



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale

Corso di Laurea magistrale

in Management dei Servizi Educativi e Formazione

Continua [LM-57]

Tesi di Laurea Magistrale

L'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni

Relatrice: Prof.ssa Monica Fedeli

Laureanda: Elena Obradovich, Matricola 2054656

Anno accademico 2022 / 2023

## Indice

<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Fondamenti teorici del coaching .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Definizione e concettualizzazione del coaching .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Lo sviluppo storico del coaching nelle organizzazioni.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Lo sviluppo del coaching nelle organizzazioni italiane.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4. Tendenze attuali del coaching nei contesti organizzativi.....</b>	<b>29</b>
<b>2. Revisione della letteratura .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Quadri teorici e modelli di coaching .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Confronto del coaching con altri metodi di sviluppo personale e professionale .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. L'applicazione del coaching nelle organizzazioni: i vantaggi per le persone e per le organizzazioni.....</b>	<b>49</b>
<b>3. Metodologia di ricerca.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Design della ricerca.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. Metodi di raccolta e analisi dei dati .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Strategia di campionamento e partecipanti.....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Aspetti etici della ricerca .....</b>	<b>59</b>
<b>4. Analisi e discussione dei risultati.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Presentazione dei dati raccolti .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Metodi e modelli per valutare l'efficacia dei programmi di coaching .....</b>	<b>63</b>

4.3. Analisi delle ricerche selezionate .....	73
4.4. Analisi delle interviste condotte .....	87
4.5. Analisi di sei esperienze di coaching organizzativo.....	102
5. Discussione dei risultati.....	114
5.1. Interpretazione dei risultati .....	114
5.2. L'identificazione dei fattori chiave di successo e le possibili sfide.....	126
5.3. Raccomandazioni per migliorare i programmi di coaching .....	132
Conclusioni.....	136
Importanza dello studio.....	138
Limitazioni.....	139
Direzioni future della ricerca .....	139
Bibliografia.....	141
Appendice 1. Trascrizione delle interviste condotte .....	159
Appendice 2. Descrizione di sei esperienze di coaching organizzativo .....	201

## Abstract

Questo studio mira a indagare l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo organizzativo, che sta diventando sempre più popolare per lo sviluppo dei leader e delle organizzazioni in generale.

Lo studio ha basato il suo lavoro su un paradigma pragmatico che enfatizza l'applicazione pratica dei risultati della ricerca. Il design della ricerca, che combina un approccio teorico ed empirico, ha permesso di utilizzare diverse metodologie per esplorare alcuni aspetti in profondità e triangolare i dati, rendendo così possibile una comprensione completa del coaching come strumento efficace per lo sviluppo del personale nelle organizzazioni. Il metodo di ricerca comprende l'analisi della letteratura esistente, le interviste, l'analisi delle esperienze dei coach attraverso lo studio di casi e la revisione della ricerca recente sull'efficacia del coaching.

I risultati dello studio suggeriscono che il coaching è uno strumento efficace e prezioso che porta benefici tangibili sia ai singoli dipendenti che alle organizzazioni nel loro complesso.

Questo studio contribuisce alla ricerca sull'efficacia del coaching e arricchisce il discorso relativo all'apprendimento e allo sviluppo del personale, fornendo uno studio empiricamente solido sulla pratica del coaching organizzativo.

## Ringraziamenti

Prima di tutto, vorrei ringraziare la mia relatrice, la professoressa Monica Fedeli, per il suo aiuto, la sua disponibilità e la sua attenzione durante la stesura di questa tesi.

Vorrei anche ringraziare Laura Bierema, docente dell'Università della Georgia, per la sua guida nella revisione della letteratura relativa alla domanda di ricerca.

Un ringraziamento speciale va anche alle seguenti persone che si sono rese disponibili per le interviste in profondità, che sono state parte integrante della mia ricerca e che hanno apportato un contributo significativo alla stessa.

Belotti Claudio, Executive Coach, esperto in Coaching, PNL e Dinamiche a Spirale.

Dzhabar-Zade Ekaterina, Consulente organizzativo psicodinamico e Coach, BC-2, ISPSO

Romanova Lada, Corporate Coach, PCC ICF, ACTP.

