

**Management.** In crescita le dirigenti donne (sette su dieci) che si rivolgono all'allenatore personale per aumentare la propria produttività

# Il coaching «premia» le imprese

Secondo l'Icf il ritorno economico per le aziende è quasi sette volte il valore dell'investimento

PAGINA A CURA DI  
**Antonietta Demurtas**

■ Sono soddisfatti di aver scelto un percorso di coaching, lo ripeterebbero e dichiarano di avere avuto un ritorno economico del proprio investimento, che nel caso delle aziende è pari a sette volte quello iniziale. Sono questi alcuni dei risultati che emergono dal primo sondaggio mondiale sui clienti del coaching, la forma di consulenza che aiuta a sviluppare competenze, attuare cambiamenti, definire e raggiungere obiettivi in ambito lavorativo e personale. Una nuova professionalità che dopo il boom negli Stati Uniti circa 15 anni fa, da 10 anni è in uso anche in Italia, ma solo da sei con risultati apprezzabili.

L'indagine si è svolta da settembre a novembre 2008, ha coinvolto un campione di 2.165 clienti in 64 paesi ed è stata commissionata dall'International coach federation (Icf) a PricewaterhouseCoopers e all'Association resource centre per ottenere informazioni sui clienti del coaching nel mondo. Inoltre, visto che oggi si contano più di 50 mila persone che svolgono la professione di coach, l'Icf li ha voluto informare sul grado di soddisfazione dei propri coachee (clienti). Che risultano essere per il 65% donne, con punte massime del 75,3% negli Stati Uniti e del 92,6% in Nuova Zelanda. Il 58,2% dell'Italia, che di certo non vanta un alto numero di manager donne (vedi Il Sole 24 Ore del 20 maggio), è spiegato, insieme al dato che le intervistate hanno un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e quindi inferiore rispetto alla media mondiale che è tra i 36 e i 45 anni, con il fatto che «le donne in Italia non sono tanto top manager ma manager di seconda linea, ed es-

sendo giovani hanno una maggior apertura al cambiamento. Spesso poi sono quei talenti nei quali le aziende investono attraverso percorsi di coaching», spiega Laura Quintarelli, presidente nazionale della Fic (Federazione italiana coach). «È una questione culturale - spiega Giovanna D'Alessio, presidente nazionale dell'Icf e prima europea a ricoprire questa carica - perché se negli

## LA SCELTA

Tra le principali motivazioni c'è la necessità di migliorare l'autostima, la capacità di gestire i collaboratori e i ritmi di lavoro

Usa le persone sono abituate a rivolgersi a uno specialista per superare degli ostacoli, in Italia questo è ancora recepito come uno strumento per perdenti. Oggi sono più i giovani a mettersi in discussione e a provare nuove strade per migliorare».

Dalla ricerca emerge inoltre che negli ultimi cinque anni, tra i vari percorsi di coaching, il life, vision & enhancement è il più scelto dai clienti (58%), segue il business (36%) e il leadership coaching (33%). «Soprattutto in questo momento di crisi - racconta Quintarelli - l'esigenza è quella di allargare i propri orizzonti, avere cioè una visione globale orientata non solo a una performance professionale, ma a partire da un bilanciamento della vita senza visioni parziali, che vada dalla famiglia al lavoro». Ecco perché life coaching, è spiegato, insieme al dato che le intervistate hanno un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e quindi inferiore rispetto alla media mondiale che è tra i 36 e i 45 anni, con il fatto che «le donne in Italia non sono tanto top manager ma manager di seconda linea, ed es-

dalle risorse umane per rispondere a esigenze di sviluppo, migliorare le performance, sviluppare la leadership», continua il presidente della Fic.

Nel mondo dell'industria in particolare il coaching è visto come un "action plan": «Perché è sempre orientato all'azione, per attuare il cambiamento devi fare un programma e il coach ti supporta in questo passaggio», spiega Quintarelli.

