

IL COACHING ORGANIZZATIVO COME LEVA STRATEGICA DI SVILUPPO

Quando è realmente utile e come integrarlo in modo efficace nei progetti di formazione

DI FERNANDA SIBONI PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI – COACH E SOFT SKILLS TRAINER

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni il *coaching* ha progressivamente conquistato una posizione di rilievo all'interno delle organizzazioni, dei sistemi di sviluppo delle persone e dei modelli di formazione aziendale. Ciò che, in una fase iniziale, poteva essere interpretato come un fenomeno emergente, (talvolta associato a pratiche manageriali di nicchia o a interventi individuali rivolti alle posizioni di alto livello), si è gradualmente trasformato in uno strumento fondamentale, riconosciuto per il suo contributo alla crescita delle competenze, alla qualità delle *performance* e alla sostenibilità dei risultati nel tempo. Tale affermazione del *coaching* è coerente col cambiamento profondo che ha interessato il modo di lavorare, di apprendere e di costruire competenze all'interno delle organizzazioni contemporanee: l'accelerazione tecnologica, l'evoluzione continua dei modelli di *business*, la diffusione del lavoro ibrido e la compressione dei tempi decisionali hanno reso sempre più evidente l'inadeguatezza di approcci allo sviluppo basati esclusivamente sul classico trasferimento di conoscenze. Oltre al possesso di competenze tecniche aggiornate, alle persone viene sempre più richiesto di esercitare autonomia decisionale, adattabilità, capacità di apprendimento continuo, competenze relazionali e gestione delle dinamiche emotive sul lavoro. In questo scenario, la differenza non è data unicamente da ciò che le persone fanno, ma da come utilizzano ciò che fanno in conte-

sti reali, instabili e spesso ambigui.

La formazione tradizionale continua a costituire un pilastro imprescindibile dei sistemi di sviluppo, ma denota limiti strutturali quando l'obiettivo non si esaurisce nell'acquisizione di nuove conoscenze, ma riguarda la trasformazione dei comportamenti, l'assunzione di responsabilità e il cambiamento delle modalità operative quotidiane: è precisamente in questo spazio che il *coaching* trova la propria collocazione naturale, configurandosi come strumento complementare e strategico.

Occorre tuttavia chiarire un elemento essenziale: il *coaching* non rappresenta una soluzione universale né uno strumento da applicare sempre e comunque: il suo vero valore emerge quando viene utilizzato in presenza di bisogni reali, all'interno di una progettazione consapevole ed integrato con altri strumenti di sviluppo; un utilizzo improprio, privo di finalità chiare o sganciato dal contesto organizzativo di riferimento, rischia di produrre effetti marginali o di generare aspettative che rischiano poi di venire disattese.

L'obiettivo di questo articolo è quello di analizzare il ruolo del *coaching* nei contesti organizzativi: quando risulta realmente efficace, quali limiti della formazione tradizionale consente di superare, in che modo può essere integrato nei progetti di sviluppo e quali effetti è in grado di produrre sui comportamenti individuali, sulle performance e sulla cultura organizzativa. ➤

IL COACHING IN AMBITO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista metodologico, il *coaching* può essere definito come un processo strutturato di sviluppo, individuale o di gruppo, orientato al raggiungimento di obiettivi specifici attraverso l'attivazione consapevole delle risorse interne della persona. Il presupposto di base è che l'individuo disponga già, almeno in parte, delle competenze, delle esperienze e delle capacità necessarie per migliorare la propria efficacia, ma necessiti di un supporto per renderle pienamente operative nel contesto reale di riferimento. A differenza della formazione tradizionale, il *coaching* non si fonda sulla mera trasmissione di contenuti o sull'insegnamento diretto; il suo *focus* non riguarda la dimensione del sapere, ma quella dell'agire: lavora, infatti, sul modo in cui le conoscenze vengono utilizzate nelle situazioni concrete, sotto pressione, nelle relazioni con i colleghi, con i responsabili, con i collaboratori, con i clienti e con i variegati interlocutori aziendali. Mentre la formazione risponde prevalentemente alla domanda relativa a ciò che è necessario apprendere, il *coaching* si confronta con una questione più complessa: "perché, nonostante il possesso delle competenze, in alcune situazioni, i risultati auspicati non vengono raggiunti?" Questa prospettiva sposta l'attenzione dalle conoscenze ai comportamenti, dalle mere tecniche agli schemi decisionali e alle modalità relazionali. Il *coach* non assume il ruolo di formatore, né quello di consulente che propone soluzioni operative predefinite. Il suo compito è facilitare processi di consapevolezza, sostenere l'analisi dell'esperienza, aiutare la persona a chiarire i propri obiettivi e ad assumersi la responsabilità delle scelte comportamentali; è intrinsecamente orientato all'azione: la riflessione ha valore solo nella misura in cui si traduce in cambiamenti osservabili nel contesto lavorativo di riferimento.