Infine, una sincera e profonda gratitudine va alla mia famiglia per il sostegno, l'interesse dimostrato nei miei confronti durante il percorso e i consigli che hanno fatto la differenza nei momenti critici. In particolare, sono grata a mio marito, che ha eroicamente percorso questo cammino con me e alla mia mamma adottiva Giuseppa, che ha condiviso con me tutte le gioie e le difficoltà di questo viaggio di due anni.

## Introduzione

Lo sfondo e il contesto di questo studio sono legati al crescente riconoscimento del coaching come strumento influente ed efficace per lo sviluppo del personale nelle organizzazioni. Negli ultimi anni, c'è stato un notevole cambiamento nel modo in cui le aziende affrontano la crescita e lo sviluppo del personale. Il capitale umano è considerato la risorsa più importante di un'azienda e questo è dimostrato dal fatto che in un mercato sempre più dinamico e complesso, le aziende investono costantemente nella formazione del proprio personale. I programmi di formazione e sviluppo tradizionali e unici vengono integrati, e in alcuni casi soppiantati, dalle metodologie di coaching. Questo cambiamento è dovuto alla crescente comprensione delle esigenze e delle aspirazioni individuali dei dipendenti e al riconoscimento che il coaching offre un approccio personalizzato allo sviluppo personale e professionale. Il coaching non è limitato a un'industria o a un settore particolare; piuttosto, viene utilizzato in una varietà di contesti organizzativi, dalle aziende alle organizzazioni no-profit, alle agenzie governative e alle istituzioni educative. Il coaching, con la sua enfasi sulla crescita individuale, ha il potenziale non solo di responsabilizzare i dipendenti, ma anche di contribuire a obiettivi organizzativi più ampi, come il miglioramento delle prestazioni, l'aumento della soddisfazione dei dipendenti e il potenziamento delle capacità di leadership.

Questo studio si propone di indagare l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni. Cerca di esaminare l'impatto del coaching sulla crescita individuale e organizzativa, di identificare i fattori critici di successo e di esplorare i benefici e le opportunità che il coaching offre. Pertanto, questo studio intende fare luce sul panorama in evoluzione dello sviluppo dei dipendenti nel mondo aziendale e sul ruolo integrale che il coaching svolge in questo processo di trasformazione.

Tali dinamiche evolutive rendono urgente la necessità di ulteriori ricerche per valutare in modo esaustivo l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale. Sebbene il coaching abbia ottenuto un riconoscimento e una popolarità considerevoli nelle organizzazioni

moderne, esiste ancora una notevole lacuna nella comprensione del suo esatto impatto sullo sviluppo del personale. Nonostante la grande quantità di ricerche precedenti, c'è ancora una carenza di studi empirici approfonditi che esaminano a fondo i risultati e l'efficacia dei programmi di coaching. Sebbene le prove aneddotiche e gli studi di casi suggeriscano risultati positivi, sono necessarie ulteriori ricerche per stabilire una comprensione concreta dell'impatto del coaching. Anche la definizione e la misurazione dei risultati del coaching in modo quantitativo e standardizzato rimane una questione aperta, un problema che ostacola l'accumulo di dati coerenti sull'efficacia del coaching. È necessario capire se gli aspetti economici del coaching debbano sempre essere affrontati e come il ritorno sull'investimento (ROI) per le organizzazioni si confronti con altri metodi di misurazione dell'efficacia. Il coaching non è una soluzione unica. Vengono utilizzati diversi approcci e modelli di coaching e la loro efficacia può variare a seconda del contesto e delle esigenze individuali. Capire quali approcci di coaching funzionano meglio in scenari diversi è una lacuna di conoscenza critica.

Affrontare queste lacune è importante non solo per il mondo accademico, ma anche per le organizzazioni che cercano metodi basati sull'evidenza per sostenere la crescita e lo sviluppo dei dipendenti. Poiché il coaching viene sempre più integrato nelle strategie di sviluppo dei dipendenti, è fondamentale avere una comprensione completa dei suoi benefici e dei suoi limiti. Questo studio mira a colmare queste lacune e a fornire una comprensione più chiara dell'efficacia del coaching nelle aziende di oggi.

