento la portata del loro volo rispetto al viaggiare da sole.**

Le oche emettono suoni per mantenersi coordinate in volo.

Se chi tira la formazione si stanca, scala e un'altra oca la sostituisce.

Se un'oca si ammala o è ferita e deve lasciare lo storno, due oche la scortano e rimangono con lei fin quando si riprende o muore».

Per il bene, l'interesse e la tutela del nostro interlocutore, della nostra professione, del gruppo o team e dell'organizzazione è dunque importante: individuare strumenti attivi da agire in maniera diretta e puntuale

nelle attività quotidiane; sviluppare modelli comportamentali sostenibili e funzionali all'obiettivo da raggiungere; gestire le comunicazioni; creare cultura, spazi per ragionare per lavorare meglio sia in termini di skills sia di relazioni.

In conclusione possiamo affermare che, **come dice Romina Corbara: «strategia e comunicazione fanno il lavoro»** (Edizioni LEAD, 2018).



# HEALTH COACHING ACADEMY

## Perchè HEALTH?

Possedere ottime competenze tecniche ed elevate capacità organizzative e relazionali non è sufficiente per mantenere alte le nostre performance e raggiungere i risultati desiderati, è altresì fondamentale allenare costantemente la nostra mente e curare il nostro corpo, affinché diventino una risorsa potenziante e di supporto durante le nostre attività quotidiane.

**L'eccellenza delle nostre prestazioni è sempre proporzionale al nostro stato di salute!**

Essere in salute è uno stato indispensabile per ottenere risultati eccellenti nella nostra vita, per rispondere efficacemente ai continui mutamenti ambientali e pressioni esterne e supportare al meglio noi stessi e gli altri - i nostri cari, colleghi, clienti o pazienti - nell'adottare comportamenti funzionali al proprio stato di Ben-Essere.

## Perchè COACHING?

Il coaching ha come base la centralità della persona all'interno di un qualsiasi processo, sia esso di vita o lavorativo e individua gli step necessari a raggiungere gli obiettivi, attraverso uno schema strategico ben preciso. Qualche dato sul coaching in ambito aziendale, sportivo e life:

- ✓ **Aumento della produttività 53%**
- ✓ **Aumento della qualità e organizzazione del lavoro 48 %**
- ✓ **Riduzione dei reclami 39 %**
- ✓ **Riduzione dei costi e aumento del margine operativo 23 %**
- ✓ **Miglioramento delle relazioni 77 %**
- ✓ **Risoluzione dei conflitti 52 %**
- ✓ **Aumento dell'autostima e soddisfazione del 61 %**
- ✓ **Aumento delle performance e raggiungimento degli obiettivi 92 %**

**[www.hcacademy.it](http://www.hcacademy.it)**

## Il nostro SCOPO

...è sviluppare il tuo potenziale, le tue performance e migliorare il tuo Ben-essere psico-fisico-emozionale, guidarti e sostenerti nel comprendere e realizzare, in modo autonomo e consapevole, il tuo progetto di vita personale e professionale, affinché tu possa diventare un **Esperto di Risultati** e fare la differenza per le persone che ti circondano ricordandoti ogni giorno che **Tu Puoi** e **Te Lo Meriti!**

# BOOKSTORE



## ROMINA CORBARA

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



## ANTONIO PIPIO

# SCOPRI I NOSTRI EVENTI

## #ZEROSCUSE

*Un vero e proprio percorso di trasformazione durante il quale, grazie alle migliori tecniche, strategie e protocolli di Health Coaching Academy, potrai acquisire nuove competenze decisionali e comunicative per fare la differenza come persona e professionista, riconoscere ciò che limita il tuo successo e la tua realizzazione, superare gli ostacoli che impediscono la tua serenità e il tuo benessere psicofisico.*

## QuantikaMente

*E' un percorso di trasformazione e consapevolezza che ti guiderà passo dopo passo nella scoperta di ciò che è la Fisica Quantistica e il potere che essa cela al fine di realizzare la vita che desideri e raggiungere il tuo stato di serenità e benessere.*

## Riseviglia il potere della tua energia femminile

*Un percorso esperienziale, intimo e profondo dedicato alle Donne che desiderano ritrovare se stesse, risvegliare il proprio Sé e la propria femminilità, superare quelle ferite o zavorre che limitano il proprio benessere e felicità, e riscoprire nuove potenzialità.*

## Health Coaching. BMind Special Edition

*E' un percorso di trasformazione e consapevolezza che ti guiderà passo dopo passo nella scoperta di ciò che è la Fisica Quantistica e il potere che essa cela al fine di realizzare la vita che desideri e raggiungere il tuo stato di serenità e benessere.*

LIVE



# SCOPRI I NOSTRI EVENTI



## CREA IL TUO NUOVO INIZIO

*Scopri come raggiungere risultati in ogni ambito della tua vita cambiando il modo in cui pensi!*



## TOP 10 SKILLS

*Impara le 10 competenze più richieste oggi per diventare un professionista di successo!*



## QUANTIKAMENTE

*28 giorni per riprogrammare il tuo inconscio allo scopo di generare cambiamenti significativi nella tua vita.*



## A UN PASSO DA TE

*15 giorni di allenamento mentale strategico per comprendere il potere della comunicazione efficace con figli o studenti adolescenti.*

# ONLINE





# DIVENTA HEALTH COACH

# MASTERCAP<sup>®</sup>

Health Coaching ad Alto Potenziale

1° Master in Health Coaching Ad Alto Potenziale con accreditamento al Ministero della Salute

**PRIMO ANNO → LA TUA TRASFORMAZIONE**  
**SECONDO ANNO → LA TUA EVOLUZIONE**



A TUA  
DISPOSIZIONE!



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

Attraverso **HEALTH COACH MAG** desideriamo **CREARE VALORE E FARE LA DIFFERENZA** migliorando il modo in cui le persone vivono e percepiscono la propria vita personale e professionale.

La divulgazione libera di informazioni e articoli scritti dai nostri Health Personal Coach, Health Coach e Trainer MasterCap, ti aiuterà ad aumentare la consapevolezza in riferimento a:

- ✓ **SALUTE E BENESSERE**
- ✓ **SVILUPPO PERSONALE**
- ✓ **TECNICHE COMUNICATIVE E RELAZIONALI**
- ✓ **STRATEGIE DI BUSINESS**
- ✓ **STORIE DI SUCCESSO.**

Health Coach Mag ti supporta nel riscoprire le tue potenzialità e i tuoi talenti, sviluppare un atteggiamento positivo e proattivo all'azione e seguire uno stile di vita sano.

# CONTATTI



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



[hcmastercap.academy](http://hcmastercap.academy)



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

# WEB



**SEGUICI  
SUI NOSTRI  
CANALI  
SOCIAL!**



**Health Coaching Accademy**  
**@hcacademy.it**



**#ZEROSCUSE Life & Business  
Strategies**



**Health Coaching Accademy**  
**@healthcoachingacademy**



**Health Coaching Accademy**

# SOCIAL