

## Il coaching per le PMI

di Maura Di Mauro e Antonio Specchia\*

*Le Piccole e Medie Imprese (Pmi), a fianco delle grandi imprese, svolgono un importante ruolo, nell'economia nazionale e internazionale, ma anche in termini sociali.*

*Secondo il Rapporto Small Business Act (2010), le Pmi rappresentano circa il 98% delle imprese, sia in Italia, sia in Europa, e impiegano quasi il 50% del totale degli occupati. Oltre a rappresentare numericamente la maggioranza delle imprese sul territorio, soprattutto in questo periodo di crisi, le Pmi, a differenza delle grandi imprese, hanno una elevata potenzialità di creazione dell'occupazione e di crescita sostenibile nel lungo periodo.*



Formatrice, coach e consulente freelance; membro della Comunità di Pratiche di AIF. È specializzata sui temi della gestione delle differenze, lo sviluppo di persone e organizzazioni. È autrice del libro *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*, Franco Angeli, (2010).



Formatore e coach manageriale; membro della Comunità di Pratiche di AIF. Consulente nell'area del marketing e del business development. Ha maturato esperienze come amministratore e consigliere di società italiane.

Occorrono leve e strumenti non solo per aiutare le Pmi a resistere alla crisi, ma anche per supportarne il consolidamento, lo sviluppo, e perché possano aprirsi alla gestione delle relazioni con nuovi mercati.

Qual è il ruolo della formazione, e più in particolare delle attività di coaching, nelle Pmi? Quali sono le potenzialità di sviluppo del coaching nelle Pmi? Quali i fattori, invece, che possono ostacolare la diffusione? In quali aree di intervento, e attraverso quali modalità, il coaching può essere un utile strumento per il sostegno e lo sviluppo delle Pmi?

### Le Pmi: uno scenario

La Raccomandazione della Commissione europea n. 2003/361/CE del 6 maggio 2003, recepita in Italia con il decreto Ministeriale delle attività produttive del 18 aprile 2005, definisce Pmi quelle imprese che hanno meno di 250 occupati, hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. All'interno della più ampia categoria Pmi, le 'piccole imprese' hanno meno di 50 occupati, un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro; le 'microimprese' hanno meno di 10 occupati, un fatturato annuo, o un totale di bilancio annuo non superiore ai 2 milioni di euro.

L'economia italiana si contraddistingue, per tradizione, dalla micro e piccola impresa. Secondo i dati Eurostat (2010), il 94,4% delle imprese italiane è costituito da microimprese, il 5% da piccole imprese, lo 0,5% da imprese di medie dimensioni. Nel complesso, in Italia le Pmi rappresentano il 99% delle imprese; impiegano il 47,4% del totale degli occupati; hanno in media meno di dieci addetti e sono gestite prevalentemente a livello familiare.

Benché il ricorso ad attività formative da parte delle Pmi sia in progressivo aumento, la formazione è spesso percepita come un'attività che toglie tempo alle attività 'vere', di produzione, soprattutto in quei contesti, piccoli e micro, in cui le dimensioni organizzative risentono oggettivamente dell'assenza, anche se per uno o due giorni, di alcune risorse.

Secondo l'Osservatorio Smau Business sulle risorse umane (2011), solo il 27% delle

\* Gli autori ci tengono a ringraziare tutti i membri della Comunità di pratiche di Coaching Milano AIF, che con il loro contributo e le riflessioni svolte insieme sulla pratica professionale e sulle metodologie del coaching, hanno consentito la rielaborazione e la scrittura del presente articolo. In particolare, grazie a: Sheyla Rega (ideatrice e facilitatrice della CPC), Simonetta Bartorelli, Anna Bortoluzzi, Teresella Consonni, Luana De Girardi, Cinzia Garetto, Stefania Giorgi, Gabriella Vigo.



Pmi attua iniziative di formazione del personale, e nel 47% dei casi non esiste un piano di formazione strutturato.

Nelle Pmi, laddove presente, la formazione è circoscritta all'immediata acquisizione di un 'saper fare', a capacità operative direttamente connesse alle necessità del ruolo svolto (ad esempio a tematiche Ict quali le certificazioni di prodotti, l'utilizzo di tecnologie e sistemi software), più che all'inquadramento all'interno di un sistema di ruoli, o di un progetto di sviluppo organizzativo. Secondo l'indagine Smau Business, solo l'8% del totale delle ore acquistate dalle Pmi è stato dedicato alla formazione manageriale (project management, gestione delle persone ecc.), e il 4% alla formazione dedicata allo sviluppo delle 'soft skills', o competenze relazionali e trasversali (comunicazione, team working, public speaking ecc.).