Tra le prime motivazioni che spingono un manager a scegliere un coach c'è, infatti, la necessità di incrementare la propria autostima (40,9%), fare un bilancio tra lavoro e vita privata (35,7%), avere maggiori opportunità di carriera (27,6%) e migliorare il proprio business management (25,1%). In Italia ad esempio la porta d'ingresso al coaching è legata per lo più a un aumento delle opportunità di carriera (31,4%) e ai risultati lavorativi (41,2%). Mentre non si lavora ancora tanto sull'autostima, anche se il problema delle relazioni è molto sentito dai coachee (29,4%), che lo indicano come uno dei motivi su cui vogliono investire. I manager sono bravi tecnici ma a volte non sanno gestire il proprio team dal punto di vista relazionale. - racconta D'Alessio - Negli Stati Uniti invece è molto alta la percentuale di persone che fanno life coaching, perché consapevoli che uno degli elementi da sviluppare come manager è proprio l'autostima (39,4%) e il sentirsi a proprio agio come leader».

In generale però i coachee sfruttano il coaching per obiettivi più ampi che non per acquisire una singola capacità: «Ci sono più aree che vogliono analizzare, non si focalizzano su un aspetto

della loro performance, come ad esempio solo il financial organization o l'investment planning, ma cercano una visione totale», racconta Quintarelli. Per questo la fiducia è al primo posto: il 72% degli intervistati sceglie il proprio coach, solo il 7% è indicato dall'azienda: «Anche se sta crescendo la capacità di creare dei veri pool di coach interni, questi operano solo a un certo livello di managerialità. Le prime linee vengono ancora seguite da coach esterni per ragioni di privacy», spiega D'Alessio. Ma come avviene la scelta? Per l'83% dei coachee il rapporto personale è la prima discriminante, segue la compatibilità (80%); la fiducia (74%) e il senso dell'umorismo (45%), «inteso come la capacità di saper entrare in empatia con il cliente e saper alleggerire certe situazioni, non essere cioè né seriosi né giullari», spiega Quintarelli che sottolinea come sia sempre più richiesto un buon livello di preparazione (56%) e qualifiche certificate (41%). «Molte aziende chiedono il livello di accreditamento riconosciuto da Icf: i più alti sono il Pcc (Personale certified coach) che richiede 750 ore di coaching e il Mcc (master certified coach) 2.500 ore», commenta Quintarelli. Infine, costi e durata: per il 73% dei clienti il percorso di coaching dura un anno, con due o tre incontri al mese che possono essere fatti con il proprio coach (approccio preferito dal 65% dei coachee) o telefonici. In media la spesa si aggira intorno ai 171 dollari a seduta per un percorso complessivo di 4.353 dollari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA  
www.ilssole24ore.com  
Le interviste e i filmati di Job24.it



## Chi sceglie il training su misura

Valori in percentuale

	Francia	Germania	Italia	Svezia	Regno Unito	Stati Uniti	Ripartizione
<b>Istruzione</b>							
Scuola elementare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Scuola media	4,7	2,2	12,7	2,2	3,9	4,5	4,6
Liceo	7,0	15,6	9,1	17,4	18,2	10,8	14,0
Università	41,9	40,0	52,7	54,3	40,3	35,5	39,8
Università e master	46,5	42,2	25,5	26,1	37,7	49,2	41,4
<b>Le motivazioni</b>							
Opportunità di carriera	11,1	16,7	17,6	15,6	15,9	15,2	15,0
Gestione del business	8,6	9,5	11,8	17,8	11,9	16,2	14,3
Migliorare la produttività	1,2	7,1	13,7	4,4	13,2	7,1	8,1
Capacità di relazioni	14,8	4,8	7,8	4,4	7,3	6,5	6,4
Organizzazione del personale	4,9	4,8	2,0	4,4	2,6	3,2	3,5
Gest. del tempo	4,9	2,4	3,9	0,0	1,3	2,6	2,4
Cult. aziendale	2,5	4,8	0,0	2,2	1,3	1,4	1,9
Gest. finanziaria	1,2	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,5
Pianific. degli investimenti	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0

INTERVISTA

Elena David

A.d. Una Hotels&Resort

## Così ho sviluppato il mio team

■ «Più che aver bisogno di una didattica, dovevo migliorare la mia capacità manageriale e anche quella dei dirigenti di prima linea dell'azienda». È così che Elena David, amministrato-

processo di crescita, che sapessero individuare le priorità dell'azienda per realizzare progetti comuni. Renderli cioè più consapevoli delle decisioni aziendali e capaci di misurarsi



positivi in termini concreti, a partire dalla crescita manageriale dei direttori che hanno realizzato progetti per migliorare le attività dell'hotel, dalla nuova collezione di divise, al manuale delle procedure aziendali, alla rilevazione della customer satisfaction.