Affrontando le lacune esistenti nella comprensione dell'impatto del coaching, questo studio può ampliare la base di conoscenza del coaching, offrendo una guida agli accademici, ai professionisti e alle organizzazioni, rispondendo alle seguenti domande di ricerca:

1. In che modo il coaching contribuisce alla crescita e allo sviluppo professionale dei dipendenti nelle organizzazioni?
2. Quali metodi e approcci vengono utilizzati nelle organizzazioni per determinare l'efficacia dei programmi di coaching?

3. Quali sono i fattori chiave di successo che determinano l'efficacia dei programmi di coaching nel raggiungere i risultati desiderati di sviluppo del personale?

4. Quali sono i vantaggi e le opportunità associate all'implementazione del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni?

L'importanza di questo studio è che può dare un contributo significativo al campo del coaching e dello sviluppo dei dipendenti nelle organizzazioni moderne. Comprendere l'efficacia del coaching è di fondamentale importanza per diversi motivi chiave: i risultati di questo studio possono fornire una visione preziosa della misura in cui il coaching contribuisce alla crescita individuale dei dipendenti. Questa comprensione è importante perché può portare a miglioramenti nelle metodologie di coaching, rendendole più efficaci nel soddisfare le diverse esigenze di sviluppo dei dipendenti.

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca e rispondere alle domande della ricerca, si utilizzerà un approccio di tipo misto, che comprende una revisione della letteratura accademica, l'analisi di ricerche precedenti, le interviste di coach e l'analisi delle sue esperienze di coaching organizzativo.

Nella prima parte dello studio sarà condotta una revisione completa della letteratura esistente, al fine di esplorare e analizzare l'attuale corpus di conoscenze sul coaching come strumento di sviluppo del personale nelle aziende moderne. Verrà presentata un'analisi teorica del coaching, con la definizione delle sue caratteristiche principali, la classificazione, i principi e i valori del coaching. Verrà inoltre effettuata un'analisi comparativa del coaching con altri strumenti di sviluppo del personale e verrà analizzato il ruolo del coaching nell'organizzazione, compreso il suo percorso di sviluppo e le tendenze future.

La seconda parte empirica dello studio cercherà di rispondere alle domande di ricerca poste in questo studio, analizzando ricerche recenti, ed esplorando le esperienze organizzative dei coach con interviste in profondità. Attraverso una combinazione di revisione della letteratura, ricerche recenti, interviste e analisi delle esperienze dei coach, la metodologia di



questo studio mira a fornire una comprensione completa dell'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni. Il Capitolo 3 illustrerà anche la metodologia di ricerca e le considerazioni etiche tenute in conto durante la conduzione della ricerca.

La terza parte si concluderà con la descrizione dei risultati dello studio e fornendo raccomandazioni per un'implementazione di successo dell'intervento di coaching nelle organizzazioni.

La quarta parte presenterà la conclusione con i risultati generali dello studio, nonché i limiti dello studio e le raccomandazioni per i futuri ricercatori.

In conclusione, questo studio ha il potenziale per avere un impatto significativo sul campo del coaching e dello sviluppo del personale nelle organizzazioni. Può fornire alle organizzazioni dati che aiuteranno a prendere decisioni informate sul coaching come strumento di sviluppo del personale. Comprendendo l'efficacia del coaching, le organizzazioni possono favorire la crescita dei dipendenti, migliorare le prestazioni, creare un ambiente di lavoro più interessante e soddisfacente, contribuendo, in ultima analisi, al loro successo a lungo termine e alla loro sostenibilità in un ambiente aziendale dinamico e competitivo. Un coaching efficace può aumentare la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti, che sono fattori critici per trattenere i migliori talenti. Quando le organizzazioni investono in programmi di coaching, segnalano il loro impegno per lo sviluppo dei dipendenti, favorendo una cultura lavorativa positiva.

