



la Repubblica  
Lavoro & Professioni



**LAVORO**


**FORMAZIONE**

**E COACHING**

Prepararsi  
e aggiornarsi  
per competere  
nel mercato  
che si rinnova

**miojob**

# Coaching e counseling

 **Far emergere le potenzialità  
e trovare un equilibrio  
complessivo: due strumenti sempre  
più usati dalle imprese**

Luigi dell'Olio

**M**igliorare le proprie potenzialità dal punto di vista professionale. Trovare un punto di equilibrio tra le esigenze lavorative e quelle relative alla vita personale. Saper gestire le emozioni nelle fasi cruciali in cui occorre prendere le decisioni. Sono tre ragioni che possono spingere a far ricorso al coaching, una strategia di formazione che parte dalle esperienze individuali per proporre un percorso di cambiamento finalizzato a raggiungere obiettivi personali, di team e manageriali. Un ruolo fondamentale è ricoperto dall'allievo, considerato che "l'allenatore" può solo aiutarlo a prendere consapevolezza delle potenzialità inesprese, ma spetta al primo fare un quadro della situazione con cui si trova a fare i conti.

## **IL COACHING**

Il coaching nasce nell'ambito della pratica sportiva, con i team di basket e football americano che cominciano a seguire corsi di esperti in grado di far emergere le potenzialità nascoste, aiutando la formazione di uno spirito di gruppo nelle sfide con gli avversari. Il successo riscontrato su questo fronte porta poi a una sua estensione anche in ambito aziendale, sotto varie forme che indicano i destinatari dell'iniziativa e le intersezioni con altre discipline: coaching psychology, leadership coaching, executive coaching e team coaching (quando gli allievi fanno parte di una medesima azienda o gruppo di lavoro). A guidare il percorso formativo può essere una persona dell'azienda (che abbia competenze in mate-

ria) o un consulente esterno: in questo secondo caso in genere il coaching risulta incentrato più sulla cultura e sui valori professionali e meno sulle competenze tecnico specialistiche e sull'organizzazione tipica dell'impresa.

### I numeri

Sta di fatto che il settore è cresciuto rapidamente negli ultimi anni. Secondo una *survey* commissionata da International coach federation a PricewaterhouseCoopers, lo scorso anno questo mercato è arrivato a valere 612 milioni di euro, con un trend di cresci-

ta vicino alle due cifre percentuali. Come è possibile questo trend a fronte della congiuntura negativa, che porta molti contesti aziendali a tagliare le risorse destinate alla formazione? La ragione la spiega Giovanni Sebastiano Cozza, professionista del settore. «Il coaching è uno strumento di crescita mirato, ossia rivolto a traguardi specifici, che facilita il cambiamento attraverso un percorso autorigenerativo. È il cliente il responsabile di ogni suo passo, affiancato dal coach che lo accompagna verso l'attivazione di risorse già presenti, che verranno così messe a disposizione della propria realizzazione. Il tutto con risultati rapidi e tangibili». In sostanza, il lavoro del professionista mira a far emergere l'autenticità della

persona, liberandola da pensieri limitanti e condizionamenti sociali. Dunque il talento individuale emerge in pieno, pronto ad agire da leva per i propri programmi di crescita e sviluppo. «La duttilità di questa disciplina si adatta a periodi di crisi come quello che stiamo vivendo», prosegue Cozza «che rendono necessario attivare risorse e potenzialità già esistenti e ottimizzarle».

### LE AZIENDE INVESTONO

Anche nei periodi di crisi il coaching continua ad attirare investimenti aziendali, come spiega Cetti Galante, amministratore delegato di Intoo (Gi Group): «Negli ultimi anni il coaching è progressivamente diventato uno dei driver principali utilizzati dalle aziende di medie e grandi dimensioni in cerca di metodologie di sviluppo personalizzate, efficaci e innovative. In particolare le aziende apprezzano aspetti come l'azione, il focus verso il futuro e la potenza di generare opportunità e soluzioni nuove». A differenza dell'approccio individuale al coaching, «le imprese agiscono sul versante della costruzione della leadership e dello sviluppo dei talenti».



in  
agenda

➔ L'Università degli Studi di Padova ha organizzato per il 13 e 14 dicembre 2013 il convegno "Counseling e career counseling: valutazioni e certificazioni"

### Il trionfo delle strategie soft

Giovanni Gavetti è professore di Business administration alla Tuck School of Business. La sua esperienza di insegnamento nei corsi per executive è utile per avere un quadro delle dinamiche necessarie per la crescita internazionale. «Ho avuto in aula migliaia di manager di tutte le età, i livelli e le nazionalità: gli italiani sono da sempre nettamente sottorappresentati», commenta. «L'impresa tipica italiana, non solo quella piccola, investe poco in conoscenza ed educazione manageriale post-laurea o post-Mba». Quanto alla possibilità di ricorrere al coaching per individuare e sviluppare il talento, il suo pensiero è focalizzato su due filoni: «Per prima cosa, mentre solo un decennio fa c'era più fame di strumenti analitici (industry analysis, game theory e così via), oggi è maggiore l'interesse in strumenti soft, soprattutto quelli legati alla psicologia». Quanto al secondo trend, «è legato alla necessità di fare business in Cina, India e negli altri mercati emergenti. C'è una domanda molto forte di strumenti che permettono di capire queste realtà in profondità, a cominciare dalle differenze nell'approccio culturale e nelle dinamiche del business».

