



FORMAZIONE

COACHING. In aumento la richiesta delle aziende, dall'alta direzione al middle management

La via concreta al cambiamento

Con interventi mirati, obiettivi concreti e tempi contenuti il coaching si afferma come potente strumento di empowerment delle organizzazioni, agendo sugli individui e sui team

di Gaia Fiertler

Aumento di complessità e velocità sono le sfide quotidiane per le aziende di tutte le dimensioni e per le loro risorse interne: professional, middle manager ed executive. In questo scenario di competizione globale e di cambiamento continuo, il coaching si inserisce come processo di supporto alle persone e ai team, con un inizio e una fine, in media 4-8 incontri spalmati su più mesi, focalizzati su obiettivi precisi e misurabili.

Sono soprattutto i capi, le prime linee impegnate a prendere decisioni in condizioni di incertezza, e la fascia dei middle a usufruire del coaching, ma iniziano ad affacciarsi anche professionisti e imprenditori. È quanto emerge dal primo identikit della professione in Italia, tratteggiato da Icf (International Coach Federation) con l'Università Bicocca di Milano e presentato a Milano il 9 aprile alla Conferenza nazionale "Il coaching cibo per la mente: a tavola con i coach Icf".

FORMAZIONE
Il profilo del settore

Età media 36-55 anni per la maggioranza donne e una maggiore presenza maschile negli over 55, i coach italiani hanno un livello alto di scolarizzazione (soprattutto da economia, giurisprudenza, ingegneria, scienze politiche, psicologia e filosofia) e sono per il 77,5% lavoratori autonomi o liberi professionisti, di cui l'81,6% non svolge la professione di coach in modo esclusivo. Tra le professioni più citate c'è il «consulente» (Hr consultant, outplacement, consulente aziendale, di carriera, manageriale, di sviluppo e organizzazione) e, a seguire, formatori, trainer e qualche facilitatore. La ricerca restituisce una fotografia del mercato dove il business coaching fa da padrone (62%) rispetto al life coaching (19%) e la richiesta viene soprattutto dagli executive (27%) e dai middle (34%) delle grandi aziende. I temi su cui viene richiesto un potenziamento attraverso il processo di coaching sono la leadership, l'ascolto, la comunicazione, il public speaking, lo sviluppo del potenziale e il miglioramento delle performance (risultati quali-quantitativi).

Aumenta l'attenzione dell'alta direzione

Il coaching si diffonde nelle imprese per un aumento di informazione e consapevolezza, ma anche per una ragione legata alla crisi. Le aziende non chiedono più interventi



Marina Capizzi, Gso Company

generici di supporto alla crescita, di cui è difficile misurare il ritorno, ma interventi mirati e finalizzati. «Il coaching per sua natura è focalizzato su obiettivi concreti e su come cambiare i comportamenti. Ed è la risposta adeguata al cambiamento perché, accompagnando la persona nel tempo ragionevole di qualche mese, aiuta a maturare il cambiamento stesso e a metterlo in pratica. Spesso si sottovaluta l'effetto dei comportamenti sul conto economico. Ma le nuove abitudini sono figlie di nuovi modi di vedere le cose, che il coaching fa emergere: è il pensiero la sede del cambiamento» spiega **Marina Capizzi**, partner di Gso Company, società di consulenza direzionale ed Executive Coach. Ma qualcosa sta cambiando. Oggi l'alta direzione è più a suo agio nel chiedere un supporto, mentre prima lo avvertiva come ammissione di un limite, tanto che stanno crescendo le sessioni di coaching per i team di vertice. «Serve per allinearsi alla vision e integrare le competenze come team management. In pratica, i capi devono imparare a collegare le logiche del risultato individuale a quello di gruppo», aggiunge Capizzi.

Middle manager: più leadership e meno controllo

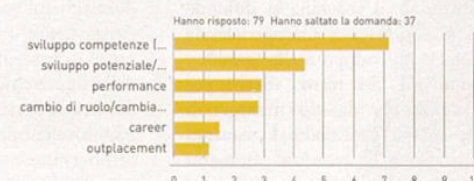
Crescono anche gli interventi per i middle, impegnati a ripensare il proprio ruolo in un'ottica di leadership e non più solo di controllo. E su questo fronte la novità nelle

I numeri del business coaching
Chi sono i clienti

Come emerge dal grafico delle domande, i clienti sono soprattutto *middle manager* (circa il 34%) ed *executive* (27%) e a seguire, liberi professionisti, imprenditori e impiegati.


Obiettivi e percorsi richiesti

Il 92% dei rispondenti dichiara di aver svolto percorsi business/corporate nell'arco dell'anno 2013. Tra gli obiettivi maggiormente riportate si ha lo "sviluppo competenze" (es. leadership, ascolto, comunicazione, public speaking ecc.) e lo "sviluppo del potenziale/talento".

Distribuisce il numero di interventi di Business/Corporate Coaching in base alle tematiche proposte


Fonte: indagine dell'Università Bicocca sui soci di Icf, 2014

grandi aziende è la formazione di coach interni. «L'azienda risparmia senza abbandonare l'ampia fascia dei capi intermedi, che allena alle nuove responsabilità con coach interni. In pratica, si passa dalla formazione di formatori aziendali, che dopo tanti anni di aula non hanno dato i risultati attesi, alla formazione di coach interni i quali, se serve, possono dare più facilmente continuità all'intervento in azienda», spiega **Gian Maria Zapelli**, presidente di Hc, società di education manageriale e coaching. Questa soluzione anticrisi si ferma però alla fascia media, perché più si sale nella piramide più si vuole una figura esterna e con adeguata seniority, garanzia anche per il coach, libero da vincoli gerarchici. Il moltiplicarsi di coach interni può essere una buona pratica, ma ad alcune condizioni: «Che non



Gian Maria Zapelli, Hc



Flaminia Fazi, U2Coach

siano solo specialisti delle risorse umane, con il rischio di perderli una volta formati; che gli stessi non siano solo dedicati al coaching perché rischiano il *burnout*, che si

formino trasversali all'organizzazione in modo da mischiare coach e coachee di funzioni e unità di business diverse ed evitare conflitti di interesse (soprattutto con l'ufficio del personale che, per sua natura, ha una funzione ibrida) e, infine, che il corso di formazione preveda un numero sufficiente di ore di pratica supervisionata», avverte **Flaminia Fazi**, Presidente di U2Coach.

Uno strumento non ancora interiorizzato

In più, in modo meno tecnico e strutturato, il coaching si diffonde come competenza manageriale da mettere in campo nella gestione quotidiana dei team: «Serve per il *day-by-day* di stili manageriali che stanno evolvendo. I manager ci chiedono di avere più strumenti per far emergere le potenzialità dei gruppi, perché performino al meglio, guadagnando in engagement e produttività», precisa **Giovanni Muciaccia**, fondatore dello Studio Muciaccia - Consulenza di direzione, training & personal coaching. Tuttavia, nonostante l'aumento di familiarità in Italia come nel mondo,



Giovanni Muciaccia, Studio Muciaccia

dalla ricerca di Icf risulta che per la maggior parte del campione (un centinaio di coach) non c'è stato seguito al primo percorso con i coachee, mentre solo il 20% dichiara interventi successivi per uno fino a cinque clienti.