QUANDO IL COACHING È APPROPRIATO E QUANDO NON LO È

Uno degli errori più frequenti, nei sistemi di sviluppo organizzativi, è quello di utilizzare il

coaching in modo generico, senza una specifica analisi del fabbisogno. In alcuni casi viene introdotto per allineamento a pratiche diffuse, in altri per la percezione di prestigio associata allo strumento. Di fatto, quando una persona non possiede le competenze tecniche richieste da un determinato ruolo o da un'attività specifica, il *coaching* non necessariamente è lo strumento più adeguato. In tali situazioni, infatti, è preferibile intervenire avvalendosi di percorsi formativi strutturati e finalizzati all'acquisizione di conoscenze e abilità operative di base. Il *coaching* diventa invece particolarmente efficace quando la persona sa cosa dovrebbe fare, ma incontra difficoltà nell'agire in modo coerente ed efficace oppure nei casi in cui la persona ha provato a mettere in atto dei comportamenti che, *a priori*, riteneva pertinenti ma che in realtà si sono rivelati inefficaci. In queste situazioni il problema non è cognitivo, ma comportamentale e le cause possono essere molteplici: incertezza decisionale, mancanza di fiducia, gestione disfunzionale delle emozioni, schemi di comportamento consolidati e ripetitivi, convinzioni limitanti, difficoltà relazionali... In queste circostanze, la mera formazione tende a produrre risultati limitati, mentre il *coaching*, intervenendo sullo scarto tra conoscenza posseduta e comportamento espresso e lavorando sugli ostacoli che impediscono l'utilizzo efficace di determinate strategie comportamentali ha più probabilità di successo.

Un ambito in cui il *coaching* esprime un valore particolarmente elevato è rappresentato dalle fasi di transizione professionale: cambiamenti di ruolo, promozioni a posizioni di *leadership*, riorganizzazioni aziendali, introduzione di nuovi modelli di lavoro pongono le persone di fronte alla necessità di ridefinire il proprio modo di operare. In queste situazioni, le competenze possedute, che hanno garantito risultati nel passato, non sono necessariamente sufficienti per affrontare le nuove richieste in quanto spesso vengono meno riferimenti consolidati e aumentano i livelli di ►

ambiguità. In questi casi il *coaching* accompagna la persona nel processo di esplorazione, consentendo di costruire gradualmente nuove modalità operative coerenti con il nuovo contesto operativo, dove gli obiettivi possono riguardare il miglioramento delle *performance*, lo sviluppo di competenze trasversali, il raggiungimento di traguardi professionali specifici, il cambiamento di comportamenti disfunzionali. Il percorso prevede la definizione di indicatori osservabili che consentano di valutare l'impatto dell'intervento, e la misurabilità dell'efficacia rappresenta un elemento essenziale per garantire la sostenibilità dell'investimento e per rafforzare la credibilità del *coaching* come strumento strategico.

Lo sviluppo della *leadership* rappresenta uno degli ambiti privilegiati di applicazione del *coaching* in quanto, come si sa, la *leadership* non si esaurisce nell'apprendimento di tecniche manageriali specifiche, ma implica un lavoro profondo su consapevolezza di sé, capacità di influenzamento, gestione della complessità e assunzione di responsabilità. Certamente, tali dimensioni possono essere comprese a livello concettuale attraverso la formazione, ma la loro integrazione nel comportamento quotidiano richiede un processo personalizzato e progressivo e quindi il *coaching* consente al *manager* di esplorare il proprio stile di *leadership*, di leggere l'impatto delle proprie azioni sugli altri e di sviluppare modalità di esercizio della *leadership* coerenti con il contesto organizzativo di riferimento.