**E lei in cosa è cambiata?**

Il coaching è un apporto, non

INTERVISTA

Guglielmo Fiocchi

Dg Moto Pirelli Tyre

## Mi sono rimesso in discussione

■ «Nel 2002 ero alla direzione di Pirelli Germania e pensavo di saper fare tutto. Il mio coach mi ha aiutato a capire che non era così. Non si smette mai di imparare. È



Tutto dipende da te. Dopo che hai parlato con il tuo coach, torni a casa con una lista di domande e decidi se lavorarci o meno: se dare feedback ai tuoi collaboratori, criticare in

JOB TALK

Parliamo di lavoro sul blog  
DI Rosanna Santonocito

Job Marathon:  
il 6 giugno  
reading  
sul lavoro

«Di che cosa parliamo quando parliamo di lavoro?» Con Raymond Carver come nume tutelare del blog, non potevamo sottrarci al richiamo della pagina scritta. E allora, Job Marathon sia!

Sabato 6 giugno dalle 15 alle 20, Job24.it e JobTalk con PricewaterhouseCoopers aprono le porte della sede comune di Via Monte Rosa 91 a Milano a tutti gli appassionati di libri. Pubblico e lettori saranno protagonisti di una mirabolante maratona di lettura, un reading di brani di romanzi, inchieste, poesie, canzoni che raccontano il lavoro. Anche in una pagina sola.

Una non stop aperta a tutti, lavoratori e disoccupati, precari e stabili, apprendisti e pensionati, stagisti e responsabili Hr, capitalisti individuali, manager, dipendenti e partite iva, travet e capi, dipendenti pubblici e professionisti, carrieristi e licenziati, blogger e topi di libreria. Basta che leggano, qualche volta, anche, oltretutto lavorare. Un leggito, microfono, alcune pagine e la vostra voce!

Partecipare è semplice: portate una o due pagine del vostro «libro del cuore», quelle che parlano di lavoro. Il podio sarà a disposizione per condividere con tanti frequentatori del blog e dei libri le emozioni che una pagina scritta è capace di trasmettere.

Per prenotare la partecipazione e, volendo, indicare già il brano scelto c'è alla casella [jobtalk@ilssole24ore.com](mailto:jobtalk@ilssole24ore.com) oppure [JobMarathon@it.pwc.com](mailto:JobMarathon@it.pwc.com).

Tutti gli aggiornamenti sull'iniziativa sono su JobTalk e su Facebook (evento JobMarathon).

POST RECENTI

Flexsecurity/Ichino a Marchionne: «Gli operai in esubero della Fiat

li ha voluto informare sul grado di soddisfazione dei propri coachee (clienti). Che risultano essere per il 65% donne, con punte massime del 75,3% negli Stati Uniti e del 92,6% in Nuova Zelanda. Il 58,2% dell'Italia, che di certo non vanta un alto numero di manager donne (vedi il Sole 24 Ore del 20 maggio), è spiegato, insieme al dato che le intervistate hanno un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e quindi inferiore rispetto alla media mondiale che è tra i 36 e i 45 anni, con il fatto che «le donne in Italia non sono tanto top manager ma manager di seconda linea, ed es-

vari percorsi di coaching, il life, vision & enhancement è il più scelto dai clienti (58%), segue il business (36%) e il leadership coaching (33%). «Soprattutto in questo momento di crisi - racconta Quintarelli - l'esigenza è quella di allargare i propri orizzonti, avere cioè una visione globale orientata non solo a una performance professionale, ma a partire da un bilanciamento della vita senza visioni parziali, che vada dalla famiglia al lavoro». Ecco perché life coaching. Molti poi accedono alla consulenza attraverso l'azienda, «è infatti uno strumento usato

per sono bravi tecnici ma a volte non sanno gestire il proprio team dal punto di vista relazionale. - racconta D'Alessio - Negli Stati Uniti invece è molto alta la percentuale di persone che fanno life coaching, perché consapevoli che uno degli elementi da sviluppare come manager è proprio l'autostima (39,4%) e il sentirsi a proprio agio come leader».

