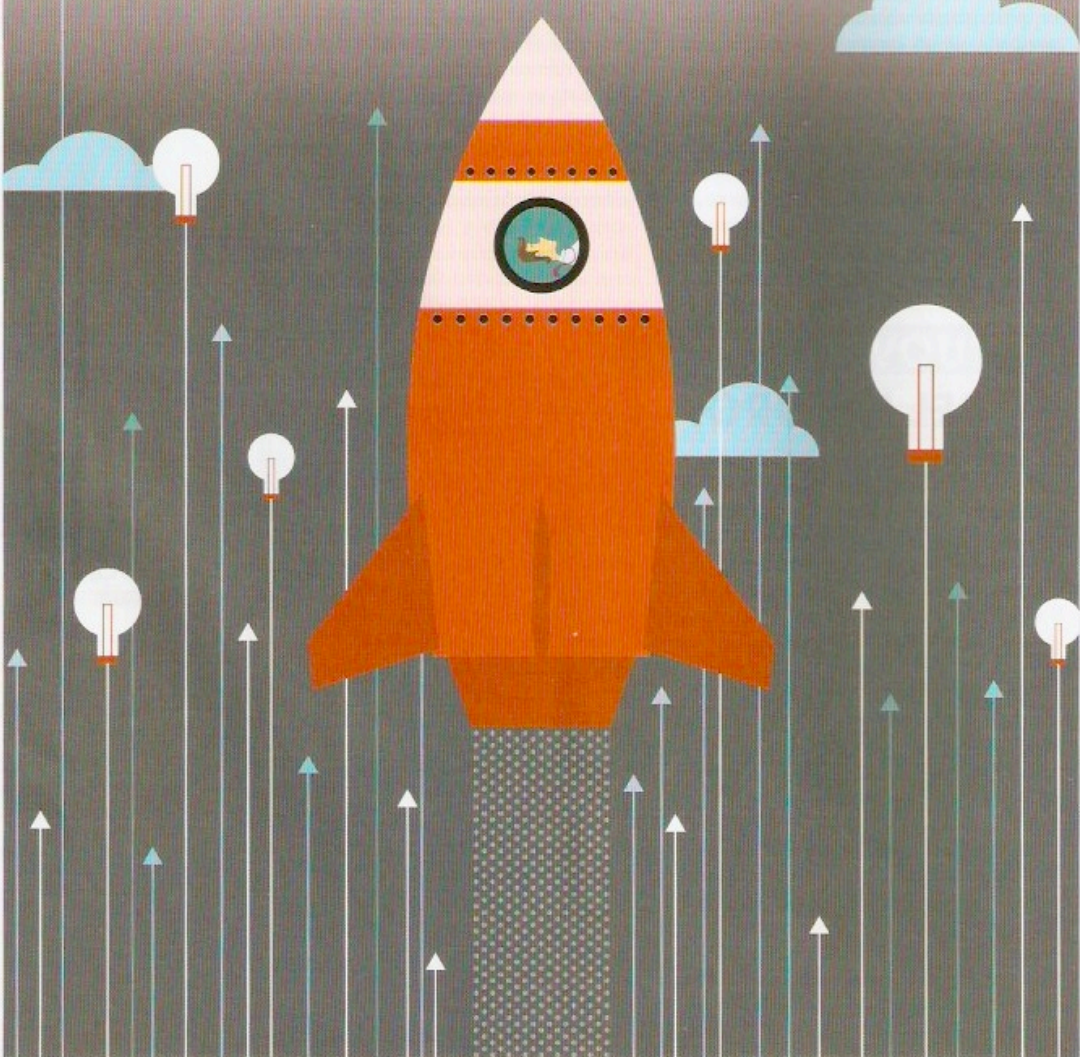


COMPETENZE

COACHING/1. Nuovi trend e numeri in crescita per uno strumento sempre più gradito

Uno specchio per manager in crescita

Considerato ormai un benefit negli Usa, in Italia il coach viene spesso chiamato a risolvere problemi, quando invece dovrebbe essere coinvolto per raggiungere obiettivi



