



Lavoro 24

Management

Coaching anche per i middle manager

Cristina Casadei — a pag. 23

Il coaching cresce e si estende dalla C-suite ai middle manager

Management. In Italia il 58% dei coach prevede un aumento della domanda nei prossimi 12 mesi. I maggiori utilizzatori (76%) sono nella fascia di età tra 35 e 54 anni secondo una survey di Icf e PwC

Pagina a cura di
Cristina Casadei

Il coaching esce dalla C-suite ed entra nelle più vaste stanze dei middle manager. L'affiancamento al coach non è più solo appannaggio dei top manager, il ceo, il cfo, il coo ma anche delle seconde e terze linee, sempre più sotto pressione «in queste fasi di cambiamento così rapide e di così forte impatto sulle organizzazioni. Nel futuro prossimo ci aspettiamo una crescita della domanda perché c'è una sempre maggiore complessità, a più livelli e questo alimenta un bisogno di accompagnamento maggiore», dice Sonja Caramagno, presidente di Icf Italia, chapter italiano dell'International coaching federation.

L'apertura ai middle manager
Dai dati emersi nell'ultima rilevazione svolta con PricewaterhouseCoopers a livello globale nella seconda metà del 2025 - a cui hanno risposto oltre 10mila coach di 127 Paesi, tra cui l'Italia dove i partecipanti sono stati 420 -, «il 45% di chi è affiancato da un professionista del coaching nel percorso di crescita è un manager di linea, un dato che è molto più alto della media globale e che rappresenta una specificità italiana - ci spiega Caramagno -. Il dato sul middle management è particolarmente significativo perché indica che il coaching sta diventando uno stru-

mento sempre più diffuso per sostenere chi guida persone e processi nelle organizzazioni». Del resto, continua Caramagno, «è proprio lì che oggi si gioca gran parte della capacità di guidare il cambiamento. Quando i manager trovano spazi di riflessione e sviluppo, l'impatto si estende naturalmente a tutta l'organizzazione». I temi su cui coach e coachee lavorano sono l'organizzazione e il business (32%), la leadership (20%), la carriera (9%), l'equilibrio vita-lavoro, la gestione del tempo che la flessibilità organizzativa ha reso sempre più rilevante, ma anche la delega, la valorizzazione del talento e del team.

La prospettiva di crescita

Se la domanda di coaching è in crescita, sui budget aziendali c'è sempre un punto di domanda quando si parla dello strumento. In Italia, il 46% dei coach parla di un aumento negli ultimi 18 mesi, una quota sostanzialmente in linea con la media globale che è del 43%. Guardando alle prospettive il sentimento è positivo: il 58% dei coach prevede un aumento dei clienti nei prossimi 12 mesi e il 51% una crescita del fatturato.

Il nodo dei budget aziendali

Resta però il nodo dei budget aziendali: il 68% dei professionisti italiani indica nei tagli alla spesa delle imprese il principale fattore di rischio esterno, una percentuale leggermente superiore alla media globale (64%). Caramagno interpreta que-

sto approccio dicendo che «la maggiore attenzione ai budget aziendali riflette probabilmente il tessuto produttivo italiano fatto di piccole e medie imprese che indirizzano le risorse allo sviluppo, oltre al coaching in modo integrato anche con formazione e consulenza. A farne uso sono le aziende visionarie, molto orientate verso la crescita e la motivazione delle persone che lo usano sia a livello individuale che anche sistemico, sia di team che di gruppo. Dal nostro osservatorio lo strumento sta cominciando ad entrare anche nelle Pmi, soprattutto per migliorare il benessere organizzativo».

Chi usa il coaching

L'evoluzione del coaching di questi ultimi anni ha fatto sì che da strumento riservato a una cerchia molto ristretta di manager, in genere appartenenti alle prime linee, si sia diffuso anche tra i manager di linea che oggi sono il 45% di chi ne usufruisce, un dato molto più alto della media globale del 31%. In Italia gli executive, ossia i ceo, cfo e director sono il 19%, un dato più basso del 25% mondiale. «L'allargamento dell'uso del coaching nella piramide organizzativa, si deve probabilmente al fatto che anche la fascia dei middle manager, oltre ai top, è sotto pressione nelle aziende italiane, stretta tra trasformazioni digitali e tagli alle risorse». Quanto al resto degli utilizzatori italiani il 9% sono team leader, il 13% clienti privati che lo utilizzano al di fuori e al di là del-



l'azienda in cui lavorano.

