

# Formazione manageriale: quanto conta il coaching?



*I manager ritengono che il metodo più indicato per crescere è il coaching.*

Emerge sempre più l'importanza del coaching come modalità formativa per lo sviluppo di competenze, mentre rallenta l'importanza della formazione esclusivamente digitale a favore dei percorsi di mentoring. A rivelarlo è una ricerca di Tack Tmi condotta tra Hr manager e senior & middle manager, come riporta una nota stampa dell'agenzia Adnkronos.

E' stata realizzata un'intervista doppia per capire se esigenze e metodologie coincidano. E non sempre è così. Il **coaching sulle competenze manageriali** nel giro di pochi anni è diventato il terzo metodo preferito dai senior manager per il loro sviluppo (34,3%) e il quarto metodo preferito dai middle manager (30,6%). Nell'opinione degli Hr manager, invece, il coaching dei middle manager è all'ottavo posto in termini di efficacia (26,5%), mentre il coaching dei senior manager è al sesto posto (27,9%). I manager, pertanto, ritengono il coaching ben più efficace per loro di quanto credano gli Hr manager.

## Qual è il metodo di formazione più

# efficace?

Per gli Hr manager il **metodo di formazione** ritenuto più efficace per middle e senior manager è dato dalla partecipazione a eventi, workshop e convegni divulgativi, quindi da azioni info-formative di breve durata, di lavoro tra pari e di acquisizione delle evidenze di ricerca. Per quanto riguarda la formazione manageriale in particolare dei middle manager, gli Hr credono che la partecipazione a eventi, workshop e convegni divulgativi (42,7%) e la formazione d'aula teorica (37,3%), la formazione blended (31,9%) siano ancora i metodi più efficaci.

Per i **senior manager** (42,2% dei rispondenti, il 10,3% in più rispetto alle preferenze degli Hr manager), le **attività di training on-the-job** (affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop) sono le più efficaci per sviluppare le loro competenze. Nel caso dei middle manager la partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi è importante solo per il 33,2%; la formazione d'aula teorica è ritenuta efficace solo per il 28,5%; la formazione blended solo per il 24,6%.

In sostanza, i **middle manager** vorrebbero meno aula teorica, meno apprendimento formale e più training on-the-job (+13,2% rispetto ai rispondenti Hr); preferirebbero meno **formazione** esclusivamente online/digitale e più condivisione di esperienze e pratiche con metodi dialogici (+8,1%). Potendo scegliere, i middle manager preferirebbero meno **mentoring**, meno **counseling** e più **coaching** (+4,1%).

"Dalla **ricerca** condotta - commenta Irene Vecchione, ad di Tack Tmi Italy - appare uno scenario molto chiaro dove occorre mediare tra i credo degli Hr manager, più orientati a teoria e conoscenza, e i desiderata dei manager, più focalizzati sulla pratica. In particolare, la formazione deve andare sempre più nella direzione dell'apprendimento sul campo: meno aula e più case histories. Soprattutto, deve essere su misura, personalizzata per ciascuno, con lo scopo di ottenere il meglio da ogni risorsa. Formare è come allenare una squadra, e non a caso i manager hanno indicato nel coaching il metodo più indicato per crescere".

# Management e life coaching

La **diversità di vedute** insiste anche sul **coaching (management e life coaching)** e sui sistemi di feedback a 360 gradi, i quali sono considerati efficaci dal 34,3% dei senior manager contro circa il 27% degli Hr. I senior manager vorrebbero anche meno aula teorica tradizionale, meno percorsi formativi esclusivamente online/digitali e più percorsi di senior mentoring.

In sintesi, si può affermare che stiamo assistendo a un **cambio del paradigma formativo**: dall'aula ci spostiamo sempre più verso dimensioni practice-based, dove l'apprendimento cooperativo attraverso le interazioni interpersonali (networked learning) è favorito dalla condivisione di esperienze e best practice, dal confronto costruttivo, dalla riflessione sui casi personali.

Il **management coaching** diventa sempre più rilevante nel corporate learning per tanti e differenti motivi: "Come metodo di sviluppo, il coaching contribuisce a migliorare le prestazioni manageriali e consolidare le competenze. Esso favorisce, inoltre, i processi di knowledge sharing, di mentoring e di valorizzazione delle expertise degli over 50", afferma Emilio Rago, Chief Learning Officer di Tack Tmi Italy.

"Essere un **leader-coach** - avverte - è una sfida difficile per i manager moderni. Parafrasando Sir John Whitmore, uno dei capostipiti del coaching, per un capo è più facile comandare, dare ordini ai propri collaboratori, che fare delle domande aperte e ascoltare la risposta. Fare delle domande, invece, stimola le persone a pensare autonomamente e a sviluppare consapevolezza e responsabilità".

Tra l'altro, le **competenze di coaching** sono molto importanti per gestire i Millennials, che richiedono feedback, sviluppo, ascolto, relazioni positive. L'**apprendimento manageriale** - si osserva - deve essere meno standardizzato, più ancorato alla prestazione e a comprendere sempre più momenti di knowledge sharing e di interazione tra pari.

Il 60% degli Hr manager, infatti, risulta concorde nel valorizzare l'importanza della personalizzazione delle attività formative, rispetto ai metodi (meno teoria, più pratica), ai contenuti (più congruenti possibile rispetto ai fabbisogni specifici e attuali per le differenti categorie di management middle e senior) e ai tempi (più ridotti e più concentrati). Tale richiesta di personalizzazione formativa risulta

ancora più forte al crescere dell'expertise e della seniority manageriale.

I senior manager, seppur con **competenze** elevate (ma con un alto costo del lavoro), superata la soglia dei 50 anni, sono messi in pericolo da ristrutturazioni organizzative, da politiche di efficientamento dei costi, da cambiamenti sempre più rapidi e tecnologie avanzanti, da delocalizzazioni all'estero, dagli incalzanti **manager Millennials**. E le aziende, sfidate su questi punti, in molte occasioni preferiscono perdere il capitale manageriale incorporato in queste persone e ricostruirlo con nuove figure. La survey ha indagato anche le modalità con cui le aziende cercano di valorizzare l'expertise e le competenze manageriali dei senior manager over 50, di fronte al rischio sociologico e generazionale di fuoriuscita anticipata dal mercato del lavoro.

I senior manager sono chiamati a impiegare parte del loro tempo manageriale alla **formazione interna** (46,6%); **scambiare best practices**, lessons learned e conoscenze lavorative (46,1%); partecipare a percorsi di mentoring interno per **sviluppare i manager di nuova nomina** (45,6%); sviluppare le loro competenze di coaching manageriale (37,3%); partecipare a una task force interfunzionale per risolvere problemi complessi (33,3%).

## Attività di knowledge capitalization

Tali attività di **knowledge capitalization** andrebbero proporzionate diversamente. Essi ritengono che darebbero maggior valore se partecipassero più frequentemente, e più attivamente, allo scambio di best practices e lessons learned (58,5%, ovvero +12,4% rispetto agli Hr manager), se fossero impiegati maggiormente nella formazione interna (57,5%, ovvero +11% rispetto agli Hr); e se, infine, fossero meno attivati come mentori interni (32,1%, ovvero -13,5% rispetto agli Hr Manager). In entrambi i casi, il coaching è ritenuto una **competenza manageriale** importante per favorire la valorizzazione delle expertise dei senior manager e costruire una **learning organization**.