62 L'IMPRESA N°11/2013



Immaginiamo un tennista che tutte le volte che sul campo di gioco comincia a vincere, dà l'avvio a un film mentale tutto suo, un fenomeno che gli sportivi riconoscono come "paura di vincere", e inizia a commettere errori, che di fatto lo portano a perdere. Il tennista è consapevole di quanto sta succedendo, ci combatte razionalmente. «È come se – osserva **Roberto Bonanomi**, psicologo e direttore scientifico del master in coaching riservato a psicologi organizzato dalla scuola Palo Alto a Milano – giocasse contemporaneamente due partite, con l'avversario e con la propria mente. La via d'uscita consiste nell'insegnargli, attraverso una serie di tecniche come la mindfulness, a smettere di giocare la partita con la propria testa». Immaginiamo ora un manager già affermato e abituato alle grandi responsabilità che di fronte alla necessità di parlare in pubblico si fa rosso e la voce gli comincia a tremare. «Succede – conferma **Giovanni Muciaccia**, titolare dell'omonimo studio – e in questi casi non è certo sufficiente concentrarsi sulle tecniche per insegnare a gestire la voce o a non gesticolare, bisogna scavare un po' di più, arrivare alle resistenze interne di quella persona e aiutarla a scoprire dentro di sé quelle risorse spesso nascoste su cui far leva. A volte bastano due ore, altre volte serve più tempo, ma poi il click arriva». Senza pretendere di cercare le cause del disagio, ma sostenendo la persona nel muoversi all'interno della sua paura anche, se serve, usando tecniche psicologiche, dalla somministrazione di test di personalità alle tecniche di rilassamento.

Il coach non è un motivatore, né un formatore

Ci sono circa 47mila coach professionisti al mondo, di cui oltre un terzo opera nell'Europa Occidentale. Il fatturato globale è stimato in quasi due miliardi di dollari, 800 milioni dei quali riportano all'Europa. «Siamo uno dei pochi mercati in crescita – osserva **Massimiliano Cardani**, presidente per l'Italia di Icf, la principale associazione di categoria, presente in oltre cento paesi –. Sempre più assistiamo al consolidarsi di modelli ibridi, perché è raro trovare il coach puro che vive solo di quello». Difatti le esperienze raccolte sul campo parlano quasi sempre di interventi blended, cioè misti, in cui l'attività di coaching si affianca ad azioni di formazione. E qui è bene essere chiari, perché per quanto possano e spesso debbano collaborare, formazione e coaching sono due cose diverse, così come il coaching non equivale a una seduta dallo psicologo, men che meno dalla psicoterapeuta, e il coach non è il motivatore, quello per intenderci che riempie le sale di gente che, alla fine, se ne esce gasata ma niente di più. La formazione, dicevamo, mira a sviluppare competenze, mentre il coaching va a lavorare sui talenti che il coachee già possiede, interviene sugli obiettivi della

Le tendenze

- La professione di coach è in crescita, si stimano in totale 47.500 professionisti che generano un fatturato globale di quasi 2 miliardi di dollari l'anno
- Le aree a forte concentrazione di coach sono Nord America, Europa Occidentale, Oceania. Tre su quattro coach riportano a queste aree
- La crescita più veloce del coaching è però attesa nelle regioni dell'America Latina e dei Caraibi
- I coach sono generalmente ottimisti circa il futuro e si aspettano una crescita della domanda, per numero sia di clienti che di sessioni, con conseguente crescita anche del fatturato

persona utilizzando le sue risorse. «C'è una progettualità – precisa Cardani – che come primo punto prevede la chiarificazione degli obiettivi nella gestione della carriera o del proprio team o ancora nella comunicazione». Perché non è vero che quando una persona non riesce a esprimere ciò che potrebbe sia sempre colpa di un blocco psicologico, a volte si tratta semplicemente di non avere chiari gli obiettivi. Come rispondeva il gatto ad Alice nel paese delle meraviglie: decidere la strada giusta da prendere dipende in buona parte da dove si vuole andare. O per dirla con Seneca: «Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuol approdare».

Quando può essere d'aiuto

Ed è un niente, di questi tempi così disorientati, scontrarsi con la difficoltà a mettere a fuoco gli obiettivi o a dipanare la matassa della complessità delle relazioni, delle aspettative, dei messaggi, della comunicazione da uno a uno, da uno a molti, da molti a molti. Tutte situazioni che all'interno delle aziende si esaltano al massimo grado. Quando il manager è posto di fronte all'aut aut o cambi o lasci, quando dopo lunghi periodi giocati sulla difensiva arriva il momento del dover decidere velocemente, in un quadro dove i dati disponibili sono moltissimi e per ciò stesso pochissimi, ecco che un coach può aiutare la persona a ricalibrarsi, agendo più o meno come uno specchio da cui vedere se stessi e la propria situazione da una prospettiva esterna. Senza con ciò intendere che il coach trovi la propria ragion d'essere solo là dove esista un problema; in Italia forse è un po' così, ma negli Stati Uniti, da dove tutto è partito, il coach è ormai alla stregua di un benefit: vieni promosso e ti danno il coach. Tipica la situazione in cui il tuo capo se ne va e a te viene chiesto di assumerti la responsabilità del team. Magari sei un ottimo tecnico, ma non attrezzato come leader o non del tutto preparato al cambio di ruolo. «A quel punto – racconta **Maria Rosa Rocco**, alla guida di Coachinggroup – normalmente ci chiama il direttore delle risorse umane e



