

LA FEBBRE DEL COACHING « Sono i consiglieri e i confidenti che assistono il top management per spingere al massimo il rendimento

Anche in Italia arriva l'allenatore del capo

Introdotta nelle filiali delle multinazionali il fenomeno si sta diffondendo anche nelle imprese minori

DAL NOSTRO INVIATO

STRESA ■ Non assomigliano di certo agli allenatori sull'orlo di una crisi di nervi che a bordo campo urlano e sbraitano contro gli idoli dagli ingaggi milionari. Più che altro sembrano studenti appena usciti da un campus, sportivi e sorridenti. E nessuno, incontrandoli per strada, penserebbe mai che dietro quei volti si nascondono i nuovi consiglieri dei top manager, i confidenti che aiutano i numeri uno a superare i momenti di difficoltà e a imporsi come leader in uno scenario ben più complicato dei campi di calcio. Eppure, lo stile dei coach dei capitani d'industria è proprio questo.

Sono arrivati in 400 in Italia, dagli Stati Uniti, dal Messico, dall'Australia, dal Canada e da tutta l'Europa. E si sono dati appuntamento a Stresa, sulle rive del Lago Maggiore, per chiudersi in conclave e fare il punto sulla nuova "stregoneria" che sta contagiando le imprese di tutto il mondo. Cos'altro potrebbe spiegare, infatti, l'irresistibile ascesa del coaching? Per alcuni Ceo delle grandi corporation questa parola è diventata una specie di droga. Margaret Whitman di eBay, Henry McKinnell di Pfizer, Anthony Burgmans e Niall FitzGerald di Unilever, e perfino l'ex segretario Usa al Tesoro, Paul O'Neill ne hanno fatto ripetutamente uso. Ma ormai non si contano le imprese, piccole e grandi, che ricorrono ai sortilegi dei coach, come American Express, Ibm, Adidas, Motorola e perfino la Nasa. E in Italia Vodafone Omnitel, Zambon, Walt Disney.

La febbre da coach. A prima vista sembrerebbe un fenomeno inspiegabile. Ma a ben guardare non è così. Perché le organizzazioni aziendali sono uscite sconvolte dalle grandi trasformazioni degli ultimi anni. Le ondate di fusioni e acquisizioni, la scomparsa dei ruoli precostituiti, soprattutto a livelli manageriali, l'introduzione delle nuove tecnologie e la richiesta di maggiore coinvolgimento da parte dei dipendenti hanno disorientato strutture

consolidate da decenni di immobilismo. E così il blocco è scattato. Puntuale. Inevitabile. «E il coaching si è diffuso pressoché ovunque, senza differenze di dimensioni o di settori di attività — sottolinea Marco Tiburzio, docente all'Istud di Stresa, storica business school italiana —. Tanto è vero che all'interno delle nostre attività sulle risorse umane, il coaching pesa ormai tra il 30 e il

40%. Per prime hanno cominciato le filiali delle multinazionali straniere, che già lo utilizzavano all'estero. Ma a ruota sono seguite anche le imprese italiane con programmi individuali per manager e alti potenziali, oppure collettivi, coinvolgendo un maggior numero di persone».

Aziende in fila. A convincere le imprese dell'efficacia del nuovo strumento sono le stesse caratteristiche della nuova tecnica. I personal trainer sottopongono il manager a una accurata analisi, anche psicologica, delle proprie caratteristiche liberandone le potenzialità per spingerne al massimo il rendimento, aiutandolo ad apprendere piuttosto che limitarsi a impartire insegnamenti. Insomma, così come accade nello sport, il manager viene stimolato a far affiorare le proprie caratteristiche positive. «È un processo flessibile — spiega Tiziano Botteri, responsabile del coaching di Cegos — e non esiste un tempo standard per raggiungere l'obiettivo: possono essere sufficienti dai quattro agli otto incontri, ma il processo può anche richiedere più tempo». Spesso il coach si trasforma in un "angelo custode" del dirigente, interpellato per ottenere consigli in situazioni complesse.

Verso il boom. Giovanna D'Alessio, ex direttore marketing di Yahoo! Europe, che dopo aver abbandonato il mondo aziendale ha creato la LifeCoachLab e ha fondato la Federazione italiana coach, è l'artefice dell'incontro di Stresa della International Coach Federation, che chiude oggi i battenti:

«Nei prossimi due anni — afferma — assisteremo a un vero boom del mercato in Italia e il grosso della crescita la faranno proprio le aziende, a partire dalle multinazionali. Molte imprese stanno addirittura formando dei coach interni, utili per intervenire su tutti gli strati della popolazione aziendale fino al middle management. Visto il grado di confidenzialità che si raggiunge con il proprio coach, infatti, i top manager continueranno a utilizzare esperti esterni. Il rapporto tra il coach e il suo "allievo", infatti, è molto delicato e va gestito con la massima sensibilità».

Il mercato in Italia. Determinare le dimensioni del mercato in Italia per il momento è una missione impossibile. I coach liberi professionisti sono circa un centinaio, ma tutte le scuole di formazione si stanno attrezzando per offrire alle imprese anche questo strumento. E da qualche mese sono sbocciati anche i primi istituti specializzati nella preparazione di coach esterni e interni alle aziende. Un marasma che rischia di disorientare le stesse imprese. Recentemente il settimanale americano *Newsweek* ha scoperto che negli Stati Uniti il coaching è il secondo settore consulenziale con i ritmi di crescita più elevati e con un mercato ormai enorme. E in Italia? Il coaching è ancora ai nastri di partenza, nella fase sperimentale, ma anche qui il ritmo di espansione promette di essere veloce. Per mettere un punto fermo la International Coach Federation ha messo a punto un sistema di certificazione che negli Stati Uniti è già utilizzato da tempo. «Il coach deve dimostrare di aver effettuato un determinato numero di ore di attività e sottoporsi a un esame orale che ne attesti le qualità — racconta D'Alessio —. E ogni tre anni bisogna dimostrare di possedere le caratteristiche richieste».

Fioriscono le scuole. Un momento per tastare il livello della "febbre del coaching" sono le scuole di formazione specializzate che stanno fiorendo un po' ovunque in Italia. Per prime sono arrivate le filiali delle grandi organizzazioni già attive nei Paesi anglosassoni, come Corporate Coach U: «Siamo partiti nell'ottobre dello scorso anno — raccontano Lorella Moro ed Erminio Rivolta — e abbiamo già svolto i primi corsi di formazione per personale della Glaxo, Vodafone Omnitel, Abbey National Bank e Zambon Group, ma non mancano le piccole imprese, dove i figli degli imprenditori chiedono di essere formati». Vodafone e Zambon hanno anche chiesto di formare coach interni per applicare direttamente le metodologie al personale.

Gian Franco Goeta, presidente della Scoa, partirà invece a ottobre con il primo master per formare 12 coach. Goeta ha cominciato da alcuni anni a scandagliare il territorio del coaching e dal 1997 a oggi ha seguito una cinquantina di manager di Walt Disney Italia, con programmi di un anno e incontri mensili di 3-4 ore ciascuno: «Perché questo interesse da parte delle aziende? — si chiede — perché anche i direttori delle risorse umane si sono accorti che i collaboratori vogliono essere ascoltati. Nelle imprese si sta determinando un diverso gioco delle parti, c'è una maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli e affinché questo meccanismo non entri in cortocircuito c'è bisogno di dare voce a tutti».

ANGELO MINCUZZI

a.mincuzzi@ilssole24ore.com