



Come esprimere il proprio potenziale nella vita e nel lavoro

Oggi sempre più utilizzato anche nelle aziende italiane, il coaching è un valido strumento per ottimizzare le performance individuali e di gruppo. Da non confondere con il counseling e il mentoring, aiuta ad accrescere le proprie capacità, a gestire il cambiamento e a trovare soluzioni per il work-life balance

➡ Gaia Fiertler

Coach non solo come allenatore di calcio, ma come facilitatore per migliorare comportamenti e risultati nel lavoro e nella vita privata. Si chiama «coaching» la disciplina, «business coach» chi aiuta ad aumentare l'efficacia professionale e «life coach» chi allena nella vita. È ormai impiegato nelle medie e grandi aziende italiane, dove è stato sdoganato come metodo rapido e specifico per migliorare le performance individuali e di gruppo delle figure chiave e dei manager, direttori e amministratori delegati. E ora inizia a essere noto anche fuori dalle aziende, come

emerge dalla ricerca di International Coach Federation (ICF) in 25 Paesi su 18.000 consumer. Un italiano su 4 ora sa che cosa sia il coaching (ben oltre la media globale che è ferma al 16,9%), il 30% ne ha sentito parlare, mentre si riduce la percentuale di chi ne ignora l'esistenza (dal 66,8% del 2010 al 43,8% del 2014 - media globale 42%).

Ma di cosa stiamo parlando? «Il coaching è una metodologia che lavora sulla relazione con se stessi, ossia sull'empowerment (potenziamento) di competenze, abilità e capacità che si possiedono già.



presidente di HC, società di education manageriale e coaching. E non è neppure “mentoring”, che è l’offerta di guida e consigli da parte di un collega senior più esperto, in un’area specifica di business o di sviluppo di carriera, con cui lo confonde il 30% del campione italiano. Non è neanche “counseling”, più legato a “guarire dolori, disfunzioni o conflitti in funzione di un miglioramento degli stati emotivi e sentimentali” (lo confonde l’11%), e neppure formazione, con il trasferimento di nozioni, sapere e saper fare. Il coaching, invece, è una partnership tra coach e coachee per ottimizzare il potenziale personale e professionale attraverso un processo di pensiero creativo e stimolante (risposta giusta per quasi il 40%, sopra la media globale). Le competenze di base, i limiti e il campo d’azione sono racchiusi nelle linee guida ICF: il coaching è orientato al futuro, a differenza della psicologia che è orientata al passato e agisce sul disturbo. Non è prescrittivo né direttivo, ma la decisione spetta al coachee, a differenza della consulenza che prevede un intervento dell’esperto sulle decisioni e la strategia da seguire. Le sessioni di coaching prevedono, invece, un ascolto attivo per comprendere il contesto del cliente e la formulazione di domande che lo aiutino a trovare consapevolezza, risorse e azioni.

Le sessioni di coaching prevedono un ascolto attivo per comprendere il contesto del cliente e la formulazione di domande che lo aiutino a trovare consapevolezza, risorse e azioni.

The coaching sessions provide, however, an active listener to understand the context of the client and the formulation of questions that help lead to awareness, resources and actions

Non fornisce, invece, competenze tecniche o consigli di business. Lo si può quindi applicare a numerosi ambiti: leadership, decision making, public speaking, progetti scolastici e professioni specifiche», spiega **Claudia Crescenzi**, past president di ICF Italia. Il coaching non va confuso con la consulenza, perché non fa una diagnosi delle pratiche organizzative e non fornisce soluzioni (il 9,5% pensa invece di sì).

Un metodologia basata sull’ascolto attivo che stimola la creatività e l’utilizzo delle risorse interiori

«Siamo coach, non consulenti. La nostra funzione è quella di facilitare una corretta presa di decisioni per ottenere performance più efficaci, senza entrare nel merito dei contenuti tecnici di business e strategia», spiega **Gian Maria Zapelli**,

Uno strumento misurabile dai diversi campi di applicazione

In Italia si moltiplicano metodologie e coach, passati in quattro anni dal 3,6% all’8,4% dei rispondenti, ormai prossimi alla media globale che è dell’8,7%. L’utilizzo nelle medie e grandi aziende sembra invece stabile (un terzo ha fatto esperienza di sessioni di coaching), soprattutto per supportare manager e figure strategiche in si-



