

# Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Aprile 2024

175

Poste Italiane Spa  
spedizione in abb. postale  
Decreto legge 353/2003  
(conv. in Legge 46/2004)  
art. 1, comma 1, DCB Milano



## Testa alta... e lavorare

Manifesto per i nuovi  
valori del lavoro  
Il mondo HR a confronto  
a Il Convivio di Milano

Leggere il futuro  
delle Risorse Umane  
La voce degli abbonati  
storici della rivista

Il ruolo degli OKR  
nelle strategie HR  
Più engagement e produttività  
allineandosi all'organizzazione



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Stefano Falletti

## Un coach è per sempre

Il coaching come leva di sviluppo per stare al passo con i tempi

L'esigenza di stare al passo con i tempi difficili è forte e il business coaching è una delle principali leve di sviluppo. Inoltre, piace, ed è capace di portare consapevolezza e cambiamento nei comportamenti manageriali. La comunità dei professionisti del settore cresce, forse non altrettanto lo standing delle figure che si affacciano al mercato. L'International coaching federation è un punto di riferimento nel settore, ma la selezione dei coach richiede attenzione: la formazione e le competenze devono essere valutate attentamente per garantire risultati significativi. A volte, fare le scelte giuste quando si cerca un business coach è tutt'altro che facile.



Professional Certified Coach, trainer e assessor, esercita la professione di Psicologo Clinico. Certificato Master Skill Coach da KHC, docente al Master in Skill Coaching di IdeaManagement, è Executive coach per Turningpoint, Parigi, e collabora con la Fondazione Aldini Valeriani di Bologna.

**N**ell'incontro con 10 executive che lavorano in una compagnia assicurativa italiana di dimensione internazionale, ho ricevuto un feedback a 360 gradi; donne, uomini in gamba, solidi, che gestiscono business unit da centinaia di persone, mi hanno trasferito, con umiltà, rispetto, consapevolezza e passione, i loro progetti, sfide e timori. I tempi sono sorprendenti: una volta si temeva il competitor, oggi fa paura il cigno nero; tendono quindi a concentrare maggiormente i loro sforzi sulle persone che gestiscono e nel miglioramento delle relazioni con gli stakeholder. Sono stato piacevolmente sorpreso dalla profonda ammirazione con la quale hanno descritto i collaboratori più giovani: creature strane e con qualità straordinarie, rapidi di pensiero e di azione, curiosi, dotati di una comunicazione diretta e assetati di feedback, che non amano il sacrificio, cercano il cambiamento e adorano sia le proprie passioni sia le loro famiglie. Un contesto differente e in discontinuità con le generazioni passate mette in discussione modalità manageriali sperimentate e anche tramandate, un tempo di successo. D'altronde, riflettevo, la maggior parte dei manager incontrati digitalmente era vestita in maniera informale, spesso in casa propria; anche il dress code è figlio di una nuova normalità, meno ingessata, più personale, forse propedeutica a riflessioni maggiormente orientate all'altro.

### **Il livello di benessere percepito nelle aziende, tra luci e ombre**

Leggendo l'*HR Trends and Salary Report 2023*, ricerca promossa da Randstad Professional e realizzata dall'Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica, colpisce un dato: il livello di benessere percepito nelle aziende dai dipendenti e dalle funzioni HR è significativamente differente. Il 43% dei manager, infatti, percepisce un livello elevato (cresciuto di 9 punti rispetto al 2022), a dispetto del 19% dei dipendenti intervistati (diminuito di 14 punti dall'anno precedente). Ovvio che coesistano diversi punti di vista, ma questo parziale scollamento tra i ruoli, che intercettano i lavoratori stessi e mettono in atto interventi di sviluppo, parrebbe pesare sulle spalle di chi poi la truppa la deve gestire, capire, motivare e orientare alla performance. Insomma, questi capi hanno bisogno di aiuto, strumenti, metodologie e anche modelli. Condurre un team verso risultati ambiziosi e complessi è sfidante, ma costruire un ambiente di lavoro motivante, trasparente e rispettoso delle differenze lo è di più; è un compito che va oltre le buone capacità espresse dalle soft skill. Emerge il bisogno di mettere a fuoco con chi si ha a