All'interno di questo scenario, qual è il ruolo del coaching nelle Pmi?

### Il coaching per le Pmi

Il coaching è uno degli strumenti formativi che maggiormente si è diffuso negli ultimi anni, come una metodologia alternativa alla formazione d'aula, sempre più personalizzata, e che si pone al servizio dei *coachee* –persone, gruppi e organizzazioni– per facilitare o catalizzare processi di cambiamento personali e professionali, e per aiutarli nella realizzazione del proprio sviluppo e nella riuscita dei propri progetti.

La pratica del coaching consente di coniugare l'intervento mirato a una singola persona, o a un numero ristretto di persone, con una diretta contestualizzazione al ruolo o alla specifica attività lavorativa svolta; consente una valorizzazione dell'esperienza dei *coachee* coinvolti, e un immediato impatto sullo sviluppo e sul consolidamento delle competenze.

Queste caratteristiche del coaching, insieme all'elevata flessibilità di erogazione, sono elementi che prefigurerebbero la sua diffusione come una delle metodologie di intervento privilegiate per lo sviluppo, non solo delle competenze manageriali nelle Pmi, ma in generale per lo sviluppo delle Pmi. Ma un recente sondaggio svolto dalla società Perseo nel biennio 2010-2011 con consulenti nell'area risorse umane che svolgono attività di coaching da 5-10 anni, mette in luce che nelle Pmi il coaching rappresenta poco più del 5% delle ore di formazione vendute. Perché? Quali sono gli ostacoli?

### Il coaching per le Pmi: alcuni ostacoli

Nelle Pmi, la domanda di interventi di coaching è espressa in modo chiaro e diretto prevalentemente da

quelle tipologie di aziende che sono impegnate in un processo di continuo miglioramento e di innovazione competitiva; hanno compreso l'importanza di sviluppare competenze distinte e qualificate, sia in termini di sviluppo di prodotti innovativi, che di sviluppo di forti competenze relazionali, elementi su cui basano la propria crescita. Queste aziende sanno (più o meno) che cos'è il *coaching* e lo acquistano, così come acquistano la formazione manageriale rivolta allo sviluppo delle competenze trasversali.

In questa tipologie di contesti, una delle barriere alla diffusione del coaching può essere rappresentata dalla percezione (non necessariamente fondata) che in quanto percorso individuale, i percorsi di coaching possono presentare dei costi, su singole persone, non facilmente giustificabili in termini di investimento da una struttura di dimensioni ridotte. Questo ostacolo può essere ovviato dall'impiego di metodologie quali il *group* o il *team coaching*, che

rappresentano un'alternativa ai percorsi di coaching one-to-one.

Il più delle Pmi che invece non acquista attività di coaching rientra in quelle tipologie di aziende che difficilmente investe nella formazione, tanto meno in formazione manageriale rivolta allo sviluppo delle competenze 'soft'.

In realtà, il più basso livello di turnover che si riscontra nelle Pmi rispetto ai livelli di turnover delle imprese di più grandi dimensioni dovrebbe far riflettere, e al tempo stesso giustificare, un più adeguato investimento in termini di formazione –e di formazione personalizzata– rivolta allo sviluppo delle risorse presenti.

Come dimostrano i dati su citati, sull'investimento in attività di formazione da parte delle Pmi italiane, in questi contesti organizzativi si osserva una generale mancanza della cultura della formazione e una scarsa consapevolezza delle attività e degli strumenti di sviluppo disponibili. E se il concetto e il linguaggio della formazione sono lontani dallo scenario di molte Pmi, figuriamoci il termine inglese 'coaching'... cos'è?

La mancanza della cultura della formazione è correlata a una più generale mancanza della cultura del management, e a volte anche a un più basso livello di scolarizzazione del titolare e del personale impiegato. Il responsabile del personale (o delle RU), quando è presente, si occupa più che altro degli aspetti amministrativi della gestione del personale, più raramente degli aspetti di sviluppo o di formazione. Inoltre, se si considerano le dimensioni medie delle Pmi italiane (meno di 10 addetti) e le ridotte strutture, in termini di livelli gerarchici, che le caratterizzano, si comprende come queste peculiarità delle Pmi di fatto





limitino le opportunità di impiego delle competenze manageriali, e facciano percepire l'investimento sullo sviluppo della managerialità meno certo; e come, di conseguenza, lo rendano meno probabile. Questi elementi di tipo organizzativo si riflettono su aspetti di tipo culturale delle Pmi, che alimentano le credenze secondo cui le capacità relazionali e manageriali siano per lo più capacità intrinseche alle persone, e che, per operare bene, sia sufficiente il 'buon senso'.