noi ci attiviamo per aiutare la persona a entrare più rapidamente nel ruolo». Spesso, come dicevamo, si avvia una prima fase di formazione e una seconda di coaching, sia individuale sia di team. «I costi – spiega Rocco – variano parecchio anche secondo il ruolo delle persone, da 600 euro l'ora per un amministratore delegato a 300-400 euro l'ora per altri manager non così apicali. La media è di 8-12 incontri, due-tre volte al mese. Quando le esigenze della persona lo richiedono, si può usare anche la formula da remoto, via skype ad esempio». Lavora molto da remoto anche Hc. «Con la nostra piattaforma di e-coaching – conferma **Gian Maria Zapelli**, fondatore e presidente – in quattro anni abbiamo formato circa 1.200 persone. Funziona bene con i gruppi internazionali che hanno coach in giro per l'Europa». Quella del coaching telefonico è una modalità molto diffusa in America, mentre da noi è più utilizzata come integrazione del contatto di persona.

Senza empatia, nulla si può fare

Una cosa è certa: che sia vis-à-vis o telefonica, la relazione tra coach e coachee deve basarsi sull'empatia. Quando questa non scatta, è bene cambiare coach.

Ci sono anche casi in cui, non per mancata sintonia ma per ragioni di opportunità, è preferibile non frequentare un dato coach. È il caso in cui l'intervento in azienda coinvolga più manager, allora è meglio che il coach che segue il responsabile del team non sia lo stesso che segue gli altri manager, proprio perché le dinamiche all'interno di un gruppo sono spesso, anzi sempre, complicate e potrebbe risultare d'impedimento sapere che si sta parlando con lo stesso coach che poi affianca il nostro capo. Ci sono poi tutti gli interventi cosiddetti di sinergia generazionale nelle imprese a conduzione familiare, quello che una volta chiamavamo passaggio generazionale. In queste situazioni di solito intervengono due coach alla volta. L'esigenza è di concordare fra i vari membri della famiglia il modo migliore di governance dell'azienda. «Di solito – racconta **Bonanomi**, Palo Alto – vediamo queste persone otto-dieci volte, nei primi incontri alleniamo le sei funzioni psicologiche che chiamiamo della flessibilità positiva, una volta svolto questo lavoro, le persone provano a trovare un accordo».

Il modello della flessibilità psicologica positiva

1. Problem Solving:

capacità di discernere e riconoscere i pensieri utili da quelli inutili, di essere consapevoli delle proprie convinzioni, credenze e giudizi, accettando quelle limitanti ed agendo quelle che realmente portano a risultati concreti e importanti.

2. **Tenacia:** capacità di accettare emozioni e situazioni spiacevoli (ansia, rabbia, paura) agendo in modo proattivo e di sviluppare emozioni e visione positiva.

3. **Concentrazione:** capacità di restare impegnati nel presente, sulle attività in essere, gestendo l'overloading di stimoli e la percezione di chaos.

4. **Valori:** capacità di riconoscere i propri valori e agire sinergicamente quelli degli stakeholder.

5. **Proattività:** capacità di progettare concretamente l'agire utile, evitando l'inerzia o viceversa l'agire impulsivo e inutile.

6. **Diversità:** capacità di comprendere e vivere la diversità, dal punto di vista del ruolo professionale e culturale come fattore arricchente sotto un profilo lavorativo e umano.



Fonte: Palo Alto

Se tutto va bene, ne esce un'organizzazione aziendale nuova, basata su una motivazione di guadagno più emotivo che economico.

Come rendere misurabile il coaching

Tutte le aree d'azione del coaching si riducono a un lavoro con la persona sui suoi obiettivi e con le sue risorse, si tratta dunque sempre d'interventi sul profondo. E allora potrebbe, a prima vista, sembrare difficile riuscire poi a verificarne e financo misurarne l'efficacia. Invece, niente di più facile: se dopo l'azione di coaching succedono le cose che dovevano succedere – la persona viene promossa, il manager migliora le performance del suo team, l'azienda familiare trova una nuova formula di governance – significa che il progetto ha avuto successo. Ed è buona norma fra i coach seri identificare prima, insieme al cliente, i KPIs, cioè gli indicatori chiave di prestazione, quelle cose che appunto si vuole succedano. Motivo per cui il ritorno

COMPETENZE

sull'investimento di un'azione di coaching è sempre misurabile pur in assenza di strumenti scientifici dedicati, come invece non sempre succede con gli interventi di formazione, perché un conto è sapere, un altro è saper fare e saper essere.

