

Il coaching che aiuta l'azienda

Nelle aziende americane sono sempre più richiesti, e ora cominciano a prendere piede anche da noi. Sono i coach, i professionisti dello sviluppo personale, che operano per rendere le persone maggiormente consapevoli dei propri punti di forza. Gli operatori del settore sono in crescita, mentre stanno nascendo scuole di formazione ed enti di certificazione.

di Raul Alvarez

A sentire chi li utilizza sono un toccasana: aiutano le persone a sviluppare il proprio potenziale e a migliorare le performance. Dunque, un investimento sicuro sulle persone e sul business: cosa chiedere di più? Li chiamano coach, sono professionisti dello sviluppo personale. In America vanno per la maggiore e sono già presenti in molte aziende, soprattutto nelle multinazionali dove questo metodo è ormai diffuso da almeno una decina d'anni. Oltreoceano c'è ormai la consuetudine a trasformare i capi in coach e diffondere in basso la cultura del coaching, trasformandola in una filosofia aziendale. Ma è anche un metodo versatile, il cui campo d'azione si estende oltre l'azienda: lo richiedono studi professionali, centri sportivi, scuole, persino famiglie. La domanda cresce e le società specializzate spuntano come funghi. Sono in molti a lanciarsi in questa attività redditizia, non tutti però con le carte in

regola. C'è chi, anche senza 'certificazione', ha alle spalle esperienze che gli consentono di esercitare il mestiere con altrettanta professionalità. Dopotutto, gran parte delle tecniche di coaching attingono alla pratica della consulenza, non molto diversa da quella che si è sempre fatta, e al personal training. Ma c'è anche un proliferare di ex formatori di svariata provenienza, psicologi disoccupati, venditori incalliti, adepti di guru del personal power da cui stare in guardia. Per proteggersi da questa pleora di improvvisati sono nati diversi enti di certificazione che preparano con un background adeguato chi vuole intraprendere il mestiere: la Scuola Europea di Coaching, la SCOA (The School of Coaching), l'U2coach, il Life Coach Lab, una quantità sterminata di sigle altisonanti fra le quali è difficile orientarsi.

A riprova della crescita del settore basterebbe attingere ai dati. L'In-

ternational Coaching Federation registra 30mila membri iscritti: un bel balzo in avanti rispetto a una decina di anni fa, quando contava solo qualche centinaio di adepti. Oggi il giro d'affari in America si aggira sui 1,5 miliardi di dollari. Il mercato italiano, con il suo fatturato di 15 milioni di euro, è al decimo posto nel mondo e al terzo nella classifica europea, dopo Svezia e Finlandia. "Siamo sopra al Regno Unito, alla Francia e alla Germania: un risultato interessante per una disciplina che ha fatto il suo ingresso in Italia solo pochi anni fa", sostiene Gianluigi Granirei, Presidente della Federazione Italiana Coach. Le maggiori utilizzatrici di coaching restano le multinazionali e le aziende italiane di grandi dimensioni. I segmenti di mercato che ne fanno maggiore richiesta sono il food, il settore delle biotecnologie e delle fonti energetiche, le telecomunicazioni, i grandi gruppi bancari e assicurativi.

Gli operatori del settore sostengono che nel nostro paese il coaching ha raggiunto la piena maturità: lo dimostra il fatto che da quest'anno il Coaching Prism Award (il premio attribuito ai tre casi di corporate coaching più sfidanti) viene assegnato anche da noi. Coaching è ormai un termine familiare, basta digitare la parola su Google e si trovano 400.000 link in italiano. C'è di più: secondo Luca Stanchieri, Presidente dell'Associazione Italiana Coach Professionisti, possiamo cominciare a parlare persino di un coaching made in Italy. "Il metodo viene dall'America, ma è stato adattato alla realtà italia-



■ Due testi sul coaching disponibili in italiano: a sinistra, *Il coaching interculturale* di Philippe Rosinski (ed. FrancoAngeli); a destra, *Il manuale del coach* di Robert Dilts (ed. NLP Italy).



■ Robert Dilts, coach di fama internazionale e autore de *Il manuale del coach*.

