

Il futuro del coaching

di Gian Franco Goeta*

In poco più di quindici anni il coaching, clandestino in Italia negli anni '90, ha conosciuto un grande sviluppo in ambito aziendale. Quasi ogni azienda lo ha sperimentato, tutte hanno un'idea almeno approssimativa della sua natura e funzione. Quali sono le ragioni della sua diffusione? Alcune sono di contesto.

Economico: la globalizzazione delle transazioni e delle comunicazioni, la delocalizzazione verso aree a minor costo dei fattori produttivi, la transizione verso l'economia dei servizi, l'accentuata innovazione di prodotto.

Sociale: l'incontro-scontro e la convivenza di culture radicalmente diverse; il rapido passaggio dal consumo di massa ad una diffusa valorizzazione dell'unicità.

Di business: dall'azienda monolitica e prescrittiva all'imprenditorialità diffusa, come necessità o vocazione.

In un contesto così connotato, pervaso da forte variabilità e da continue accelerazioni dello sviluppo tecnologico, il *problem solving* e l'iniziativa costituiscono un requisito diffuso per ampie fasce manageriali, un tempo circoscritte a un ruolo di cinghia di trasmissione di decisioni *top down*. Ora le decisioni strategiche continuano a calare dall'alto, ma lasciano ampi margini di elaborazione per l'execution. Le capacità comportamentali, di comunicazione, gestione del conflitto, di leadership e di innovazione sono diventate l'aspetto critico, assai più della competenza tecnica.

In un ambiente siffatto la formazione tradizionale ha mostrato rapidamente i suoi limiti, lasciando spazio crescente al coaching in quanto basato su un sostegno all'apprendimento personalizzato, orientato al saper fare e attento al contesto specifico in cui il cliente opera. I vantaggi del coaching sono emersi in tutta la loro evidenza: la possibilità di una comunicazione "vera", capace di andare al sodo senza soggiacere alle convenzioni diffuse nelle collettività di lavoro e alle pastoie delle relazioni gerarchiche; la flessibilità dell'impegno temporale; la possibilità di procedere per scoperte sino alla creazione di nuova conoscenza adatta all'ambiente specifico, attraverso la ricerca di nuove prospettive e la messa in discussione degli schemi precostituiti; il recupero e l'attivazione di potenzialità latenti; il miglioramento visibile dei comportamenti in popolazioni senior poco motivate a impegni formativi di scarso interesse pratico.

Di fronte a una domanda curiosa e in continua crescita, il flusso di generazione dell'offerta è stato costante. Negli ultimi dieci anni i corsi di qualificazione al mestiere di coach hanno formato nel nostro Paese alcune migliaia di persone. Di queste, alcune centinaia si sono dedicati alla professione, anche se non tutte a tempo pieno e con il livello di professionalità richiesto, tanto da far sorgere la domanda: il coaching si avvia a diventare una commodity? Alcuni segnali sembrano dare ragione a questa ipotesi: non c'è ormai società di consulenza in Risorse umane o Formazione che non proponga il coaching all'interno della propria gamma di servizi.

Un altro aspetto che genera confusione nel cliente è costituito dalla varietà degli approcci offerti: basti pensare alla durata del percorso, che varia da poche ore (tre o quattro incontri) a una punta massima che può arrivare alle 35 ore. Evidentemente l'output fornito sotto la stessa etichetta non può essere identico. Si va probabilmente da un approccio di tipo "formativo" (non dissimile dalle classiche ripetizioni private di scolastica memoria) ad approcci più profondi che scandagliano i valori, le propensioni, le esperienze per estrarne capacità latenti da sviluppare attraverso allenamenti nel laboratorio della sessione e palestre nella realtà operativa, da verificare per ricavarne ulteriori messe a punto e cambiamento effettivo. Il discrimine è il grado di investimento sull'azione sperimentale nella pratica, che rappresenta il vero differenziale del coaching rispetto al tradizionale approccio cognitivo della formazione.

