



Studi e Ricerche sul Coaching, anno 2009

In ogni momento di crisi si sente l'esigenza dei leader. L'economia attuale li sta mettendo a dura prova: decisioni affrettate, comportamenti avventati, la fretta di correre verso risultati spesso deludenti hanno conseguenze devastanti per le aziende e per le persone.

Per questa ragione **l'executive coaching** è lo strumento essenziale ad ogni livello gerarchico. Le più recenti ricerche di mercato a tema di sviluppo della leadership aggiornano professionisti ed aziende e sottolineano l'evidenza che il coaching procura cambiamenti positivi in tempi ravvicinati. Il nodo della questione è rappresentato dall'impegno del coachee e dalle competenze del coach che induce il cambiamento apprezzato. Perciò, scegliere il coach giusto è importante. Meno male che i coach sono sempre più convinti che è meglio non improvvisare, seguono percorsi formativi ampi e di varia profondità, si certificano, si riuniscono in gruppi di supervisione.

Il coaching procura cambiamenti positivi in tempi ravvicinati

Gli studi e le ricerche di cui parlo derivano da fonti di tutto rispetto:

- Sherpa Executive Coaching Survey, con il contributo della Neeley School of Business, della University of Georgia, della IQS Research, 2008 e 2009
- HBR Research Report, 2009
- American Management Association, Global Study 2009
- International Coach Federation, 2008 e 2009

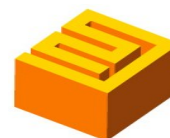
ed offrono una visione del coaching a livello mondiale, con profondità americana ed europea.

In totale sono stati intervistati 1500 partecipanti, tra coach e fruitori del coaching. Le ricerche sono attuate senza alcun risvolto di profitto, allo scopo di dare una visione realistica della professione e valorizzarne l'evoluzione. Gli elementi identificativi emergono da executive coach, business e personal coach, e loro clienti (aziende e persone).

I leader hanno l'obiettivo primario di sviluppare le proprie organizzazioni, e lo fanno attraverso le persone, attivando la crescita dei manager che li seguono e valorizzando i talenti emergenti. Il coaching è lo strumento ideale, ammesso che sia attuato da professionisti preparati. Il tema è caldo: la credibilità del coach come tramite per la crescita di un individuo è elemento delicato, così come etica, standard di riferimento e di processo, competenze applicate.

L'executive coaching viene proposto:

- ✓ in sessioni individuali, di persona, con agganci periodici telefonici
- ✓ con processi standard condivisi, ma stili applicativi diversi
- ✓ coinvolgendo sempre più i referenti d'azienda
- ✓ offrendo percorsi di coaching certificati



Le domande più ricorrenti in azienda sono:

- Cos'è il coaching?
- Chi se ne avvale?
- Come viene erogato?
- Chi può diventare coach?
- Come si acquisiscono le competenze?
- Quanto costa?
- Il risultato è misurabile?
- Che futuro avrà il coaching?

Proviamo a rispondere, nelle pagine seguenti, considerando alcuni punti fermi del coaching:

- ✓ è utilizzato da meno di un terzo delle aziende a valenza internazionale, meno di un quinto di quelle nazionali;
- ✓ è sempre più conosciuto e richiesto;
- ✓ è associato al termine "prestazioni elevate";
- ✓ è orientato allo sviluppo dei risultati individuali;
- ✓ conta molto la chiarezza di intento;
- ✓ misurare il risultato porta ad una maggiore diffusione del metodo
- ✓ è importante scegliere il coach giusto;
- ✓ è molto importante associare il coach al coachee;
- ✓ corsi di formazione ad hoc sono richiesti e apprezzati;
- ✓ il futuro sembra essere brillante;
- ✓ il tema del coaching tra pari è da ampliare.

Come spiegare il coaching?

Alle aziende, ancora non è chiaro cos'è il coaching, pur dichiarandone la conoscenza. Nuovi consulenti, formatori, manager d'azienda, professionisti di diversa estrazione, salgono sul treno in corsa e si definiscono "coach" senza averne accertato le competenze. Concordiamo con la seguente definizione.