che fare, l'arte di intercettare bisogni, motivazioni, dinamiche interne. Insomma, un'attenzione a quei segnali deboli che la fretta e la pressione fanno passare in secondo piano. Non è forse vero che nel 2020 abbiamo anche capito quanto sia importante e valorizzante rassicurare chi ha paura?

Per comprendere l'altro e ridurre l'ambiguità del 'non detto', purtroppo, non è sufficiente comunicare bene: occorre salire di livello, passare a un'emancipazione relazionale fatta di trasparenza e, se possibile, autenticità. Questo upgrade passa anche attraverso la consapevolezza che pure quel piccolo segnale di demotivazione va esplorato con un investimento di tempo e risorse, prevenendo, magari, futuri problemi cospicui. Già, il capo deve esplorare, aumentare la propria consapevolezza e quella del proprio team; lo sa, lo ripetono i trainer, lo legge nei libri, lo dicono i grandi. Ma come lo impara?

La convinzione che il business coaching sia la strada maestra per introiettare apprendimenti duraturi si è ormai imposta. I manager vivono spesso la solitudine e possono frequentemente trovarsi orfani di momenti di confronto maturo, di feedback sgravati da gerarchie inquinanti. Il coaching obbliga a rallentare, aprendo uno spazio unico, prezioso e insolito che può agevolare pensieri profondi e anche inaspettati: riflettere, rielaborare, aprire prospettive e ripensare sono azioni cognitive con implicazioni emotive, che tendono ad ampliare il repertorio manageriale e quindi ad agire comportamenti differenti, oppure nuovi.

Poniamo che una committenza individui nel business coaching la metodologia efficace e intenda proporla all'interno dell'organizzazione, al fine di sviluppare alcune capacità manageriali, oppure per aumentare la consapevolezza dei comportamenti agiti. A chi rivolgersi? Ama il passaparola, ma crede anche nei numeri; è un bel problema, perché l'offerta è ricca e variegata.



**Si è ormai imposta la convinzione che il business coaching sia la strada maestra per introiettare apprendimenti duraturi; esso infatti apre uno spazio prezioso che aiuta ad agire comportamenti differenti e nuovi**

## Misurare i risultati di certe pratiche è complesso

Tre anni fa, sulle pagine di *Sviluppo&Organizzazione*, presentammo i risultati di una ricerca svolta in collaborazione con l'Università di Trento, su oltre 100 clienti della Società IdeaManagement. L'intento era raccogliere informazioni sui risultati dei percorsi di coaching. Pochi mesi prima, avevamo anche dato vita al convegno *Business coaching: una riflessione tra utilità ed efficacia*. Avevano partecipato relatori autorevoli, professionisti delle risorse umane, rappresentanti delle associazioni, committenti, figure preparate, appassionate e convinte. All'unanimità si era ribadita la necessità di misurare l'efficacia dei percorsi, pena un calo di credibilità. Ma siamo ancora qui, a sottolinearne l'intento, con tenui evoluzioni in tal senso.

Tuttavia, il mondo del coaching non si ferma: piace, cresce, funziona e ammicca agli HR, perché è anche di moda e sforna nuovi coach che si presentano al mercato, particolarmente di questi tempi, nei quali continua l'onda lunga della Great resignation. L'International coaching federation (Icf) è la più rappresentativa, sia nel mondo sia in Italia; offre le credenziali e un percorso di crescita, da associate a professional, fino a master, che prevede esami, ore di esperienza, mentoring erogati da scuole e valutati da assessor che lavorano sotto l'egida della stessa Icf. Il circolo potrebbe apparire un po' vizioso e autoreferenziale, però gode di un'elevata credibilità sul mercato e offre ai committenti una certa rassicurazione sull'expertise. È difficile stabilire quanti siano i business coach che svolgono la loro professione in Italia: le stime convergono su una forbice tra i 1.200 e i 1.500. La comunità è ampia e variegata.