Le generazioni

Sul piano anagrafico la maggiore concentrazione c'è tra chi ha tra i 35 e i 54 anni: in questa fascia di età si concentrano 3 utilizzatori su 4 (76%), un dato più alto rispetto al dato globale del 69%. Chi ha meno di 34 anni rappresenta ancora una quota residuale, il 15%, e questo indica sia che esiste una barriera di accesso per i costi che un percorso di coaching ha, sia che chi viene inserito in un percorso di crescita nel nostro Paese in genere ha un'età media superiore a 35 anni. Sicuramente si tratta di uno strumento che si integra con altre discipline, come la formazione specifica su determinati temi, tant'è che l'80% dei coach è anche formatore in Italia, contro il 60% della media glo-

bale. Il 62% poi affianca anche la consulenza contro il 57% della media globale. Molti professionisti italiani hanno costruito un'offerta integrata che risponde alla complessità della domanda organizzativa, dove coaching, formazione e consulenza vengono spesso richiesti in combinazione dalla stessa persona. «Questa versatilità è una risorsa, ma richiede una condizione essenziale: che coaching, formazione e consulenza restino discipline chiaramente distinte, con obiettivi, metodologie e contratti differenti. L'integrazione nell'offerta di uno stesso professionista - precisa Caramagno - non deve tradursi in sovrapposizione dei ruoli. È proprio su questo piano che la formazione professionale certificata e gli standard etici promossi da ICF svolgono una funzione centra-

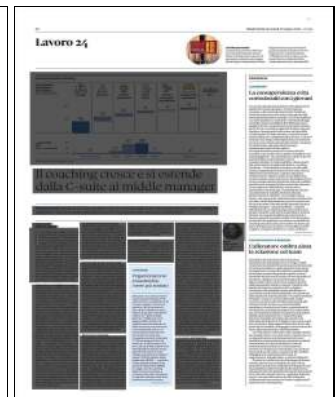
le: garantire che il coaching mantenga la propria identità e il proprio valore specifico, anche quando si affianca ad altre pratiche».

La breccia del digitale

Seppure vi sia ancora una centralità della relazione umana nel coaching, il quadro italiano è sfaccettato e il digitale sta entrando con sempre maggiore forza nelle attività: l'86% dei coach utilizza infatti piattaforme audio-video per le sessioni, in linea con l'87% globale. Il divario emerge invece sugli strumenti digitali specifici per il coaching: il 68% dei professionisti italiani non li utilizza ancora, contro il 53% a livello mondiale. Uno scarto di 15 punti che riflette più una preferenza per la relazione diretta che un ritardo tecnologico.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

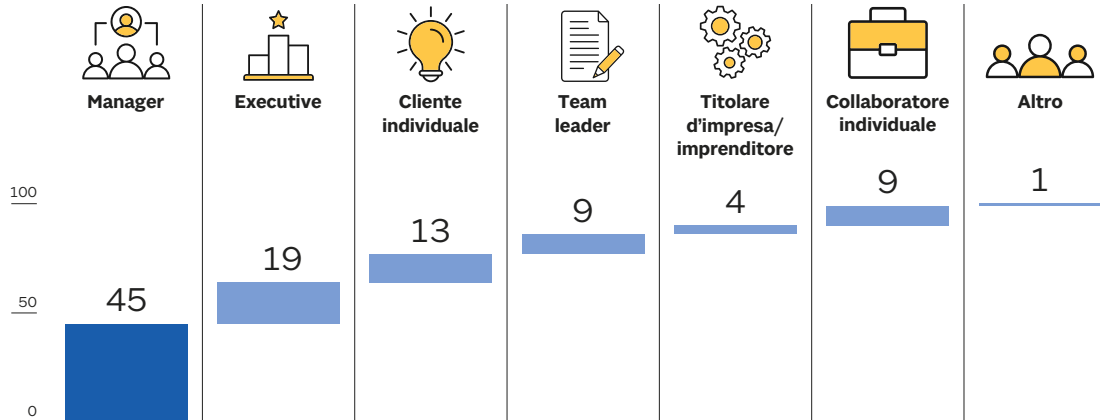


215564

L'evoluzione del coaching

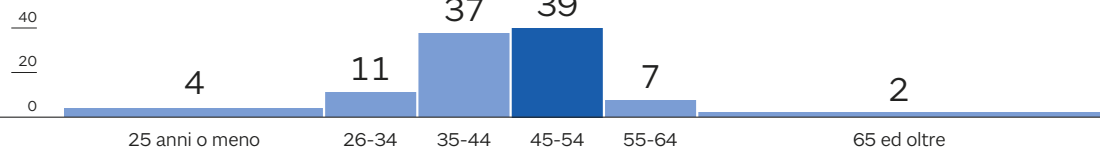
LE POSIZIONI RICOPERTE DAI CLIENTI...

Dati in percentuale



...E LE LORO ETÀ

Dati in percentuale



Fonte: ICF Global Coaching Study - Italy



**SONJA
CARAMAGNO.**
È la presidente di
Icf in Italia