



Studi e Ricerche sul Coaching, anno 2010

Grazie a [Sherpa Coaching](#), con il contributo di *Neeley School of Business*, *IQS Research* e *Peer Resources*, *The University of Georgia* e *The Miami University*, per il quinto anno consecutivo possiamo accedere alle più recenti informazioni sull'**evoluzione del coaching** nel mondo. Questa sintesi è il risultato di domande ad oltre 1000 partecipanti da 64 paesi diversi, soprattutto in America ed in Europa.

Il 2009 è stato fortemente sfidante per i leader. Quelli che sono rimasti al timone continuano ad accrescere la propria leadership ed investono sulle persone attraverso il coaching. Nei momenti di cambio generazionale e gerarchico, i leader emergenti sono alle prese con nuovi apprendimenti: ascoltare, comunicare, dichiarare le aspettative, esprimere e richiedere affidabilità. Idealmente, il coaching attiva quei positivi cambiamenti comportamentali in breve tempo.

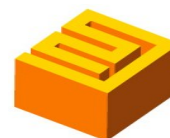
I risultati di questa ricerca provengono dai coach e da chi si avvale della loro professionalità. Ogni coach offre diversi livelli di competenza, esperienza e preparazione. E' perciò indispensabile attivare da qui la propria scelta.

***..eppure consulenti e coach non hanno ancora trovato un accordo
per stabilire i confini delle due professioni..***

Per chi è sopravvissuto alle criticità del 2009, il futuro propone ottimismo. Assistiamo ad un evidente cambio generazionale nei leader di nuova responsabilità, e nello stile di leadership apprezzato: l'executive coaching è sempre più orientato ad accompagnare questo cambiamento.

L'executive coaching è un mercato maturo che offre finalmente **coach esperti** e professionalmente preparati. Le persone hanno fiducia nel coaching; allo stesso modo ne confermano la credibilità come **strumento di sviluppo** della leadership. Si stanno delineando precise linee guida per la pratica ed i processi.

Emergono nuovi servizi, dal coaching individuale: workshop, training e seminari che trasmettono ai manager alcune competenze tipiche del coaching. Oltre a pratiche di team coaching, per allineare un intero gruppo di leader.



Definizione di executive coaching

Continua a non essere completamente chiaro il significato di "coaching". Consulenti, formatori, mentor, counselor, tutti saltano su questo treno usando inopinatamente il termine "coach" per descrivere il proprio lavoro. Ci teniamo a sottolineare la definizione di executive coaching:

Si tratta di 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 o i life coach)

Perché si assume un coach?

Sviluppo della leadership: questa è la ragione primaria per cui si assume 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**. Come risultato, avere un coach è simbolo di apprezzamento da parte dell'azienda, un benefit per trattenere i validi talenti, uno status symbol per gratificare i leader in carriera. "Hai un coach? Allora sei una persona speciale"

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 consistente sono i leader al top, gli executive, i middle manager, i presunti leader di domani. Il coaching è ampiamente utilizzato nei piani di successione: dai leader in uscita, a quelli emergenti.

Esiste un processo metodologico?

I coach dichiarano di lavorare senza grandi regole, e senza appartenere ad organizzazioni o ordini protettivi. Le sorprendenti risposte vedono un 40% di attori che sviluppano un approccio unico da cliente a cliente, un altro 40% che si avvale del proprio processo di coaching; soltanto il 20% dichiara di attenersi ad un modello guida riconosciuto.

Entrando nel merito, si scopre che alcuni coach si ribellano all'idea di un processo rigido che guidi le proprie attività, vogliono sentirsi liberi di interagire con il cliente adattandosi alle



situazioni. In effetti, potrebbero anche attenersi ad un processo definito, seguendo una serie di fasi concordate rivolte ai risultati sperati, lasciando però spazio a tempi e ritmi che producono cambiamenti gradualmente.

Metodi di erogazione del coaching

Funziona il coaching telefonico? Qualche anno fa lo si proponeva alla grande, oggi la preferenza è netta verso l'interazione individuale, supportata da contatti telefonici o informatici, anche utilizzando tecnologie visive (webcam).

Più precisamente:

- oltre il 45% delle aziende preferisce il coaching alla formazione tradizionale, in qualsiasi dimensione aziendale
- parecchie aziende di grandi dimensioni dichiarano di utilizzare il coaching interno a tempo pieno
- il 90% degli esponenti delle funzioni HR e clienti sottolineano l'importanza dell'incontro di persona
- tra gli executive coach la preferenza del faccia-a-faccia si posiziona al 75%

Diventare coach

Chi assume un coach, lo vuole preparato. Corsi e percorsi di certificazione per coach e aspiranti tali sono ampiamente offerti. Aziende e coachee dichiarano di voler accedere a professionisti preparati e certificati, ed anche i coach ne sono volontariamente consapevoli. Qual'è la differenza tra corsi e certificazioni? I coach certificati, in teoria, hanno dimostrato la padronanza del processo che hanno appreso; hanno seguito almeno un corso ed hanno superato dei test. Negli ultimi anni l'importanza della certificazione è molto cresciuta ed è condivisa.