## 1. Fondamenti teorici del coaching

### 1.1. Definizione e concettualizzazione del coaching

Al giorno d'oggi, il coaching è penetrato abbastanza profondamente in tutte le sfere della nostra vita, ma ogni area ha sviluppato una comprensione specifica di ciò che è questo tipo di attività.

Prima di immergersi nella metodologia del coaching, è necessario chiarire la nozione stessa di coaching come tipo di interazione e come attività professionale, tenendo conto dei prerequisiti universali e delle condizioni di base necessarie.

Va notato che il coaching è un concetto talmente ampio che è semplicemente impossibile operare con un'unica definizione. Il numero di definizioni di coaching è direttamente proporzionale al numero di specialisti, scuole e tendenze esistenti oggi. A causa della popolarità del coaching, esistono molti approcci diversi alla sua definizione. In questa sezione, verranno presentate e analizzate le definizioni più popolari di coaching formulate da esperti del settore, al fine di evidenziare gli aspetti principali del coaching e di chiarire il concetto di coaching per ulteriori analisi.

Uno dei fondatori del coaching - W. Timothy Gallwey (1974) - definisce l'essenza del coaching come “sbloccare il potenziale di una persona per massimizzarne l'efficacia”. “Il coaching è lo sblocco del potenziale di una persona per massimizzare la sua efficacia” (Gallwey, 1974, p. 17). In termini di concetto di gioco interiore, il coaching può essere definito come uno strumento che riduce l'effetto dell'intervento, ossia aiuta una persona a realizzare il suo pieno potenziale. Gallwey definisce anche il coaching come l'arte di creare un ambiente attraverso il dialogo e il comportamento che mira a facilitare il movimento di una persona verso i suoi obiettivi in modo soddisfacente. Sostiene che “il coaching e l'apprendimento lavorano in tandem”, nel senso che il coaching stesso non insegna, ma aiuta ad apprendere, facilita l'apprendimento.

Parsloe confrontando il coaching e il mentoring, afferma che il coaching mira direttamente al miglioramento rapido delle prestazioni e allo sviluppo delle competenze attraverso l'insegnamento, mentre il mentoring mira all'acquisizione di competenze a lungo termine nello sviluppo della carriera attraverso la consulenza e il supporto psicologico (Parsloe, 1992).

Whitmore, studente e seguace di Gallwey, non è d'accordo con la definizione data da Parsloe, sostenendo che il coaching è in un certo senso un supporto psicologico, che può contribuire allo sviluppo delle competenze sia a breve che a lungo termine (Whitmore, 2002).

Whitmore (2002) sviluppa le idee di Gallwey applicate al business e alla gestione e sottolinea che “il coaching è un intervento il cui obiettivo primario e continuo è quello di costruire la fiducia in sé stessi, indipendentemente dal contenuto di un particolare incarico” (Whitmore, 2002, p. 25). Egli sottolinea che uno dei compiti principali dei coach, che potrebbero non essere esperti nelle aree professionali dei loro clienti, consiste in ogni caso nel sostenere la loro fiducia in sé stessi. Vede il coaching non solo come un metodo da seguire rigorosamente, ma come un modo di pensare, di relazionarsi con le persone e di gestire.

Wilson (2014) definisce il coaching attraverso il lavoro di un coach, che mira a migliorare l'efficacia e il benessere di un individuo o di un gruppo di persone attraverso la definizione di obiettivi collaborativi, l'esplorazione di valori e convinzioni, aiutando i clienti a creare un piano d'azione. Questo non si ottiene attraverso consigli, indicazioni o racconti, ma in particolare attraverso domande che mirano a raggiungere l'autoconsapevolezza e l'autoapprendimento dei clienti (Wilson, 2014). Questa definizione riflette due aspetti importanti del coaching. In primo luogo, si tratta di un impegno congiunto, vale a dire che sia il coach che il coachee<sup>1</sup> si impegnano per raggiungere il risultato. In secondo luogo, viene rivelato uno degli strumenti chiave del coaching: domande potenti che attivano i processi di pensiero.

---

<sup>1</sup> Un termine per descrivere una persona che viene allenata da un coach (ang.)