Le sette fasi di un intervento di coaching

- 1 Individuare il bisogno di cambiamento/miglioramento
- 2 Osservare e raccogliere i dati disponibili
- 3 Motivare a definire e sentire come propri gli obiettivi di miglioramento personale
- 4 Aiutare a pianificare il raggiungimento degli obiettivi
- 5 Creare occasioni per allenarsi a impiegare le capacità desiderate
- 6 Osservare la persona in azione e dare un feedback oggettivo
- 7 Aiutare a superare i momenti problematici o di stallo

na”, assicura Stanchieri, “valorizzando la cultura locale e la nostra identità”. La scuola di Palo Alto di Milano ha anche tracciato un identikit dei coach nostrani. Dall’analisi di un campione di 187 coach (fra direttori delle risorse umane, amministratori delegati e membri della proprietà) è risultato che il 90% sono donne, il 75% ha meno di 40 anni, il 64% non ha avuto esperienza aziendale, il 20% ha una laurea in psicologia e il 55% ha una laurea umanistica.

Ma che cos’è in pratica il coaching? Esistono tante definizioni quante sono le scuole. Una delle più precise è quella adottata dall’International Coaching Federation: “Il coaching è un rapporto di partnership fra coach e cliente (il coachee) per aiutare quest’ultimo a ottenere i risultati attesi in ambito sia lavorativo sia personale”. Grazie all’attività svolta dal coach, i clienti apprendono ed elaborano le strategie d’azione necessarie per migliorare le performance, facendo leva sulle proprie risorse personali. Nell’avvio dell’intervento si parte dal definire con il cliente la situazione di partenza (stato presente) e si pattuisce un piano per raggiungere lo stato desiderato. Il coaching è una formazione one-to-one dove il coach porta il cliente a conseguire i risultati attesi, limitandosi a far emergere le soluzioni dal cliente stesso, senza sostituirsi a lui, facendolo sentire protagonista del proprio cambiamento an-

ziché mero esecutore di una soluzione piovuta dall’alto. In questo modo si rafforza la fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità.

Un’altra definizione esauriente è quella di Robert Dilts, coach di fama internazionale, autore di un libro illuminante che spiega la sua metodologia, *Il manuale del coach*, edito da NLP Italy. “Mi piace definire il coaching”, spiega, “come un processo di crescita personale che aiuta gli individui e i team a raggiungere i massimi livelli di performance. Per questo il coach deve anzitutto aiutare le persone a rompere le barriere percettive (generate da convinzioni limitanti) che ostacolano l’accesso alle proprie risorse. Per produrre dei cambiamenti rapidi ed efficaci, talvolta basta insegnare una nuova strategia d’azione, proprio come fa il coaching ispirato al modello dell’allenatore sportivo. Altre volte bisogna invece lavorare più in profondità, agendo sui valori e sull’identità. La qualità di un coach consiste nel riuscire a capire a che livello occorre intervenire per ottenere risultati soddisfacenti”.

Per dirla in sintesi con Philippe Rosinski, executive coach e autore di un bel libro sulle differenze culturali come leva strategica per lo sviluppo delle persone, dei team e delle organizzazioni (*Il coaching interculturale*, edito da Franco Angeli), “il coaching è l’arte di facilitare lo sviluppo del potenziale umano per con-

seguire obiettivi importanti e significativi”. Il successo di un intervento dipende anzitutto dalla corretta definizione degli obiettivi che il cliente intende raggiungere e dall’aver scelto il coaching a ragion veduta. Troppo spesso invece l’azienda ricorre a questo sistema solo perché di moda, o perché lo considera l’ultima spiaggia. Quando ciò accade viene meno il patto fra l’azienda, il coach e il cliente, e l’intervento è destinato a fallire.

Uno dei dilemmi più frequenti con il quale il coach deve fare i conti è quando i valori individuali e quelli aziendali entrano in collisione. In questo caso come impone di comportarsi l’etica del coach? Giriamo la domanda a Robert Dilts. “In realtà”, chiarisce l’esperto, “sulla base della mia esperienza posso dire che i casi di totale inconciliabilità fra i valori personali e quelli aziendali sono rari. In genere c’è sempre un punto di convergenza, piccolo o grande che sia. Spesso le differenze sono più forma-

■ Philippe Rosinski, executive coach e autore de *Il coaching interculturale*.



li, per esempio nel linguaggio (diamo nomi diversi agli stessi valori), che sostanziali. Talvolta l'incompatibilità è solo un problema di criteri. Si tratta quindi di intendersi sulle parole e di trovare un criterio che soddisfi entrambi. La domanda da porsi è: che cosa consente di creare un collegamento fra i valori/obiettivi aziendali e quelli personali? Uno dei compiti più delicati del coach è proprio questo: portare la persona a creare un ponte fra i valori individuali e quelli aziendali. È anche una questione profondamente etica". Ma Dilts come gestisce la situazione quando si trova in contrasto con i valori del suo committente? "La prima cosa che faccio all'inizio dell'incontro col cliente", risponde, "è verificare la possibilità di allineare e integrare i miei valori con quelli dell'azienda. In caso di incompatibilità è inutile accettare il lavoro, tanto sarebbe destinato a fallire".