A questi elementi si aggiunge una generale diffidenza dell'imprenditore italiano a fidarsi di, o a lasciare uno spazio di manovra all'interno della propria azienda, a uno sconosciuto consulente. Nelle Pmi il consulente, quando c'è, è una persona conosciuta, che diventa un consulente 'familiare'. Altre volte il consulente è sostituito dalla figura del commercialista, percepito un consigliere 'tuttologo', in quanto si intende di conti, quindi di problematiche e di soluzioni per azienda.

### Il coaching per le Pmi: la domanda latente

Nonostante da parte delle Pmi manchi spesso la domanda esplicita di coaching, molti consulenti, ad esempio consulenti di direzione che lavorano con le Pmi, si dotano sempre più delle metodologie e delle tecniche del coaching. Molti professionisti, infatti, iniziano a collaborare con le Pmi affiancandoli con competenze specialistiche più di tipo 'hard': ad esempio aiutano le Pmi a delineare nuovi modelli di business o di marketing, a certificare prodotti e processi, a facilitare processi di innovazione ecc. E al fine di supportare e sostenere i propri clienti nella realizzazione di questo tipo di processi, questi consulenti utilizzano, tra i vari strumenti, le metodologie del coaching.

È possibile, infatti, che le Pmi non esprimano in modo diretto la domanda di coaching, perché il coaching non rientra nel loro linguaggio, o nelle risorse per loro 'accessibili'; ma il coach, soprattutto se è un coach/consulente, che possiede conoscenze e competenze sui processi e sul funzionamento d'impresa, e non è un coach 'puro', che lavora esclusivamente sui processi di sviluppo delle persone, può cogliere un bisogno latente, non dichiarato, di coaching.

Una volta riconosciuta la domanda latente, il coach/consulente può fare coaching e non dichiararlo in modo esplicito; oppure, dichiarare che per raggiungere un determinato obiettivo ci sarebbe bisogno di un altro tipo di setting e di metodologie, quale quello del coaching.

Nel primo caso, il coach/consulente deve essere costantemente consapevole di che ruolo sta ricoprendo, in quali momenti, e perché; e deve essere in grado di

giocare diversi cappelli –quello del coach o quello del consulente– gestendo un setting non necessariamente formalizzato.

La prima modalità di gestione della relazione con il cliente ha il vantaggio di consentire al coachee 'inconsapevole' di analizzare situazioni e di creare lui stesso soluzioni.

La seconda modalità di gestione delle relazione con il cliente, che prevede, invece, l'esplicitazione rispetto a cosa si sta facendo, ha il vantaggio di consentire di far cultura.

Ma se il nostro cliente non è pronto, non ha il linguaggio, o non ha la cultura adeguata per comprenderlo, occorre necessariamente esplicitare che la metodologia che in quel particolare momento si sta utilizzando si chiama coaching?

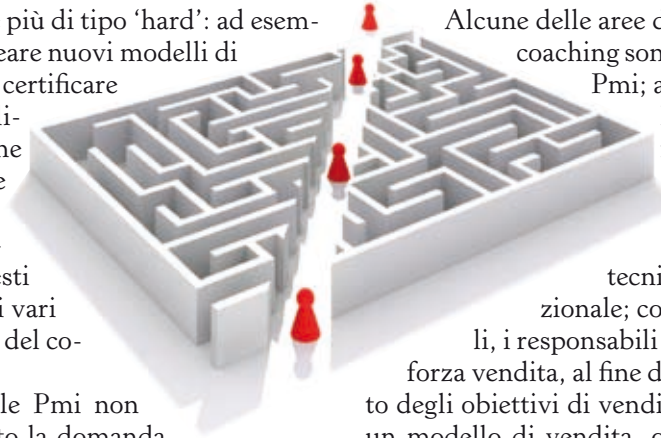
### Le aree di intervento e i 'coachee' nelle Pmi

A prescindere dal fatto che una Pmi richieda, o meno, l'attività di coaching, o che il consulente/coach espliciti, o meno, al suo cliente, di utilizzare le metodologie del coaching, è possibile da un lato rintracciare alcune aree di intervento nelle Pmi in cui il coaching può trovare spazi di applicazione, dall'altro individuare alcune figure chiave con cui instaurare la relazione coach-coachee.

Alcune delle aree di intervento tradizionali del coaching sono estendibili ai contesti delle Pmi; ad esempio, si possono usare le tecniche del coaching con figure manageriali (siano essi prime o secondo linee) al fine di sviluppare competenze manageriali di tipo tecnico-gestionale o di tipo relazionale; con i responsabili commerciali, i responsabili marketing, o, in generale, la forza vendita, al fine di sostenere il raggiungimento degli obiettivi di vendita, attraverso lo sviluppo di un modello di vendita, o la riflessione sulle proprie esperienze di vendita.