Una professione per molti manager

Abbiamo già detto di come il coaching sia un mercato che cresce. Non stupisce allora che la prospettiva di diventare coach attragga non solo chi già lavora nella formazione e nella consulenza e desidera aggiungere una competenza preziosa al ventaglio della propria offerta, ma anche manager e top manager che, dopo aver sperimentato su di sé il coaching, un po' se ne innamorano e decidono allora di approfondire per aprirsi una finestra sul futuro. Anche questo è un segno di questi tempi a cambiamento veloce: un executive che oggi lavora in azienda può pensare che di qui a qualche anno la sua prospettiva sia di passare dall'altra parte e di mettersi nella consulenza. Si tratta, insomma, di un investimento in previsione della propria vita numero due. «Da cinque-sei anni – conferma **Flaminia Fazi** di U2Coach, che da oltre un decennio forma coach sulle piazze di Milano e Roma – abbiamo anche

top manager, che spesso intraprendono il percorso di formazione come investimento del tutto individuale». E non si tratta di pochi euro, perché per formarsi come professionisti bisogna mettere in conto dai sette ai diecimila euro, comprendendo sia il master sia la fase successiva di supervisione. «Possiamo tracciare – continua Fazi – un identikit: posizioni aziendali alte, 40-45 anni, provenienza dai settori bancario, automotive, Tlc, farmaceutico. Uomini e donne in parti uguali, perché si bilanciano i due fattori per cui le donne sono normalmente più propense verso il coaching, ma rimane che ancora oggi le posizioni di rilievo all'interno delle aziende sono perlopiù in mani maschili».

C'è infine un'altra categoria che s'iscrive ai master di coaching e sono i responsabili risorse umane. Per loro la motivazione non è tanto o non solo costruirsi l'alternativa nella vita, ma poter poi proporre all'azienda una serie di servizi di coaching interno. E così, normalmente, si prendono due piccioni con una fava. Da un lato, si contengono i costi, dall'altro ci si riposiziona, spostando il baricentro della propria funzione da contenuti amministrativi a contenuti risorse umane nel vero senso della parola: il sogno di ogni Hr.

Gi.G.

Le esperienze in campo

Misto formazione-coaching. Intervento effettuato in Unicredit dallo Studio Muciaccia relativamente all'area Confidi, settore accesso al credito. L'esigenza è di potenziare l'allora neocostituito gruppo di 70 specialisti Confidi, seguendo tre direttive: consolidare in loro la consapevolezza del nuovo ruolo, migliorare le competenze di comunicazione, sviluppare stili negoziali con un approccio di partnership per fidelizzare i rapporti nel lungo periodo. Le modalità didattiche interattive comprendono le tecniche di ascolto attivo, il mirroring verbale e analogico, il linguaggio positivo.

A scuola. Claudia Saccone, dirigente del ministero Pubblica Istruzione, decide di frequentare il master in corporate e business coaching organizzato da U2coach. «Ne ho tratto benefici a livello personale, maggiore apertura e capacità di ascolto e rispetto delle mappe altrui – sostiene – e anche nell'ambito della scuola ho appena tenuto un corso di aggiornamento per docenti e dirigenti utilizzando quasi interamente le tecniche di team coaching».

Apprendi l'arte e mettila da parte. Rolando Ventura, Ceo di Toyota Financial Services, ha frequentato il master in coaching sia per sviluppare la propria autoconsapevolezza sia per «essere pronto a ricoprire nell'ambito della mia multinazionale la figura di Corporate Coach». «Per intanto – aggiunge – sto già applicando nella vita quotidiana, a livello sia professionale che personale, tutti i processi di comunicazione appresi, unitamente all'analisi transazionale e alla Pnl».

Multinazionale a organizzazione matriciale. In vista dei cambiamenti a cui andava incontro l'azienda, tre anni fa Alessandro Di Salvo, top manager di Nokia Siemens Networks, concorda il proprio piano di sviluppo personale con il line manager e con l'ufficio del personale. L'esigenza è di rafforzare le competenze sulla guida strategica di diversi team e manager in azienda. Come d'abitudine in Nokia, l'accordo prevede la frequenza di un master in coaching. «L'esperienza – ricorda Di Salvo – si è rivelata molto di più di quanto mi aspettassi. Oltre a un'immediata capacità di relazionarmi meglio con gli altri in azienda, ho capito meglio me stesso e ho trovato sfogo alla mia voglia inconsapevole di aiutare gli altri a sbloccare il loro potenziale». Tanto da «pensare seriamente di svolgere la professione del coach».

L'IMPRESA N°11/2013 **67**