### IL COUNSELING

Spesso il termine coaching viene usato in sostituzione del counseling, anche se in realtà si tratta di due realtà differenti, per quanto con diversi punti di contatto. In particolare, nel primo caso il focus è sul compito da condurre in porto, sui risultati da conseguire, mentre nel secondo l'attenzione si concentra sul significato, quindi sull'interpretazione.

Il counseling si rivolge alla persona nel suo complesso, prendendo in considerazione i diversi ruoli che si trova a ricoprire (a livello professionale, familiare e sociale) e non in quanto, ad esem-



“Spesso il talento è proprio lì, davanti ai nostri occhi. Ognuno di noi ne ha almeno uno ma spesso facciamo fatica a identificarlo. Un percorso di counseling può aiutare a individuarlo”

**Giorgio Lavelli**

Vicepresidente di Assocounseling

pio, responsabile vendite che mira a raggiungere un determinato traguardo.

Seguendo quindi un approccio più generale, ma meno specifico. «Il suo obiettivo è sostenere e sviluppare i punti di forza dell'individuo, promuovendone le capacità di scelta e di cambiamento», spiega Lucia Fani, presidente di Assocounseling, l'associazione professionale di categoria. «Si tratta di un intervento professionale a breve-medio termine che fornisce al singolo, alla coppia, alla

famiglia e al gruppo uno spazio di ascolto e di riflessione nel quale esplorare difficoltà relative a fasi di cambiamento, processi di crescita, scelte difficili e stati di crisi».



→ **La prima domanda da porsi è: "Cosa voglio?"** È necessario scegliere corsi che abbiano attinenza con quello che si vuole fare veramente: mai sottovalutare le proprie passioni

→ **Alla ricerca del talento** Attualmente i professionisti operanti in Italia in questo settore sono circa 5mila, un terzo dei quali opera in proprio. Quanto al ruolo che il counseling può svolgere nell'identificare il proprio talento, una chiave di lettura illuminante arriva da Giorgio Lavelli, vicepresidente della stessa Assocounseling: «Spesso il talento, vale a dire l'inclinazione naturale a far bene una determinata attività, è proprio lì, davanti ai nostri occhi. Ognuno di noi ne ha almeno uno, ma spesso

facciamo fatica a identificarlo. Un percorso di counseling può aiutare a individuarlo, facendo leva sulle potenzialità insite all'interno di ognuno di noi, facendoci vedere noi stessi e le nostre prospettive da un altro punto di vista».

→ **Contare su se stessi** Un discorso che vale a tutte le età, e che si rivela particolarmente valido per chi perde il lavoro e decide di riflettere sui propri punti di forza e di debolezza per ripartire al meglio: «Premesso che un intervento di counseling non è un



→ Per ottenere risultati importanti è fondamentale innanzitutto agire su se stessi cambiando il proprio modo di pensare

→ La Rete pullula di corsi a tema: uno sguardo ai programmi e agli insegnanti può aiutare a evitare fregature

→ Approcciarsi ai corsi con la mente lucida e sgombra dalle preoccupazioni è il modo migliore per massimizzare i risultati

intervento di ricollocazione professionale, è importante focalizzarsi su se stessi, le proprie potenzialità, i propri talenti e le proprie aspirazioni. Il counselor, attraverso un ascolto attento, partecipato e non giudicante, aiuta il suo cliente a progettare e strutturare un futuro possibile», aggiunge Lavelli. Il costo di una parcella oraria media è di circa 60 euro e il percorso oscilla in genere tra i 10 e i 15 incontri.

## L'ESPERIENZA AZIENDALE

Cesare Maccari, Hr director di Wolters Kluwer Italia, racconta le strategie di talent management adottate dall'azienda che opera nell'editoria tradizionale e nei software: «In questo momento siamo concentrati sul passaggio verso le competenze digitali: un cambio di paradigma che ci porta, tra le altre cose, a investire sulla riqualificazione e l'arricchimento delle competenze delle nostre persone». A livello manageriale l'azienda punta sulla formazione «per preparare la nostra prima linea manageriale a gestire il change management indispensabile per questo passaggio». Il talento si può sviluppare in vari modi, sostiene Vaccari, «ma sono fondamentali la curiosità e la voglia di sperimentare».



### da evitare

➔ **Cadere nella trappola della sfiducia:** bisogna essere positivi per riuscire a ottenere maggiori risultati

➔ **Starsene con le mani in mano:** chi ha perso il lavoro deve utilizzare tutto il tempo disponibile, innanzitutto per aggiornarsi

➔ **Pensare che il counseling sia un intervento di ricollocazione professionale:** quello dipende solo da se stessi



## il capitolo in sintesi

➔ Il coaching è una strategia di formazione utile al raggiungimento di obiettivi professionali

➔ Nonostante la crisi il coaching continua ad attirare finanziamenti aziendali

➔ Il counseling si rivolge alla persona nel suo complesso in base ai molteplici ruoli ricoperti



## libri

### **DIZIONARIO DEL COUNSELING FILOSOFICO E DELLA PRATICHE FILOSOFICHE**

Guida collettiva al counseling filosofico

**AA. VV.**

Mimesis edizioni (2013)

### **FATTI AMICO IL CAMBIAMENTO**

Il coaching per aprire cuore e mente a nuove sfide e successi

**di Luisa Ferrario e Susanne Muner**

Tecniche nuove (2013)



## siti

Assocounseling, associazione dei professionisti del settore: [www.assocounseling.it](http://www.assocounseling.it)

Icf Italia, divisione italiana dell'International coach federation: [www.icf-italia.org](http://www.icf-italia.org)