ASFOR, l'Associazione nazionale per la formazione manageriale, indica il coaching come metodologia attestata al 9% negli ultimi anni contro il 6,5% del 2012, al terzo posto dopo l'aula (58%) e il training on the job (16%). ASFOR, the National Association for Managerial Training, indicates coaching as a method used by 9% in the past few years, compared with 6,5% in 2012, in third place behind classroom training (58%) and on the job training (16%)

tuazioni particolari. Per esempio, può sostituire la formazione nei direttori che hanno già completato il proprio percorso manageriale, ma hanno bisogno di facilitatori per migliorare le prestazioni, dal controllo delle emozioni nell'incertezza alla gestione di un team. Asfor, l'Associazione nazionale per la formazione manageriale, indica il coaching come metodologia attestata al 9% negli ultimi anni contro il 6,5% del 2012, al terzo posto dopo l'aula (58%) e il training on the job (16%). Anche le motivazioni a richiedere o seguire il coaching emerse dalla ricerca di ICF denotano una maggiore conoscenza e comprensione del ruolo dello strumento. Oggi le finalità sono, nell'ordine, quelle di ottimizzare le performance individuali e di gruppo in azienda (39,40%); aumentare la sicurezza e l'autostima (38%); trovare soluzioni per il work-life balance (28,3%) e aumentare le opportunità di carriera (25%), mentre nel 2010 al primo posto

Il metodo trova oggi impiego in vari ambiti come leadership, decision making, public speaking, progetti scolastici e professioni specifiche. Today the method can be applied to numerous fields: leadership, decision making, public speaking, scholastic projects and specific professions



c'era l'obiettivo di migliorare le strategie di business con il 34,9% e, solo all'ultimo, il miglioramento delle performance. Segno che sta aumentando la consapevolezza, anche fra i non addetti ai lavori, sulla vera finalità di questa disciplina.

Poi è chiaro che il coaching, che è misurabile (e anche per questo piace ed è efficace), abbia anche ricadute sui risultati aziendali, ma di per sé agisce sulla persona e non sul business. Ovviamente, poiché facilita la presa di decisioni influenza anche la scelta delle strategie e il livello di sicurezza in se stessi, ma questi non sono gli obiettivi primari del patto fra azienda, coach e coachee, che riguardano invece la consapevolezza della persona delle proprie potenzialità per agire meglio e in modo più efficace.

Un aiuto per accelerare i cambiamenti valoriali e comportamentali delle aziende, impegnate a ripensare il proprio modello organizzativo e gestionale

Ma quali sono le sfide principali rispetto a cui le aziende chiedono di far emergere il proprio potenziale? «Le richieste maggiori in questa fase storica sono, da un lato, allenare cambi di prospettiva per fare le cose in modo nuovo e, dall'altro lato, aprirsi a una visione strategica, ossia abituarsi a lavorare sul macro e non più sul micro; esercitare la delega e sviluppare forti relazioni trasversali. Spesso infatti i nostri clienti, pur essendo manager, sono degli ottimi tecnici cui manca ancora l'approccio multifunzionale e trasversale necessario», spiega **Flaminia Fazi**, presidente di U2Coach, una delle società storiche di coaching in Italia, con 16 anni di attività.

Il coaching è sempre più utilizzato non solo per migliorare le performance di manager e di team, ma anche per accelerare i cambiamenti valoriali e comportamentali delle aziende, impegnate a ripensare il proprio modello organizzativo, di business e di competenze. Alla condizione di tempi e modi sempre più rapidi: «La tendenza delle imprese è quella di chiedere interventi sempre più laser, brevi e focalizzati sull'obiettivo. Il nostro metodo è per natura valutato sull'efficacia rispetto a risultati misurabili, ma siccome ci viene

chiesta sempre più velocità è come se servisse un ulteriore spostamento in avanti, subito sulla via della soluzione trascurando l'analisi della situazione. E poiché noi coach siamo sempre alla ricerca del miglioramento continuo, stiamo sperimentando modalità nuove, oltre ad affinare il coaching stesso e a integrarlo con altre modalità», spiega la presidente di ICF, che da tre anni riunisce pubblico e operatori a Milano a Coaching Expo.