Payne (2006) definisce il coaching come segue: “Il coaching è un processo interattivo che aiuta un'altra persona a svilupparsi, a imparare cose nuove e a migliorare le prestazioni” (Payne, 2006, p. 18). Un processo interattivo significa che il coaching non è un monologo, ma un dialogo tra coach e cliente. È importante che i coach efficaci più che parlare, sappiano ascoltare. Il coaching, secondo Payne, sblocca il potenziale nascosto e costruisce competenze forti dove già esistono. Downey definisce il coaching come “l'arte di facilitare l'intensità, l'apprendimento e lo sviluppo di un'altra persona”. Definendo il coaching come un'arte, Downey (2015) non dice che non c'è scienza, ma sottolinea solo che a un certo livello le tecniche non sono più importanti quanto l'intuizione, l'immaginazione e la 'immersione' del coach. “Una volta qualcuno ha detto della recitazione che “non ci sono regole per recitare, ma bisogna conoscerle”. Questo vale in parte anche per il coaching” (Downey 2015, p. 48).

Stober e Grant ritengono che il coaching sia “una relazione collaborativa che consente alle persone di raggiungere il loro pieno potenziale e di realizzare obiettivi personali e professionali. Comporta la partecipazione di un coach esperto. Si tratta di un coach esperto che utilizza una serie di tecniche come le domande, l'ascolto attivo e il feedback per aiutare i clienti a chiarire le loro aspirazioni, a superare gli ostacoli e ad agire per raggiungere i risultati desiderati” (Stober & Grant, 2006).

Yeung (2000) sottolinea anche la struttura del processo e delle tecniche: “Il coaching è un'interazione mirata e strutturata tra coach e cliente, finalizzata a sbloccare il potenziale del cliente, a migliorare la sua efficacia e a raggiungere i suoi obiettivi. Il coach utilizza una serie di tecniche per raggiungere i suoi obiettivi. Il coach utilizza una serie di tecniche, strumenti e strategie per aiutare il cliente a fare chiarezza, a superare gli ostacoli e a progredire verso i risultati desiderati” (Yeung, 2000).

Cannio e Launer (2015) sottolineano a loro volta il fatto che una conversazione di coaching richiede poca formazione e si basa sulla padronanza di varie tecniche e abilità, ma il coaching è una professione distinta e non solo un kit di strumenti: “Il coaching è una procedura

progettata per sviluppare il potenziale di individui e team, per raggiungere obiettivi concordati e un cambiamento profondo. Un coach è una persona che ci aiuta a riscoprire il nostro percorso, a rimuovere gli ostacoli e a realizzare maggiormente le nostre capacità” (Cannio &Launer, 2015).

Stober e Grant (2006), considerano il coaching come un processo sistematico che di solito è progettato per facilitare l'apprendimento continuo auto-diretto e la crescita personale del coachee, e allo stesso modo sottolineano l'importanza della professionalità: “il coaching professionale dovrebbe essere esplicitamente collegato a una base di conoscenze più ampia, dovrebbe essere condotto all'interno di un modello di professionista informato e dovrebbe essere basato sulle prove” (Stober & Grant, 2006, p. 4).

Gli autori (2010) di “The Complete Handbook of Coaching” esprimono anche l'idea di aiutare a sviluppare e sbloccare il potenziale: “Il coaching è un processo di sviluppo in cui un coach esperto lavora con un cliente per facilitare l'auto-scoperta, l'apprendimento e la crescita. Si tratta di un approccio non direttivo e centrato sul cliente, che si concentra sullo sblocco del potenziale del cliente, sviluppando l'autoconsapevolezza e consentendo un cambiamento positivo in varie aree della vita, tra cui il lavoro, le relazioni e il benessere personale” (Cox et al., 2010). Law (2013) attribuisce un ruolo speciale al coach, che secondo lui dovrebbe fornire una guida e un supporto per raggiungere gli obiettivi del cliente: “Il coaching è un processo trasformativo che mira a facilitare l'apprendimento, l'autoriflessione e lo sviluppo personale degli individui. Comporta che il coach fornisca una guida, un supporto e una sfida ai clienti, consentendo loro di acquisire una visione, di stabilire obiettivi e di intraprendere azioni significative per raggiungere i risultati desiderati” (Law 2013.p. 5).