In generale però i coachee sfruttano il coaching per obiettivi più ampi che non per acquisire una singola capacità: «Ci sono più aree che vogliono analizzare, non si focalizzano su un aspetto

che richiede 750 ore di coaching e il Mcc (master certified coach) 2.500 ore», commenta Quintarelli. Infine, costi e durata: per il 73% dei clienti il percorso di coaching dura un anno, con due o tre incontri al mese che possono essere face-to-face con il proprio coach (approccio preferito dal 65% dei coachee) o telefonici. In media la spesa si aggira intorno ai 171 dollari a seduta per un percorso complessivo di 4.353 dollari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



www.ilsole24ore.com

Le interviste e i filmati di Job24.it

Le motivazioni	11,1	16,7	17,6	15,6	15,9	15,2	15,0
Opportunità di carriera	11,1	16,7	17,6	15,6	15,9	15,2	15,0
Gestione del business	8,6	9,5	11,8	17,8	11,9	16,2	14,3
Migliorare la produttività	1,2	7,1	13,7	4,4	13,2	7,1	8,1
Capacità di relazioni	14,8	4,8	7,8	4,4	7,3	6,5	6,4
Organizzazione del personale	4,9	4,8	2,0	4,4	2,6	3,2	3,5
Gest. del tempo	4,9	2,4	3,9	0,0	1,3	2,6	2,4
Cult. aziendale	2,5	4,8	0,0	2,2	1,3	1,4	1,9
Gest. finanziaria	1,2	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,5
Pianific. degli investimenti	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0

INTERVISTA Elena David A.d. Una Hotels&Resort

## Così ho sviluppato il mio team

«Più che aver bisogno di una didattica, dovevo migliorare la mia capacità manageriale e anche quella dei dirigenti di prima linea dell'azienda». È così che Elena David, amministratore delegato di Una Hotels & Resorts e presidente Aica (Associazione italiana catene alberghiere) ha deciso di seguire un percorso di coaching individuale e uno di gruppo insieme al proprio team.

**Quali erano i problemi da risolvere e quali gli obiettivi che volevate raggiungere?**

Con i direttori degli alberghi abbiamo individuato carenze nella gestione del proprio ruolo, problemi legati all'autonomia e al rapporto con la struttura apicale dell'azienda. Volevo che fossero più partecipi nel

processo di crescita, che sapessero individuare le priorità dell'azienda per realizzare progetti comuni. Renderli cioè più consapevoli delle decisioni aziendali e capaci di misurarsi con le risorse disponibili. I manager di prima linea hanno lavorato invece sull'assunzione della responsabilità, affermazione della leadership e superamento della conflittualità.

**Qual è stato invece il suo action plan personale?**

Ho lavorato per una giusta misura tra ruolo decisionale e di ascolto, ovvero come evitare un eccesso di leadership, mantenere cioè un ruolo che nel mio caso è matriarcale, ma comunque capace di interagire con gli altri.

**Ha scelto una donna coach. Perché?**



Elena David, Una Hotels&Resort

**«I direttori degli alberghi hanno individuato le carenze nella gestione del loro ruolo»**

La conoscevo e c'era un rapporto di fiducia, anche se devo ammettere che la maggiore intelligenza emotiva e intuitiva è una dote femminile.

**Quali risultati avete realizzato grazie al coaching?**

Abbiamo riscontrato esiti

positivi in termini concreti, a partire dalla crescita manageriale dei direttori che hanno realizzato progetti per migliorare le attività dell'hotel, dalla nuova collezione di divise, al manuale delle procedure aziendali, alla rilevazione della customer satisfaction.

**E lei in cosa è cambiata?**

Il coaching è un apporto, non un vero cambiamento. Aiuta a prendere coscienza, è un'esperienza che ti arricchisce come può esserlo leggere un libro o fare un corso di formazione. Il coach è un supporter che ti porta a ripercorrere il lavoro che fai per far emergere discrasie e contraddizioni di cui ti rendi conto. Ma non ci sono solo punti di debolezza da eliminare: ad esempio condividere tutte le informazioni sui destini dell'azienda con i miei manager per renderli più partecipi, per me è un vantaggio che ho voluto rafforzare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INTERVISTA Guglielmo Fiocchi Dg Moto Pirelli Tyre

## Mi sono rimesso in discussione

«Nel 2002 ero alla direzione di Pirelli Germania e pensavo di saper fare tutto. Il mio coach mi ha aiutato a capire che non era così. Non si smette mai di imparare. È una questione di metodo». Guglielmo Fiocchi, 46 anni, dal 2007 è direttore generale della Divisione moto di Pirelli Tyre e per lui, che ha vissuto 15 anni tra Germania e Inghilterra, il coaching è una prassi normale, che ha deciso di portare in azienda con un percorso rivolto ai 12 manager della prima linea.