Certamente si avvicina il momento in cui il mercato affronterà l'offerta con criteri più selettivi. Il criterio principe sarà sempre di più l'esperienza maturata, il record di servizi effettuati, l'efficacia rilevata nel passa parola. Ma, accanto a questa ovvia evoluzione, credo sia interessante cogliere una diversa prospettiva che considera il coaching oltre che come un servizio in sé, anche come un ingrediente di un servizio più articolato che integra il coaching individuale ad altre leve di sviluppo per costruire architetture di sistema capaci di dare risposta a fabbisogni evolutivi

più complessi del sistema azienda. Quali bisogni?

Alcuni *evergreen*: rafforzare la leadership di ampie popolazioni chiamate a responsabilità manageriali più complesse. O popolazioni junior sottoposte a forti accelerazioni di carriera. In questi casi l'accoppiamento group coaching con percorsi di coaching individuale che accompagna il cliente lungo una sperimentazione sul campo è la risposta vincente.

Altri sono fabbisogni più complessi: ad esempio, la necessità sempre più pressante per molte grandi strutture aziendali di imprimere un'accelerazione all'orientamento all'innovazione in specifici sottoinsiemi di manager operanti in funzioni diverse ma interdipendenti in termini di processo. In questi casi il coaching individuale può essere accoppiato oltre che a momenti d'aula a valenza esperienziale a fasi di project coaching. Con questa espressione si intende l'impegno di piccoli gruppi nello sviluppo di nuovi progetti selezionati dal vertice in quanto di alto interesse per l'azienda, affiancati da un coach che facilita il progresso del lavoro del gruppo.

La formazione tradizionale ha mostrato rapidamente i suoi limiti, lasciando spazio crescente al coaching in quanto basato su un sostegno all'apprendimento personalizzato.

Quali i vantaggi? Innumerevoli. Integrare popolazioni focalizzate sul proprio obiettivo funzionale e in cronico conflitto con esigenze di ordine interfunzionale. Abbattere barriere e costruire l'abitudine a una interazione basata sul confronto aperto e la cooperazione. Rafforzare la cultura della espressione e sperimentazione di nuove idee. Sviluppare le svariate competenze implicate da un processo di innovazione dal suo inizio sino al suo compimento: dalla ideazione, alla soluzione di problemi, alla realizzazione. Rafforzare l'iniziativa e la capacità di assunzione del rischio. Soprattutto produrre come risultato, oltre a una crescita di competenze comportamentali nelle persone, la messa in rampa di lancio di nuovi prodotti o di nuovi processi produttivi o di nuove politiche generate dalle persone stesse che dovranno farsi carico di diffonderle e applicarle. Un *action learning* con in più il ritorno immediato dell'investimento formativo in termini di business. Che volere di più, di questi tempi?

Un fabbisogno diverso ma altrettanto marcato in un'epoca in cui la ridefinizione dei confini di impresa, gli outsourcing o le fusioni sono all'ordine del giorno, è rappresentato dall'utilizzo del coaching individuale e del team coaching in sinergia con macro eventi di comunicazione in cui coinvolgere, attraverso metodi ispirati ai principi del coaching, l'intera comunità interessata dal cambiamento organizzativo in atto. I vantaggi? Accelerare la messa a regime dei cambiamenti, trasformare le ansie difensive diffuse in queste circostanze in energia propositiva e occasioni di miglioramento di processi e competenze.

In questa prospettiva si aprono per il coaching nuovi orizzonti di ampio interesse, per i frutti producibili nell'accelerare l'evoluzione organizzativa, tema un po' trascurato da qualche tempo. L'attenzione va spesso alle start-up e alle piccole medie imprese come panacea per la soluzione dei problemi della nostra struttura economica. Pochi fanno attenzione al fatto che il tema numero uno per il Paese è la rivitalizzazione delle grandi strutture ancora presenti per fronteggiare competitor sempre più insidiosi. E pochi sembrano rendersi conto del fatto che il successo di queste operazioni passa per l'energia e la messa in campo delle persone, al di là dei grandi disegni strutturali. E nulla meglio del coaching è in grado di animare davvero l'energia delle persone. Il vero coaching, fatto di ascolto, rispetto, fiducia, dialogo autentico, ricerca, corresponsabilizzazione. Una formula che l'Olivetti mi ha insegnato, molti anni fa. ▢

* Gian Franco Goeta
è Presidente di SCOA - The
School of Coaching.