E per un intervento ancora più mirato c'è lo shadow coaching

Una evoluzione del coaching, per esempio, con l'obiettivo di rendere l'intervento ancora più puntuale e preciso è lo shadow coaching. Per ora riservato ai numero uno delle aziende, potrebbe estendersi a una popolazione più ampia in una logica di coaching diffuso tra pari. Lo shadow coaching prevede che il coach assista alle attività del coachee, come fosse la sua ombra (*shadow* appunto), in un consiglio di amministrazione o in una riunione, per verificare per esempio il suo stile di leadership e la gestione delle emozioni. In questo modo, con la presenza terza, si accelera il processo di affinamento dei comportamenti, perché si restituisce un feedback più neutro e oggettivo rispetto a quelli di collaboratori e capi, su cui in genere si ragiona nel percorso di coaching. A proposito della diffusione di coach interni per raggiungere una popolazione più ampia e lavorare sul potenziale e le performance dei colleghi sulla base di obiettivi pratici, sono in corso diverse iniziative nelle aziende più innovative. Diffondendo in azienda i fondamentali del coaching si fa in modo che i manager, dopo averlo sperimentato su di sé con efficacia, lo applichino ai loro collaboratori come allenamento continuo a misurare, e colmare, il gap tra intenzioni ed efficacia delle azioni (si veda al proposito il libro di Elena Murelli, *Esploratori di cambiamento. Come accompagnare se stessi e i propri collaboratori nei processi di trasformazione aziendale*, Guerini Next 2015).

Il coaching ha effetti potenti anche sulle dinamiche di team e, per questo, si sta diffondendo anche come group coaching che, ancora una volta, non è team building, non è outdoor e neppure un incontro motivazionale, ma un approccio di fa-

DUE CASE HISTORY ITALIANE

Wind, negli ultimi anni, ha introdotto il coaching per uno sviluppo manageriale incentrato sulla crescita e il rinforzo delle abilità individuali, in risposta alle «turbolenze del mercato che si riflettono tutti i giorni nell'organizzazione creando continue destabilizzazioni alle proprie certezze di guida manageriale, che si scompone, si destruttura e genera potenziali comportamenti negativi nella gestione del sé e delle relazioni con gli altri», spiega **Emanuele Mangiacotti**, head of recruiting, training e human capital development di Wind Telecomunicazioni. Il primo passo del progetto "Leader as coach" è stata una esperienza di coaching sui manager i quali poi, dopo opportuna formazione, si sono proposti come coach ai propri collaboratori. «L'iniziativa ha avuto un grande successo, l'80% dei manager ha applicato le tecniche proposte e continua ad adoperare i numerosi strumenti forniti perché efficaci», aggiunge Mangiacotti.

Anche **Eni**, che ha un rapporto consolidato con il coaching da dieci anni, ha fatto un ulteriore passo avanti e nel 2014 ha creato la Coaching Academy, un progetto interno per formare alle competenze di coaching. A oggi sono 19 i corporate coachee Eni dell'area HR secondo i criteri e il codice etico di ICF, che hanno seguito un percorso impegnativo con 11 giornate d'aula, sessioni di personal coaching e di telementoring. Sono quasi una ottantina i manager delle diverse aree aziendali che i coachee Eni hanno o stanno seguendo in sessioni individuali. «Questa iniziativa è stata realizzata in un momento storico in cui anche a grandi aziende come Eni è chiesto un notevole sforzo di efficienza. Investire sulla valorizzazione del know-how delle nostre persone e sulla loro formazione è stato il nostro modo di rispondere a questa richiesta. Pensiamo di essere così riusciti a creare un'alchimia grazie alla quale poter contemporaneamente ridurre significativamente i costi, offrire ai nostri colleghi un servizio di eccellenza, valorizzare il know-how dei nostri specialisti e contribuire alla loro motivazione e al loro orgoglio professionale», spiega **Marco Coccagna**, ad di Eni Corporate University. Conti alla mano, se un percorso medio costa sui 6mila euro, per un centinaio di interventi all'anno un'azienda risparmia 600mila euro. E sul fronte coachee com'è il grado di soddisfazione? I dipendenti Eni hanno confermato di aver acquisito una maggiore consapevolezza nei propri comportamenti e nelle dinamiche del loro ambiente di lavoro, riportando l'attenzione su se stessi e sulle proprie potenzialità. Sottolineano di aver appreso un metodo e accresciuto il proprio senso di responsabilità per acquisire in maniera autonoma nuove consapevolezze e strategie per il proprio autosviluppo e quello dei collaboratori. Gli obiettivi affrontati riguardano soprattutto la gestione dei conflitti, la decisione-gestione del rischio e l'autoefficacia.