Rogers dà una definizione apparentemente semplice del coaching, ma che nasconde la complessità: “Un coach lavora con i clienti per ottenere un'efficacia rapida, aumentata e sostenuta nella loro vita e carriera attraverso un apprendimento mirato. L'unico scopo del coach è quello di lavorare con il cliente per sbloccare il suo pieno potenziale, così come lui o lei lo definisce.” (Rogers, 2008, p. 8).

Parlando di executive coaching, vale la pena citare la definizione più citata di Kilburg (2000) di executive coaching: “... una relazione di aiuto che si forma tra un cliente con autorità e responsabilità in un'organizzazione e un consulente che utilizza un'ampia gamma di tecniche e metodi comportamentali per aiutare il cliente a raggiungere obiettivi definiti reciprocamente per migliorare le sue prestazioni professionali e la sua soddisfazione personale, e quindi per migliorare l'efficacia dell'organizzazione del cliente nell'ambito di un accordo di coaching formalmente definito” (Kilburg, 2000, p. 65).

Riddle (2015), parlando di executive coaching, lo definisce come “un approccio personalizzato allo sviluppo del leader, basato su un approccio esperienziale e individuale, che viene utilizzato per costruire la capacità del leader di raggiungere gli obiettivi a breve e lungo termine dell'organizzazione” (Riddle et al., 2015, p. 8).

L'Associazione Coaching Italia rivela il concetto di coaching come metodologia: “Il coaching è una metodologia che si basa su una relazione di partnership paritaria (tra il Coach e il suo Cliente) che, attraverso un rapporto commerciale (di espressa natura contrattuale), mira a riconoscere, sviluppare e valorizzare le strategie, le procedure e le azioni, utili al raggiungimento di obiettivi operativi collocati nel futuro del cliente.” (Associazione Coaching Italia, data non specificata).

Come si può vedere, molti professionisti hanno lavorato molto per definire il coaching, ma le definizioni non sono in alcun modo contraddittorie, bensì complementari. I temi chiave comuni, come le relazioni collaborative e paritarie, l'enfasi sulla definizione di obiettivi comuni, la facilitazione dell'apprendimento attraverso il coaching e lo sblocco del potenziale, sono decisamente evidenti. Il coaching come approccio orientato agli obiettivi, combinando prospettive, metodi e approcci diversi in un insieme coerente, riflette accuratamente il mondo di oggi con tutta la sua diversità.

L'International Coach Federation (ICF), che si descrive come la voce della professione di coaching globale, definisce “facilitare l'apprendimento e i risultati” come una delle quattro

competenze fondamentali di un coach (ICF, data non specificata). Il coaching orientato agli obiettivi ha una propria filosofia unica basata, tra l'altro, sulle teorie degli obiettivi e dell'autoregolazione, che merita uno studio serio (Ives, 2008). Una caratteristica distintiva del coaching è l'integrazione di strumenti provenienti da altri campi (ad esempio psicologia, management, filosofia, scienze sociali, ecc.), nonché la sua propensione all'innovazione.