Se l'allineamento fra valori personali e aziendali è importante, lo è altrettanto che l'azienda richieda un intervento di coaching soltanto dopo aver chiarito i propri obiettivi e valutandone la fattibilità. Sarà poi cura del coach specificare, nella sua proposta, come il coaching possa contribuire al loro conseguimento. "Non spetta al coach, invece, diffondere o vendere al proprio cliente gli obiettivi strategici dell'azienda. Compito del coach è solo quello di aiutare i coachee a sviluppare le competenze richieste per mettere in atto le direttive strategiche dell'azienda. E non è poco!", chiarisce Paolo Terni, executive coach di esperienza e autore di uno dei libri più au-

torevoli sul tema, *Coaching Leader*, edito nel 2007 da

Guerini & Associati. Questo aspetto è particolarmente importante per la motivazione del cliente/cochee: una cosa infatti è assegnare un obiettivo ponendo le persone di fronte a un nuovo compito e, successivamente, mettendogli a disposizione un supporto di coaching; altra cosa è affiancare un coach prima che le nuove direttive strategiche e gli obiettivi siano stati metabolizzati. Nel primo caso il manager si sarà già scontrato con le difficoltà del compito e ciò lo porterà ad accogliere con favore la possibilità di un supporto esterno. Nel secondo caso, vedrà il coaching solo come un ulteriore aggravio di compiti e perderà di vista il suo fine.

Le caratteristiche di un coaching efficace sono le seguenti: la capacità di ascolto, innanzitutto; saper fare domande appropriate, seguendo il metodo socratico; saper cogliere i processi di pensiero dell'individuo attraverso l'osservazione del comportamento; portare la persona ad allineare gli obiettivi personali con quelli aziendali, perché una distonia a questo livello farebbe fallire tutto. Solo successivamente si potrà allineare lo sviluppo individuale a quello professionale, poiché in fondo è sempre la crescita personale a supportare quella professionale e non viceversa. "Il coaching", sostiene Philippe Rosinski, "non si deve limitare a insegnare: deve risvegliare nell'individuo la consapevolezza nelle proprie risorse, aiutarlo a incorporare il cambiamento, aumentare il senso di responsabilità per la propria crescita. In fondo è questo il compito principale del coach:

aiutare la persona a interiorizzare i cambiamenti. E per farlo occorre una grande capacità comunicativa. Il coaching altro non è che una forma avanzata di comunicazione".

Un altro ostacolo forte viene dall'ambiente: talvolta è proprio la cultura aziendale a sottovalutare la crescita individuale. L'azienda che mira solo al tornaconto personale diventa cieca ai bisogni delle persone, tende a colpevolizzare per gli errori, alimentando la 'cultura della colpa' che frenerà il processo di sviluppo personale. Dove regna questa mentalità, il coaching non può fare nulla.

Le sessioni individuali di coaching si svolgono in genere all'interno dell'azienda, in spazi riservati per garantire la privacy. Prevedono un numero ridotto di incontri, da un minimo di tre a un massimo di dodici, la cui durata varia a seconda del tipo di intervento. Durante le sessioni il coach, tramite domande mirate, commenti, osservazioni, feedback e l'uso di specifici protocolli, aiuta il cliente a definire gli obiettivi, a valutare le possibilità d'azione, a elaborare strategie comportamentali che facciano leva sui punti di forza. La sessione si chiude con l'accordo sulle azioni (task) che il coachee metterà in atto prima dell'incontro successivo. In genere le persone escono da queste sessioni consapevoli dei propri punti di forza e delle criticità da superare, responsabilizzate nel progetto di cambiamento costruito su misura per loro, fiduciose nella capacità di cambiare. E soprattutto escono sentendosi 'persone', non più pedine di un sistema che le rende numeri, senza storia, intercambiabili. Forse è anche questo a spiegare il successo del coaching in azienda. ■