**Perché?**

Cercavo un cambio di leadership del mio team. Non volevo manager che sapessero solo dare ordini, ma che gestissero per processi non per funzio-



Guglielmo Fiocchi, Pirelli Tyre

**«Dopo ogni seduta torni a casa con una lista di domande e sei tu che decidi se rispondere o no»**

ni, con una maggiore attenzione alla crescita delle persone. Un capo non è solo un manager ma è un coach della sua squadra, così come un coach è una guida che aiuta il manager a tirare fuori il suo potenziale.

**Come?**

Tutto dipende da te. Dopo che hai parlato con il tuo coach, torni a casa con una lista di domande e decidi se lavorarci o meno: se dare feedback ai tuoi collaboratori, criticare in modo costruttivo, lavorare sullo stress management e sul life balance. Naturalmente devi saper metterti in gioco.

**Cosa ha imparato con il suo coach personale?**

A tenere la struttura sotto tensione per garantire i risultati del mese, senza però sacrificare quelli a lungo termine e a stimolare i manager perché portino nuove idee. Ma anche a saper gestire i conflitti e far discutere le persone: la diversità di opinione è una ricchezza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

sionisti, carrieristi e licenzia-ti, blogger e topi di libreria. Basta che leggano, qualche volta, anche, oltretutto lavorare. Un leggio, microfono, alcune pagine e la vostra voce! Partecipare è semplice: portate una o due pagine del vostro «libro del cuore», quelle che parlano di lavoro. Il podio sarà a disposizione per condividere con tanti frequentatori del blog e dei libri le emozioni che una pagina scritta è capace di trasmettere.

Per prenotare la partecipazione e, volendo, indicare già il brano scelto c'è alla casella [jobtalk@ilsole24ore.com](mailto:jobtalk@ilsole24ore.com) oppure [JobMarathon@it.pwc.com](mailto:JobMarathon@it.pwc.com).

Tutti gli aggiornamenti sull'iniziativa sono su JobTalk e su Facebook (evento JobMarathon).

### POST RECENTI

- Flexecurity / Ichino a Marchionne: «Gli operai in esubero della Fiat costruiscano treni»
- JobArt / Sposami! L'amore ai tempi delle partite Iva nella vignetta di Andrea Pedrazzini
- Il lato B / Su Job24.it c'è il cv atipico di Vasco Rossi
- GlobTalk / In 200 a fare il test linguistico di cinese mandarino. Succede a Shanghai? No, a Milano...



## Soluzioni di Interim Management

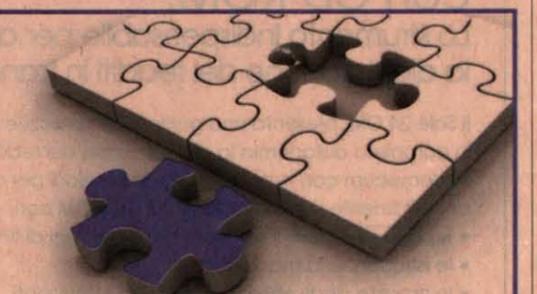
Sviluppo di nuovi progetti, hiring freeze, interventi di cost reduction, periodi di transizione, temporanea assenza di un dipendente? Scegli Michael Page Interim Management.

### PERCHE' RICORRERE A FORMULE DI FLESSIBILITA' MANAGERIALE?

- ◆ accesso a soluzioni temporanee rapide e "ritagliate su misura";
- ◆ flessibilità contrattuale;
- ◆ rapidità di selezione;
- ◆ candidati ad alto contenuto professionale ed operativi in tempi brevi;
- ◆ definizione puntuale dei costi.

### RECENTI SOLUZIONI GESTITE CON SUCCESSO:

- ◆ Finance Manager (6 mesi)
- ◆ IT System Administrator (6 mesi)
- ◆ Export Area Manager (8 mesi)
- ◆ Chief Financial Officer (12 mesi)
- ◆ Direttore Generale (12 mesi)



Per maggiori informazioni sui nostri servizi di Temporary Management, contattare Simone Turola:

Phone: +39 02 806 800 20  
E-mail: [simone.turola@michaelpage.it](mailto:simone.turola@michaelpage.it)

Specialists in Interim Management  
163 offices in 28 countries | [www.michaelpage.it](http://www.michaelpage.it)

Michael Page  
INTERIM MANAGEMENT