Alcuni anni fa, durante un workshop, citando Jung, un collega lo pronunciò più volte come *young*, proprio come si pronuncia "giovane" in inglese. Mettereste la vostra executive in quelle mani? Perché no, d'altra parte parliamo di un collega con anni di esperienza, che ha superato gli esami per diventare un Professional certified coach (Pcc), un livello elevato di accreditamento Icf. Non ha evidentemente studiato sui testi dell'uomo di Bollinger, potrebbe avere uno standing non troppo elevato ma essere estremamente capace di aumentare la consapevolezza di un manager. Quindi il tema è complesso.

Icf ha senza dubbio un valore notevole: è l'associazione che ha in pancia il numero maggiore di business coach in Italia e da sempre è particolarmente attiva nel mantenimento della formazione continua, che obbliga quindi gli aderenti a studiare e a fare esperienza per rinnovare le credenziali.

Elena Brighenti, HR Business Partner di Basf per il sito produttivo più importante in Italia, particolarmente attiva e impegnata nel coaching, oltre che nel training sulle soft skill, dice a tal proposito: "Scegliere un coach è sempre un momento estremamente delicato in azienda; in Basf utilizziamo questa metodologia sia per interventi individuali sia per iniziative dedicate a gruppi di lavoro più o meno estesi e il comune denominatore è l'esigenza di lavorare su aspetti interiori, di creare uno spazio protetto in cui i *coachee* possano mettere e mettersi in discussione. Talvolta, utilizziamo questo strumento per agevolare percorsi di crescita professionale, altre volte per gestire situazioni problematiche di vario tipo. La scelta del coach 'giusto' è quindi strategica e può avere un impatto molto importante sullo sviluppo aziendale; il coach non si improvvisa né si trova con una banale ricerca sul World wide web. Normalmente mi rivolgo a scuole con una dimostrata esperienza nell'organizzazione di questo tipo di percorsi, valutando solo coach accreditati Icf.

Un elemento di valutazione importante è anche l'esperienza del coach: un passato in ambito aziendale può talvolta essere un elemento di rilievo per orientare la scelta, specialmente in contesti caratterizzati da un'elevata complessità organizzativa.

## La selezione è cruciale

Ma chi forma i coach, quali criteri utilizza per scegliere i candidati ai corsi? Il coaching è un mestiere di relazione, complesso e anche di responsabilità: non è probabilmente per tutti. Senza togliere nulla al buon percorso formativo che propone Icf, il taglio statunitense si coglie tutto ed è caratterizzato dal rigore nel processo e nel metodo e dalla disincentivazione del feedback; muoversi nei confini di un preciso terreno asettico, scevro da scambi transferali, potrebbe non essere così efficace per noi latini. Siamo infatti diversi nella gestione delle emozioni, mentre sappiamo che spesso gli apprendimenti arrivano proprio da lì. Una relazione di coaching evolutiva, emotivamente ricca, potrebbe portare risultati maggiormente significativi, perché l'apprendimento emotivo ha tanta memoria; una risorsa executive navigata potrebbe apprezzare qualche feedback maturo che un coach che ha conosciuto dall'interno certe dinamiche organizzative complesse potrebbe restituire. Proprio Carl Gustav Jung diceva, a tal proposito: "Se quel che a me sembra un errore è più positivo e più forte della verità, ho il dovere di cominciare col seguire l'errore, perché in esso si trovano la forza e la vita...".