cilitazione a comprendere, con le domande giuste, le dinamiche funzionali e disfunzionali agli obiettivi di team. «Come l'individuo è un sistema di relazioni e rapporti, a maggior ragione lo è il gruppo di lavoro, che noi aiutiamo ad andare nella stessa direzione e a ottenere gli obiettivi prestabiliti, puntando sui propri aspetti di forza», conclude **Anna Calvenzi**, coach e counsellor dello Studio associato Acoté. ■

HUMAN RESOURCES

How to improve your life and work potential

Today, coaching is more used than ever, even in Italian companies. It is a valid instrument for the optimization of individual and group performance. Not to be confused with counseling or mentoring, it helps to grow one's personal capacities, manage change and find solutions for a work-life balance

Gaia Fiertler

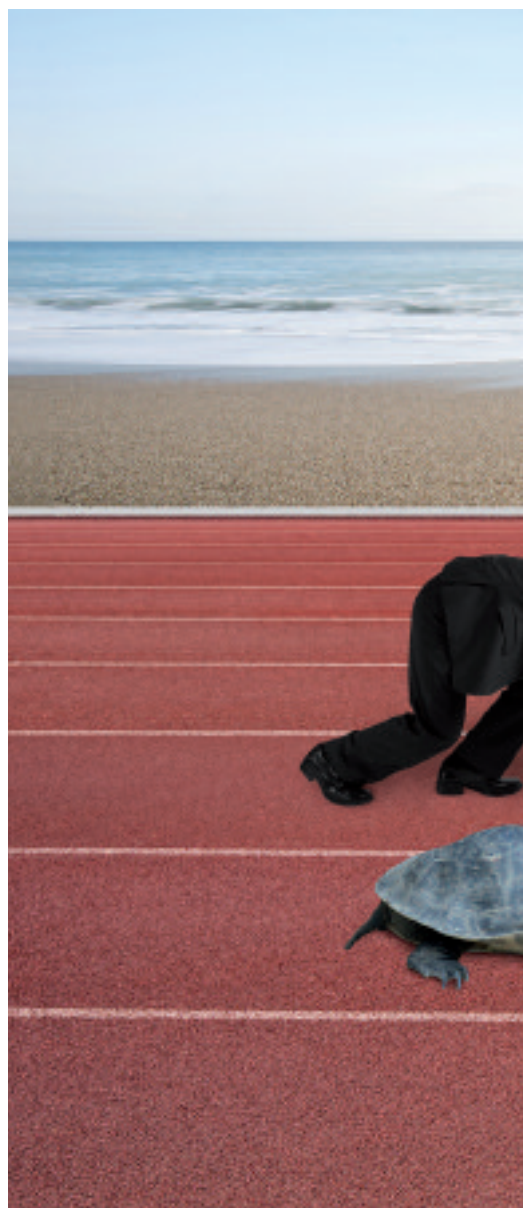
A coach is not just a football trainer, but a facilitator to improve behaviors and results in work and in private life. The discipline is called "coaching", a "business coach" helps to increase professional efficiency, while a "life coach" works on the personal life. The coach is used in medium and large sized Italian companies, where it has been cleared as a rapid and specific method for improving individual and group performance of key figures, as well as managers, directors and legal representatives. And now it is beginning to be used outside of the workplace, as the research of the International Coach Federation (ICF) shows, in 25 countries, and on 18,000 consumers. One Italian in four now knows what coaching is (well over the global average of 16.9%), 30% have heard it talked about, while the percentage of people who have never heard of it is falling (from 66.8% in 2010, to 43.8% in 2014 – global average 42%).

But what are we talking about? «Coaching is a methodology that works on the relationship with oneself, or on empowerment (strengthening) of skills, abilities and capacities that a person already has. It does not provide, however, technical skills or business advice. It can be applied to numerous fields: leadership, decision making, public speaking, scholastic projects and specific professions», explains **Claudia Crescenzi**, past president of ICF Italy. Coaching mustn't be confused with consultancy, because it does not diagnose organizational practices and does not provide solutions (9.5% of people think the contrary).