L'INTEGRAZIONE TRA COACHING E FORMAZIONE

Nella formazione tradizionale, la standardizzazione degli interventi, la distanza tra apprendimenti ed applicazione pratica degli stessi, la discontinuità fra apprendimento e pratica spesso riducono le possibilità di trasferimento delle competenze acquisite nel lavoro quotidiano. Il *coaching*, ben lungi dal sostituire la formazione, ne amplia l'efficacia e, se integrato in modo coerente, consente di tra-

durre gli apprendimenti in azioni concrete proprio grazie al fatto che i contenuti formativi possono così essere contestualizzati e trasformati in piani di azione monitorati nel tempo. Le modalità di integrazione possono prevedere interventi di *coaching* preliminari, attività di supporto durante la formazione e accompagnamenti successivi finalizzati al consolidamento delle competenze. I modelli più efficaci combinano formazione, *coaching* individuale e di gruppo e strumenti digitali generando sistemi di apprendimento continuo.

Nel *coaching*, lo sviluppo di *soft skills* quali comunicazione efficace, *problem solving*, gestione del tempo, intelligenza emotiva, *leadership* viene promosso attraverso il lavoro sui comportamenti reali attivati dalla persona, agendo sui processi decisionali, sulle abitudini operative e sugli schemi mentali: il cambiamento avviene quando la persona sperimenta nuove modalità di azione e ne osserva l'impatto concreto.

I casi che seguono mostrano come il *coaching* possa operare in modo complementare rispetto alla formazione.

ESEMPI APPLICATIVI

Caso 1

Marco ricopre il ruolo di *project manager* in una media azienda del settore IT. Il suo profilo professionale appare solido: possiede competenze tecniche adeguate, conosce bene i processi aziendali e rispetta le scadenze. Eppure, nel lavoro quotidiano emergono alcune criticità ricorrenti: i membri del suo *team* segnalano difficoltà nel comprendere le indicazioni operative da lui fornite, le riunioni risultano lunghe e poco focalizzate, i clienti chiedono spesso chiarimenti dopo gli aggiornamenti sullo stato dei progetti e, nei momenti di confronto più delicato, Marco tende a evitare il dialogo diretto. Il problema riguarda "come" Marco comunica, nonostante in passato abbia partecipato a diversi corsi sulla comunicazione. Di fatto, conosce i modelli teorici, le tecniche di ascolto, le buone pratiche per una comunicazione efficace, ma, so- ➤

prattutto quando è sotto pressione, Marco torna automaticamente a modalità comunicative poco funzionali.

Il percorso di *coaching* inizia con la definizione di un obiettivo chiaro e osservabile: migliorare la chiarezza e l'efficacia della comunicazione di Marco, adattandola ai diversi interlocutori e riducendo le incomprensioni percepite dai propri interlocutori; per monitorare i risultati dell'intervento di *coaching*, vengono fin da subito individuati indicatori concreti, come la riduzione delle richieste di chiarimento, riunioni più brevi e strutturate, *feedback* positivi dal *team* e maggiore allineamento operativo. Attraverso l'analisi di episodi reali e domande mirate, Marco prende consapevolezza di alcuni schemi ricorrenti: l'uso eccessivo di linguaggio tecnico, la scarsa attenzione al punto di vista dell'interlocutore, la tendenza a dare per scontato che gli altri abbiano le stesse informazioni e l'evitamento del confronto diretto nelle situazioni di tensione: il passaggio chiave avviene quando Marco riconosce che la responsabilità di una comunicazione efficace non risiede negli altri, ma nel suo modo di esprimersi e di porsi. In sintesi, il lavoro di *coaching* non introduce nuova teoria, ma si concentra su situazioni operative concrete e guida Marco a chiarire ciò che è davvero essenziale nel processo di comunicazione che lo riguarda. Tra una sessione e l'altra, Marco sperimenta consapevolmente nuovi comportamenti, osserva le reazioni di *team* e clienti e rielabora l'approccio insieme al *coach*; dopo alcuni mesi, i risultati sono evidenti: le comunicazioni sono più sintetiche ed efficaci, le riunioni più strutturate, il *team* più allineato e le relazioni con i clienti migliorano sensibilmente. Il cambiamento è avvenuto perché Marco ha acquisito nuove specifiche consapevolezze relativamente al suo modo di comunicare.