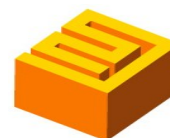
Executive coaching significa: incontri periodici tra un leader d'azienda e un facilitatore addestrato, orientati a indurre cambiamenti positivi, in tempi brevi, nei comportamenti legati alla professione.

Questa definizione chiarisce

Chi sono i coach	<i>Facilitatori addestrati (non consulenti, formatori, mentor, manager, o altro)</i>
Cosa fanno	<i>Inducono cambiamenti positivi nei comportamenti professionali</i>
In quanto tempo	<i>In tempi brevi e definiti</i>

In linea generale, gli executive coach

- non condividono la propria esperienza (come fanno i mentor)
- non danno consigli (come fanno i consulenti)
- non insegnano (come fanno i formatori)
- evitano le faccende personali (come fanno i terapisti o i counselor nel 'life coaching')



Perchè si assume un coach?

Sviluppo della leadership: questa è la ragione primaria per cui viene assunto un coach

Nel recente passato, si assegnava un coach a manager che non incontravano le aspettative dell'azienda. L'attualità vede l'executive coaching proposto per lo **sviluppo delle competenze di leadership**, anche se una piccola percentuale resta ancora orientata alla soluzione di specifici problemi comportamentali. Come risultato, avere un coach è simbolo di apprezzamento da parte dell'azienda, un benefit per trattenere i validi talenti e per gratificare i leader in carriera.

Chi se ne avvale?

Le aziende inseriscono il coaching a qualsiasi livello gerarchico, dipende dai progetti che si desidera avviare e dal budget a disposizione. Chi se ne avvale in maniera più consolidata sono comunque i leader al top, gli executive, i middle manager, i presunti leader di domani.

Esiste uno standard metodologico?

In Italia, la *Federazione Italiana Coach* si pone come punto di raccolta associativo dei coach, con riferimento alla *International Coach Federation* (a livello mondiale), ma non riesce ancora a farsi garante della professione. Il mercato, soprattutto di evidenza internazionale, richiede una certificazione formale. Le scuole di formazione del coaching rispondono ognuna con il proprio metodo ed i propri contenuti. Solo l'efficacia dei risultati potrà nel tempo decretare l'emersione di metodologie riconosciute dai molti.

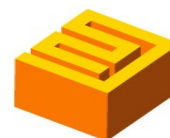
Erogare coaching e formare altri coach, o leader d'azienda, diventa sempre più una forma di training individuale (1:1), pur considerando periodici interventi telefonici. Nonostante la tecnologia proponga eccellente formazione a distanza, il coaching di persona è decisamente più apprezzato del tramite telefonico o telematico. Cresce la presenza dei coach interni, se l'azienda è di notevoli dimensioni, pur con le riconosciute differenze di riservatezza.

Quanto dura un percorso di coaching?

Tra i 6 e gli 8 mesi, al massimo un anno; il trend porta a considerare interventi rapidi, su temi specifici, della durata di 4/6 mesi (5 sessioni). Coach e coachee si incontrano ogni due/tre settimane, o a cadenze concordate. Si inseriscono incontri di aggiornamento dopo 4/6 mesi dalla conclusione di un percorso di coaching.

Chi diventa coach?

I coach sono personaggi indipendenti, che non amano lavorare in esclusiva per l'una o l'altra società di consulenza. Parecchi coach esercitano da più di 5-10 anni, provenendo da almeno 10 e oltre, anni nel business d'azienda, come Human Resources o altre funzioni dirigenziali. Il mercato comincia a dare segnali di maturità e di apprezzamento per la lunga esperienza in campo.



Finalmente la professione delle pari opportunità?

Le ricerche dicono che uomini e donne sono ugualmente rappresentati nei ranghi dei coach, lavorano con quantità simili di clienti e applicano tariffe identiche.

Quanto costa?

Considerando la presenza di due categorie diverse, il coach interno ed il professionista esterno all'azienda, i costi sono ben diversi. Il coach esterno ha i costi della consulenza oraria di alto livello, il life coach costa meno dell'executive coach. Tuttavia non esistono tariffe suggerite, anche se si conoscono differenze consistenti per coaching erogato all'individuo-manager che paga di tasca propria piuttosto che al manager d'azienda sponsorizzato dalla sua organizzazione. I coach con meno esperienza propongono tariffe inferiori dei senior, ovviamente.