A methodology based on active listening that stimulates creativity and the use of interior resources

«We are coaches, not consultants. Our function is to facilitate the making of correct decisions to obtain more efficient performance, without entering in the value of

the technical content of business and strategy», explains **Gian Maria Zapelli**, president of HC, a company of managerial education and coaching. Nor is it "mentoring", which is the offer of a guide and advice on the part of a more senior and



expert colleague, in a specific area of business or career development, with which 30% of Italians confuse it with. It's not "counseling" either, which is more tied to "healing pains, dysfunctions or conflicts for the purpose of improving the emotional or sentimental state" (11% believe it is), neither is it education, with the transfer of ideas, knowledge or know how. Coaching, rather, is a partnership between coach and coachee to optimize personal and professional potential through a process of creative and stimulating thought (the correct response for nearly

40% of those polled, above the global average). The base competencies, the limits and the field of action are included in the ICF guidelines: coaching is oriented towards the future, differently from psychology which is oriented on the past and reacts to a disturbance. It is neither prescriptive nor directive, but the decision is up to the coachee, differently from consulting, which provides the intervention of an expert on which decision or strategy to follow. The coaching sessions provide, however, an active listener to understand the context of the client and the formulation

Oggi le finalità sono, nell'ordine, quelle di ottimizzare le performance individuali e di gruppo in azienda (39,40%); aumentare la sicurezza e l'autostima (38%); trovare soluzioni per il work-life balance (28,3%) e aumentare le opportunità di carriera (25%).

Today, the reasons are, in order, to optimize individual and group performance within a company (39.4%); increase security and self esteem (38%); find solutions for the work-life balance (28.3%) and increase career opportunities (25%)



TWO ITALIAN CASE HISTORIES

Wind, in recent years, has introduced coaching for managerial development based on the growth and reinforcement of individual abilities, in response to the «market turbulence that is reflected in the organization every day, creating continuous destabilizations of faith in the managerial guidance, which dismantles the positive efforts and generate potential negative behaviors in management, and is relations with others», explains **Emanuele Mangiacotti**, head of recruiting, training and human capital development of Wind Telecommunications. The first step of the "Leader as coach" project has been an experience of coaching on managers, who, in turn, after a proper preparation, are proposed as coaches to their own colleagues. «The initiative was a great success, 80% of the managers applied the proposed techniques and continue to use numerous instruments learned because they are truly effective», adds Mangiacotti.

Eni, too, which has had a consolidated relationship with coaching for 10 years, made a further step ahead, and in 2014, created Coaching Academy, an internal project to form coaching skills. As of today, there are 19 Eni corporate coaches in the HR area, according to the criteria and ethics code of the ICF, who have followed a challenging course, with 11 classroom days, personal coaching and telementoring sessions. Nearly 80 managers and coachees from different company departments have followed, or are following individual sessions. «This initiative was created at a historic moment, in which even at large companies like Eni, a notable effort of efficiency is required. Investing in the improvement of the know-how of our people and job training has been our way of responding to this requirement. We think that we have been able to create an alchemy, thanks to which we have been contemporaneously able to significantly reduce costs, offer our colleagues an excellent service, improve the know-how of our specialists, and contribute to their motivation and professional pride», explains **Marco Coccagna**, director of the Eni Corporate University. A quick calculation shows, if the average course costs E6,000, for a hundred interventions a year, a company saves E600,000.

And from the coachees, what is their level of satisfaction? The employees of Eni confirmed that they gained a higher level of awareness of their own behaviors and of the dynamics of their work environment, putting attention on themselves and on their own potential. They underline that they have learned a method and grown a heightened sense of responsibility to independently acquire new awareness and strategies for their own development and that of their collaborators. The objectives faced involve conflict resolution, the decision-management of risk and personal efficiency.

of questions that help lead to awareness, resources and actions.