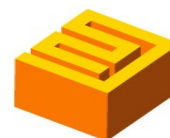
I corsi di coaching più ricercati presentano la formula tradizionale della classe, sono arricchiti di interazione individuale e accompagnati da supporto individuale o telefonico tra un modulo e l'altro. Gli aspiranti coach scelgono il corso più adatto alle proprie esigenze, informandosi sui docenti, sull'impegno profuso, sul supporto in itinere. I corsi prettamente telefonici hanno dimostrato di essere inadatti a contenuti di spessore, sostituiti – anche in Italia – dal proliferare di training concreti di buon livello. La scuola e i docenti, fanno la differenza nella professionalità del coach, al di là di ogni livello di certificato. Le donne (84%) ci credono più degli uomini (77%).

Riconoscimento della professione

Cosa apprendono i coach? Dopo un primo periodo in cui era necessario andare all'estero per seguire corsi di coaching di buon livello, oggi in Italia ne esistono molti e differenziati. Certo è che la sola esperienza personale non è più sufficiente, pur essendo un requisito altamente riconosciuto. Chi stabilirà lo standard del mercato?

Una professione da stabilizzare

E' tuttora una professione aperta, con linee guida e standard di eccellenza in via di definizione. Esistono scuole e orientamenti diversi, non è ancora il momento di stabilire confini limitanti.



Se è vero che il coaching è destinato a diventare una professione di ampio riconoscimento, sarà necessario che sia riconosciuta a livello di ordine professionale, dai sindacati, oppure che vengano accettati e condivisi standard di mercato.

I coach più esperti sono liberi professionisti indipendenti (40%) o aggregati in piccole società di consulenza (35%), mentre le realtà consulenziali più ampie e a respiro internazionale si avvalgono di professionisti più giovani coltivandone la preparazione. Eppure, genericamente parlando, l'età media dei coach è in crescita, mentre il genere maschile e femminile è rappresentato egualmente al 50%.

Quanto costa?

Il coach professionista ha i costi della consulenza oraria di alto livello, mentre il life coach costa meno in quanto si rivolge direttamente all'individuo e non all'azienda. I life coach offrono in larga parte coaching telefonico, ancora più economico delle sessioni di persona, sottolineandone l'efficacia.

Quanto tempo?

E' opinione comune che un percorso di coaching sia limitato nel tempo, 6 mesi e anche meno. Ci si avvale più spesso di un numero contenuto di sessioni (5 o 6), poi casomai si replica o si aggiungono sessioni di raccordo dopo qualche mese. E' emerso un potenziale conflitto d'interesse tra coach, clienti e aziende:

- il coach non è in grado di prevedere la necessaria estensione di un percorso prima di aver avviato la relazione e la conoscenza del coachee
- i clienti vogliono far emergere risultati positivi in tempi brevi, per essere apprezzati dall'azienda
- le aziende hanno necessità di conoscere i costi per assegnare un budget alla singola persona o al progetto

Il risultato porta questa ricerca a proporre 6 mesi di estensione nei percorsi medi (al 62%), mentre il punto di vista degli HR si concentra su tempi più limitati.

Gli incontri di coaching hanno cadenza regolare, una, due, anche tre volte al mese.

Utilizzo di strumenti di assessment

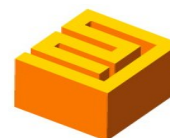
Gli strumenti di assessment sono sempre più utilizzati in fase di avviamento dei percorsi di coaching. A volte è l'azienda che decide, spesso la scelta è del coach. Alcuni strumenti si avvalgono di auto valutazioni, altri coinvolgono le percezioni di osservatori (capi, colleghi, collaboratori) a 360°

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.

L'87% degli esponenti HR e dei clienti ritengono che il valore del coaching sia "alto" o "molto elevato", pur senza avere un processo che ne calcoli il valore. La maggior parte ne rileva il beneficio attraverso riferimenti aneddotici oppure tramite sistemi individuali (utilizzo di strumenti di rilevazione delle competenze o altri sistemi personalizzati).

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.



Messaggio condiviso dai coach:

Essere certificati, seguire corsi orientati al coaching, continuare ad evolvere la propria formazione, è segnale riconosciuto di professionalità.

Credibilità del coaching

L'executive coaching sta diventando una professione stabile e rispettata, con professionisti che operano nel mercato da oltre 10 anni. Corsi di coaching sono fin troppo disponibili, pochi offrono la continuità temporale che ne segnala la competenza.

In azienda, il 91% di HR e leader percepiscono il valore del coaching come molto elevato. Al 75% ritengono pure la credibilità del coaching molto alta. La battaglia dell'opinione pubblica avviene sulla mediocrità. Talvolta il coaching ha valore ma è meno credibile, la differenza dipende dalla preparazione e dall'esperienza dei coach, che fanno pendere la bilancia della credibilità secondo i risultati che producono. Purtroppo esistono ancora coach senza sufficiente preparazione ed esperienza: magari durano poco, ma fanno in tempo a lasciare una pessima traccia.

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

Lettura e redazione delle ricerche

a cura di **Marina Fabiano**
Coaching Studio
www.coachingstudio.it