Calcolo del ROI (Return On Investment) per l'Executive Coaching

I leader agiscono in situazioni sfidanti. Le decisioni devono essere precise, ragionate e concentrate. "Se spendiamo dei soldi – dicono le aziende – otterremo maggior fatturato? Ridurremo i costi? Aumenteremo la produttività?" Spesso le decisioni sono guidate dai numeri: dal ritorno sull'investimento. Le aziende riconoscono che il valore dell'executive coaching è *piuttosto alto*, persino *molto alto*. Ma non ne conoscono il numero associato. Piccole, medie e grandi aziende spendono parecchio per il coaching, eppure lo misurano in modo empirico. Qualcuno tuttavia comincia a fare calcoli più precisi.

Il valore del calcolo risiede non solo nei numeri e nelle percentuali, bensì nella qualità delle argomentazioni coinvolte nel conteggio del ROI. Quanto vale un progetto o il raggiungimento di un obiettivo? Quale contributo ha portato il coaching? Quale ne è stato il costo? I risultati migliori si ottengono riunendo committente, coachee e coach e calcolando il ROI insieme.

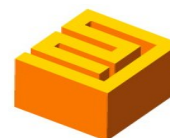
Educare i coach

E' il momento vincente per scuole, corsi di formazione per coach, certificazioni. I coach, così come i loro clienti, conoscono il valore della formazione dedicata e riconosciuta. Più un'azienda è grande, maggiore è la richiesta di coach qualificati. La *International Coach Federation* certifica sia i coach che le scuole di coaching, executive o life o business che siano. Alcuni leader d'azienda, soprattutto nella funzione HR, concorrono per una qualifica che dia valore alla propria professionalità.

Siamo realisti.

Una volta certificati, la maggior parte dei coach evolve reputazione e credibilità con percorsi di approfondimento intellettuale e culturale orientato al coaching.

I corsi di coaching più ricercati presentano la formula tradizionale della classe, sono arricchiti di interazione individuale e accompagnati da supporto individuale o telefonico tra un modulo e l'altro. La scuola, e i docenti, fanno la differenza nella professionalità del coach, al di là di ogni livello di certificato. Studi personali si affiancano ai corsi dedicati.



Credibilità del coaching

Cosa pensano le persone del coaching? In azienda, a livello HR e leader che hanno provato il coaching, il valore del coaching è percepito molto bene. La grande maggioranza del pubblico potenziale (persone che non hanno mai provato il coaching o che lo conoscono superficialmente) ne diffida finché non ne entra in più stretto contatto. Purtroppo, presunti coach senza formazione né esperienza specifica, autodidatti non certificati, possono produrre risultati devastanti in poche sessioni. C'è di buono che gli incompetenti hanno minori opportunità di essere coinvolti nel passaparola, sparendo velocemente dalla scena del coaching.

In qualche caso il coaching non funziona, per:

- disparità relazionale tra coachee e coach
- perdita di interesse nel percorso di coaching
- coach inesperto
- incapacità del coachee ad assumere modalità comportamentali diverse
- mancanza di impegno e di dedizione del coachee
- interruzione del percorso (blocco dei finanziamenti o avviamento di altri progetti)
- "uncoachability" del coachee

Il futuro del coaching

I punti di vista confliggono. Il mercato è in crescita? C'è ancora spazio di manovra? Sembra che negli Stati Uniti, luogo di nascita del coaching, la metodologia sia entrata in una fase matura, il settore sia piuttosto saturo (dopo che scuole e coach si sono moltiplicati a dismisura), le tariffe si siano calmierate in modo abbastanza automatico, gli acquirenti abbiano le idee chiare a proposito delle professionalità che cercano per erogare il coaching secondo progetti di propria fattura.

Tuttavia in altri Paesi siamo ancora nella fase di espansione: troppi professionisti ancora oggi ne ignorano il potenziale, troppe aziende stanno ora introducendo programmi di coaching in affiancamento ad altre formule formative. In Italia, perlomeno, c'è grande spazio per la diffusione di una filosofia di vita personale/professionale di sicuro successo.

Lettura e redazione delle ricerche

a cura di **Marina Fabiano**

Coaching Studio

www.coachingstudio.it