A measurable instrument by different fields of application

In Italy, the methodologies and coaches are multiplying, passing in the last four years from 3.6% to 8.4% of respondents, close to the global average of 8.7%. The use of coaching in medium and large companies seems stable (a third have had experiences with coaching sessions), most

of all to support managers and strategic figures in particular situations. For example, it can replace some training in directors who have already completed their managerial path, but need facilitators to improve performance, from the control of emotions in uncertain situations to the management of a team. ASFOR, the National Association for Managerial Training, indicates coaching as a method used by 9% in the past few years, compared with 6,5% in 2012, in third place behind classroom training (58%) and on the job training (16%). The motivations for the request or following of coaching brought forth by the ICF research denote a higher level of familiarity and understanding of the role of the instrument. Today, the reasons are, in order, to optimize individual and group performance within a company (39.4%); increase security and self esteem (38%); find solutions for the work-life balance (28.3%) and increase career opportunities (25%). Differently, in 2010, the most important was the objective of improving business strategies, 34.9% and, improvement of performance was last. A sign that understanding is increasing, even among those who don't work, for the true use of this discipline.

It is clear that coaching, which is measurable (this is why it is well liked and effective), also has an impact on company results, although it works on the person and not on the business. Obviously, since it facilitates the decision making process, it also influences the choice of strategies and level of self confidence, although these are not the primary objectives of the pact between the company, coach and coachee, which instead regards the awareness in a person of their own potential to react better and in more effective ways.

A help to accelerate changes in values and behaviors of the companies, committed to rethinking their organizational and management models

But what are the main challenges with respect to which the business is asking to improve its potential? «The major requests in this historic phase are, on one side, to train people to change their perspective to do things in a new way, and on the other side, to open up to a strategic vision, or get used to working on the macro level

and not on the micro level; to practice delegating and developing strong cross-relations. In fact, our clients, although they are managers and great technicians, often lack the necessary multifunctional and transverse approach», explains **Flaminia Fazi**, president of U2 Coach, one of the historic coaching companies in Italy, with 16 years of activity. Coaching is more used, not only to improve performance of managers and teams, but also to accelerate the value and behavioral changes of the companies that are committed to rethinking their organizational, business and skill models. In conditions of ever more rapid times and methods: «The tendency of the companies is to request “laser” interventions – brief and focused on the objective. Our method is, by its very nature, assessed on effectiveness with respect to measurable results, but because the requests are always for faster results, it is as if another forward movement is required, immediately onto the path to a solution, neglecting the analysis of the situation. And because we coaches are always searching for continuous improvement, we are experimenting with new methods, in addition to refining the present coaching strategy, and integrating it with other methods», explains the president of the ICF, who has, for the past three years, reunited the public and the operators in Milan for a Coaching Expo.

And for a more targeted intervention, there is shadow coaching

An evolution in coaching, for example, with the goal of rendering the intervention even more punctual and precise, is shadow coaching. For now, it is reserved for the top level of a company, or the number one, and may extend to a larger population, in a theory of coaching between equals. Shadow coaching provides that the coach assists in the activities of the coachee, as if he were a shadow, in an administrative council or a meeting, to verify, for example, his leadership style and emotional control. In this way, with the presence of a third party, the behavior refinement process is accelerated, because feedback is given more neutrally and objectively, in comparison to that given by colleagues or bosses, which is gen-



erally worked on in the course of the coaching.

With regard to the diffusion of internal coaches to reach a wider population, and work on the potential and the performance of colleagues on the base of practical objectives, there are different innovative initiatives in the companies. The spread of the fundamentals of coaching in companies is done so that managers, after having experimented with the effectiveness on themselves, apply the methods to their collaborators, like training, to continue to measure and bridge the gap between intentions and the effectiveness of actions (regarding this see Elena Murelli's book, *Explorers of change. How to accompany yourself and your colleagues through the process of company transformation*, Guerini Next 2015).

Coaching has potent effects also on team dynamics, and for this reason, group coaching is also spreading. To reiterate, it is not team building, it is not outdoors, nor is it a motivational meeting, but an approach to facilitation and understanding, with the right questions, the functional and dysfunctional dynamics of the team objectives. «As an individual is a system of relations and relationships, a work group is even more so, and we help to get everyone to go in the same direction to obtain predetermined goals, concentrating on the team's strong points», concludes **Anna Calvenzi**, coach and counselor of the Studio associated with Acoté. ■

Il coaching è orientato al futuro, a differenza della psicologia che è orientata al passato e agisce sul disturbo.

Coaching is oriented towards the future, differently from psychology which is oriented on the past and reacts to a disturbance