Caso 2

Laura è responsabile delle *Operations* in un'azienda manifatturiera, coordina un *team* nu-

meroso e gestisce processi produttivi complessi; è considerata dai colleghi una professionista competente, veloce nel prendere decisioni e sempre disponibile a intervenire quando si presenta un problema. Nonostante queste qualità, il proprio *team* dipende fortemente dalle sue decisioni, i problemi tendono a ripresentarsi nel tempo, il carico operativo di Laura è elevato, lo *stress* è costante e le emergenze occupano gran parte della sua giornata lavorativa. Il suo responsabile sintetizza la situazione con una frase particolarmente efficace: "Laura risolve tutto, ma non migliora il sistema". Laura conosce già le principali tecniche di *problem solving* in quanto ha seguito corsi e *workshop* sul tema e possiede gli strumenti teorici necessari: il suo problema non risiede nell'assenza di metodo, ma nell'utilizzo automatico di schemi reattivi orientati alla soluzione immediata anziché all'analisi strutturata.

L'obiettivo del percorso di *coaching* viene definito come segue: sviluppare un approccio più strutturato al *problem solving* volto a ridurre il ripresentarsi dei problemi ricorrenti e orientato ad aumentare l'autonomia del *team*. Attraverso l'analisi di situazioni reali emergono meccanismi consolidati: la confusione tra urgenza e importanza, la focalizzazione sui sintomi piuttosto che sulle cause, la difficoltà a delegare l'analisi dei problemi e una forte tendenza al "dover risolvere tutto personalmente". Il *coaching* introduce un modello di *problem solving* semplice ed essenziale, articolato in definizione del problema, analisi delle cause, scelta delle soluzioni e verifica dei risultati. La differenza fondamentale non sta nel modello in sé, ma nella sua applicazione immediata a problemi reali affrontati da Laura dove un elemento centrale del percorso è il coinvolgimento del *team*: per la prima volta, Laura guida le persone nell'analisi dei problemi anziché fornire soluzioni preconfezionate e questo cambiamento favorisce responsabilizzazione e apprendimento collettivo.

Dopo alcuni mesi emergono i risultati: dimi- ➤

nuiscono i problemi ripetitivi, il *team* acquisisce maggiore autonomia, le decisioni diventano più ponderate e si riducono le *escalation* e il livello di *stress*.

Caso 3

Davide viene promosso a responsabile di un *team* commerciale dopo anni di eccellenti *performance* individuali; è una scelta naturale: conosce il lavoro, ha ottenuto risultati superiori alla media ed è stimato dall'organizzazione. Nei primi mesi nel nuovo ruolo, però, emergono segnali preoccupanti: il suo *team* appare demotivato, il *turnover* aumenta, il clima relazionale si fa teso e le decisioni risultano fortemente centralizzate. Di fatto, Davide continua a comportarsi come un contribuente individuale, non come un *leader*. Conosce i principi della *leadership* e ha partecipato a corsi specifici sul tema, ma non ha ancora ridefinito il proprio ruolo e continua a fare ciò che lo ha reso un *top performer* in passato. Il percorso di *coaching* aiuta Davide a comprendere che deve ridurre il controllo diretto, delegare di più, fare domande anziché fornire subito le sue soluzioni. Il lavoro si concentra su comportamenti osservabili: la gestione delle riunioni, la delega basata su obiettivi e responsabilità, il *feedback* continuo e costruttivo, la capacità di stimolare la partecipazione del *team*. Dopo alcuni mesi, il *team* mostra maggiore autonomia, il coinvolgimento cresce, i risultati diventano più stabili e la dipendenza dal *manager* diminuisce.