**La scelta del coach 'giusto' è strategica e può avere un impatto importante sullo sviluppo aziendale; il coach non si improvvisa, né si trova con una banale ricerca su internet**



Team di sviluppo software al lavoro:  
innovazione e collaborazione  
Saep Informatica, Como, 2020

Il coach dovrebbe essere attrezzato per affrontare, quando serve, il mare aperto e quindi essere dotato di una notevole dimestichezza nel navigare nelle diverse situazioni. Agire seguendo il cuore verso ciò che percepiamo essere giusto fare e che non necessariamente aderisce alle metodologie alle quali siamo formati e supervisionati, spesso dà ottimi frutti; ma può esporci a rischi, perché l'audacia comporta qualche possibile deriva. Una cosa è certa: più c'è competenza, esperienza e preparazione ad ampio spettro, maggiori sono le possibilità di produrre risultati significativi. Gettare il cuore oltre l'ostacolo, uscire dal frame blindato e rigoroso per sperimentare nuove e più coraggiose strade, potrebbe dare uno stop ai pensieri ruminanti e sbloccare percorsi incagliati su domande reiterate, utili, ma non risolutive. Anche perché, cercando di guardare un po' avanti nel tempo, nessun coach sarà così rispettoso dei marker definiti da un modello di quanto potrà esserlo l'AI. È una scommessa persa in partenza.

Il rispetto degli indicatori e dei processi rigorosi, nelle metodologie relazionali, potrebbe rischiare di farci regredire dal "cosa sento ora" al "cosa è giusto che faccia a questo punto", quindi un passaggio dal livello emozionale a quello cognitivo: è ciò che proviamo quando siamo alle prime armi con uno sport oppure una disciplina, lungo il percorso per diventare confidenti del nuovo modo di agire. Divento confidente quando il mio sapere si colloca stabilmente nella memoria a lungo termine e allora sì che, in quella condizione, mi posso fidare maggiormente della relazione instaurata e del mio intuito, per raggiungere livelli più profondi.

## Relazioni di coaching emancipato per favorire insight potenti

Per generare risultati significativi dovremmo costruire una relazione di coaching emancipata, insight potenti e cambiamenti duraturi, se non switch di mindset definitivi. Serve però un'attrezzatura consistente. Bene la credenziale, necessaria l'esperienza, ma è indispensabile individuare un buon background e cercare di comprendere quale persona abita quel professionista: i ruoli occupati, le persone e i progetti coordinati, i rudimenti di psicologia, la solidità emotiva, che non si misura solo con le ore di esperienza, ma con l'aver incontrato le proprie ombre in un percorso personale. In passato, le selezioni per approdare ai percorsi formativi per diventare coach erano più accurate ed esigenti. Oggi, il business impone forse un ritmo più elevato e uno screening minore che, indubbiamente, esplora con efficacia la motivazione, ma non sempre è altrettanto esigente con le caratteristiche. Quali attitudini, competenze, esperienze di base devono possedere i candidati, sulle quali potenziare poi quelle capacità utili a diventare un coach efficace? Una comunità di coach di elevato spessore potrebbe essere sempre più una validissima alleata per portare cambiamenti significativi nel mindset delle persone e utile, inoltre, nel sensibilizzare e modificare la cultura aziendale verso le evoluzioni e i cambiamenti che il sistema ci chiede. Cari HR, per individuare il coach giusto, servono domande potenti.

FINE

# NON C'È SVILUPPO SENZA CULTURA D'IMPRESA



I prodotti editoriali ESTE sono da oltre sessant'anni un punto di riferimento per l'aggiornamento professionale di manager e imprenditori

**Sviluppo & Organizzazione**

**Persone & Conoscenze**  
La voce della Direzione del Personale

**SISTEMI&IMPRESA**  
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**MIT Sloan**  
Management Review Italia

**I,WE**  
INCLUSION. WELFARE. ENVIRONMENT

## ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito [www.este.it](http://www.este.it) alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:  
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 – [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