Soprattutto in questo periodo di crisi economica, una delle aree d'intervento del coaching per le Pmi è legato al supporto rivolto agli imprenditori, in termini emozionali e strategici, al fine di lenire quel sentimento di 'solitudine' percepita, dovuta al fatto di dover far leva sulle proprie forze, rispetto alle decisioni da prendere.

Altre aree di intervento del coaching per le Pmi possono essere identificate dando uno sguardo all'ultimo Rapporto dell'Ufficio Studi di Mediobanca (2010), da cui emerge che le imprese italiane (in particolare le imprese manifatturiere industriali di medie dimensioni), nei prossimi anni, oltre che su politiche dei prezzi più contenuti, punteranno sulla qualità, l'innovazione, la ricerca di nuovi mercati. In questi scenari, il coaching può rappresentare una leva, alternativa alla formazio-





Aree d'intervento	Coachee	Modalità di coaching
• Decision making e ridefinizione del modello di business	• Imprenditori e/o dirigenti	• One-to-one • Peer-group
• Accompagnamento ai processi di change e di crisis management	• Imprenditori e/o dirigenti	• One-to-one • Peer-group
• Sviluppo di progetti d'innovazione	• Imprenditori, dirigenti • Figure manageriali o tecniche interessate	• One-to-one • Peer-group
• Sviluppo delle competenze manageriali (di tipo tecnico, gestionale, relazionale)	• Figure manageriali	• One-to-one • Peer-group
• Raggiungimento di obiettivi di vendita	• Responsabili commerciali • Responsabili marketing • Forza vendita	• One-to-one • Peer-group
• Sviluppo e sostegno allo start-up d'impresa	• Giovani imprenditori o imprenditrici	• One-to-one • Peer-group
• Passaggi generazionali e trasmissione d'impresa	• Imprenditore • Erede	• One-to-one • In coppia
• Apertura a nuovi mercati e gestione di relazioni con altri Paesi e culture	• Imprenditori, dirigenti • Figure manageriali o tecniche interessate • Figure commerciali	• Coaching interculturale (one-to-one e/o in team)

Tab. Il coaching nelle Pmi: I coachee, le aree e le modalità di coaching

ne tradizionale, per sostenere e per potenziare le imprese. Il coach/consulente può affiancare imprenditori, e/o dirigenti, nel prendere decisioni importanti, nel riconsiderare modelli di business, nel definire processi di change e di crisis management, nello sviluppo di progetti d'innovazione ecc.

Per quanto riguarda l'apertura ai mercati esteri, il coach, con le metodologie del coaching interculturale, può aiutare singole persone, o gruppi aziendali –figure dirigenziali, figure manageriali, figure di tipo tecnico, oppure figure commerciali– a gestire in modo efficace le relazioni con altri Paesi e culture, tenendo in considerazione le differenze e le specificità culturali, oppure facilitando i processi di valorizzazione e di integrazione delle differenze nei team multiculturali. Rispetto al più ampio tema delle differenze generazionali, il coach può aiutare da un lato giovani imprenditori o imprenditrici a sviluppare la propria idea e a realizzare il proprio progetto imprenditoriale, ad esempio affiancandoli nei processi di start-up con competenze quali la definizione e la gestione di un business plan o di un budget, l'ideazione e la messa in atto di un piano marketing e un piano commerciale ecc. Dall'altro supportare l'imprenditore/padre e l'erede/figlio individualmente, come coppia, o come

sistema impresa-famiglia, alle decisioni e ai processi di transazione nei passaggi generazionali o di trasmissione d'impresa.

Diversamente da quanto accade nelle grandi aziende, in cui l'obiettivo del coaching è per lo più dichiarato e/o negoziato con il committente –l'azienda– ed è sempre collegato a uno sviluppo del ruolo o della funzione del coachee, nelle Pmi l'obiettivo del coaching è sempre collegato alle ricadute concrete sull'azienda. Le Pmi, infatti, sono molto attente ai risultati tangibili e concreti in azienda, e alla creazione di valore. Di conseguenza, sia quando si lavora a livello individuale, in una relazione coach-coachee one-to-one, sia quando invece si propongono modalità di *peer group coaching*, o di team coaching, la stessa azienda diviene coachee.

Il focus del coach non potrà mai essere solo ed esclusivamente la singola persona, con il suo ruolo, ma andrà sempre nella direzione del beneficio che l'impresa avrà, in termini di ricadute non solo di gestione del proprio ruolo, ma anche delle ricadute che l'attività del coaching avrà sulle figure coordinate dal coachee, sugli interlocutori interni ed esterni all'organizzazione col quale il coachee intesse e gestisce relazioni.