Caso 4

Chiara lavora in uno studio di consulenza del lavoro e gestisce pratiche complesse in un contesto caratterizzato da scadenze stringenti e clima sotto pressione. Dal punto di vista tecnico è molto preparata, ma emergono alcune difficoltà: reazioni impulsive in situazioni di *stress*, difficoltà nella gestione delle richieste urgenti e tensioni crescenti con colleghi e clienti. Il nodo centrale non è la competenza tecnica, ma la gestione delle emozioni e il *co-*

aching aiuta Chiara a riconoscere i *trigger* emotivi, ovvero le situazioni che attivano reazioni automatiche: attraverso nuove strategie Chiara impara a riconoscere l'emozione, sospendere la reazione immediata e scegliere una risposta più efficace. Si analizzano episodi reali, all'interno del flusso lavorativo quotidiano e, col tempo, Chiara sviluppa maggiore autocontrollo, una comunicazione più equilibrata e relazioni più positive sia all'interno dello studio sia con i clienti. La fiducia dei clienti aumenta e il clima interno migliora. Questo caso evidenzia che l'intelligenza emotiva non è un tratto caratteriale immutabile, ma una competenza comportamentale che può essere opportunamente allenata.

Gli esempi illustrati mostrano come il *coaching* possa produrre risultati interessanti quando il problema è di natura comportamentale, il contesto è complesso ed è necessario un approccio personalizzato: è in questo spazio che il *coaching* diventa il complemento naturale della formazione e ne moltiplica l'impatto, trasformando l'apprendimento in azione quotidiana e sostenibile.

Va detto che la motivazione del *coachee* costituisce il fattore critico di successo di ogni percorso: il cambiamento non può essere imposto dall'esterno e il *coach* può facilitare il processo, ma non può sostituirsi alla volontà della persona. Il percorso è efficace quando vi è la disponibilità iniziale e si lavora per rafforzare la motivazione intrinseca attraverso obiettivi significativi, piccoli successi e riconoscimento dei progressi. Affinché ciò avvenga, il *coaching* deve essere percepito come opportunità di sviluppo e non solo come strumento correttivo.

CONCLUSIONE

Il *coaching* è uno strumento di grande efficacia quando viene utilizzato nel contesto appropriato, con obiettivi chiari ed integrato con la formazione contribuendo in modo significativo allo sviluppo delle persone e delle ►

organizzazioni nel loro insieme. L'etica rappresenta il fondamento imprescindibile del *coaching* organizzativo: riservatezza, chiarezza contrattuale, competenza e tutela del *coachee* sono elementi essenziali per garantire l'efficacia e la credibilità dell'intervento: un *coaching* privo di solide basi etiche può

produrre cambiamenti apparenti nel breve periodo, ma difficilmente genera trasformazioni duraturi e sostenibili ed anzi, se mal gestito, può addirittura avere effetti collaterali critici. Per tale ragione è importante che venga condotto da *coach* non solo esperti, ma anche referenziati e certificati.

Quando è utile...		
Formazione Comportamentale (<i>Soft Skills</i>)	Coaching Individuale	Coaching di Gruppo
<ul style="list-style-type: none"> Per sviluppare competenze relazionali e comunicative 	<ul style="list-style-type: none"> Per obiettivi personali e professionali specifici 	<ul style="list-style-type: none"> Per migliorare la collaborazione nel team
<ul style="list-style-type: none"> Per apprendere tecniche di gestione del tempo e dello stress 	<ul style="list-style-type: none"> Per potenziare leadership e performance 	<ul style="list-style-type: none"> Per affrontare dinamiche di gruppo
<ul style="list-style-type: none"> Per uniformare competenze in azienda 	<ul style="list-style-type: none"> Per superare blocchi e sfide personali 	<ul style="list-style-type: none"> Per sviluppare coesione e motivazione
<ul style="list-style-type: none"> Per fornire strumenti e metodi standardizzati 	<ul style="list-style-type: none"> Per supporto su tematiche riservate 	<ul style="list-style-type: none"> Per sessioni di team building

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- John Whitmore** - Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale - 2025 - Unicomunicazione
Daniele Trevisani - Deep coaching. Il Metodo HPM™ per la crescita personale, il coaching in profondità e la formazione attiva - 2021 Franco Angeli
AICP - Coaching organizzativo. Quando il coachee è l'organizzazione- 2025 - Franco Angeli.