Il coaching è una tecnica che utilizza domande potenti per aiutare il coachee a trovare le proprie risposte. I coach non danno risposte, fanno domande, perché sono le domande, non le risposte, che portano all'apprendimento. L'abilità di porre domande divergenti, o aperte, è fondamentale per lo sviluppo della comprensione e della creatività. Le domande aperte, che cercano di capire i concetti correlati e la propria prospettiva, attivano il pensiero divergente, che migliora la percezione umana, sviluppa l'intuizione e la creatività e identifica nuovi modi per risolvere problemi e domande (O'Connor & Lages, 2007). “D'altra parte, le domande aperte stimolano l'esplorazione, le risorse e il pensiero profondo. Aprono la porta all'apprendimento interiore.... Consentono alle persone di proporre intuizioni e soluzioni significative. Questo approccio sostiene la persona a lungo termine... Le domande aperte aiutano le persone a rilassarsi, a guardarsi in profondità, ad ascoltarsi e a fare chiarezza sulla propria prospettiva. Allontanano il cliente dalle trappole limitanti del pensiero “o l'uno o l'altro”, del giudizio e della restrizione; quindi, le persone iniziano a condividere le loro convinzioni più profonde e a trovare idee creative che coinvolgono il loro apprendimento e la loro ispirazione” (Atkinson, 2007, p. 77). Il coaching personalizza, chiarisce, sostiene e autorizza il coachee a sviluppare le proprie soluzioni (Smith & Gilbert, 2011). Essendo molto richiesto, il coaching si sta sviluppando abbastanza rapidamente, con i coach che lavorano in una varietà di contesti, tra cui ambienti aziendali, istituzioni educative, centri sanitari e studi privati. Non esiste un percorso univoco per diventare coach, e molti professionisti entrano nel coaching da una varietà di campi al di fuori della psicologia o della consulenza, portando la loro visione. Tuttavia, diventare un coach di successo richiede una solida base di conoscenze, abilità e competenze. Il coaching è una pratica

professionale che ha le sue caratteristiche distintive. “Sebbene non sia necessaria una laurea in psicologia per diventare coach o mentore, affinché il coaching e il mentoring siano efficaci, è necessario comprendere i principi psicologici su cui si basa questa pratica. Senza questa comprensione, i coach e i mentori corrono il rischio di non raggiungere i risultati desiderati” (Passmore et al., 2013, p. 5). Il cuore del coaching è una relazione di collaborazione e fiducia tra il coach e il coachee, in cui il coach fornisce supporto, feedback, guida e sfida al coachee. Il lavoro di un coach con un cliente si basa sui principi applicati per la prima volta dallo psicoterapeuta Milton Erickson, da lui derivati dall'interazione con le persone in qualsiasi ambito della vita, e successivamente riflessi nel coaching. Erickson ha enfatizzato principi come: “*People are OK*”, sottolineando il fatto che le persone di tutto il mondo sono fondamentalmente normali. “*People have real resources*”, Erickson credeva che le persone avessero molte più risorse di quanto si rendessero conto. Anche se le scelte di una persona sembrano strane, c'è sicuramente un'intenzione positiva e se è nascosta a prima vista, può essere trovata rapidamente, perché “*Every person has a positive intention*”. E secondo Milton “*People do their best*”. Le persone fanno del loro meglio e ogni giorno compiono le scelte migliori in base a ciò che conoscono della vita fino a quel momento. L'ultimo principio evidenziato da Erickson dice che le persone imparano, crescono e cambiano: “*Change is inevitable*” nulla rimane uguale, ma ciò che sarà dopo dipende dall'individuo.

Atkinson e Choisis (2010) hanno fornito spiegazioni dettagliate di ciascuno dei principi di Erickson, approfondendo i temi dell'interazione: Il principio “*People are OK*” si basa sul fatto che tutti sono normali e devono essere considerati senza giudizi o pregiudizi: “Questo principio significa che tutti sono buoni così come sono. Il principio si basa sull'idea che tutto nell'universo esiste e basta. Ogni fenomeno è normale, non c'è nulla di sbagliato, perché non può essere altro che sé stesso. Perché? Sì, perché l'universo, per rimanere in equilibrio, richiede l'interazione degli opposti. Nota: non c'è luce senza oscurità, non c'è “*qui*” senza “*là*”, non c'è “*giusto*” senza “*sbagliato*”, ecc.” (Atkinson & Choisis, 2010, p. 134). In base al secondo principio del coaching,



si presume che le persone abbiano tutte le risorse di cui hanno bisogno. La fiducia in sé stessi arriva all'individuo anche attraverso le domande 'stimolanti' del coach sulle sue conoscenze ed esperienze. “Il potere di una conversazione trasformativa è che permette alle persone di portare tutte le loro risorse interiori nel regno della coscienza e di dare il meglio di sé. Quando le persone si rilassano e iniziano a fidarsi di sé stesse, riconoscendo che hanno già tutte le risorse per avere successo, non hanno più bisogno dei consigli e dell'approvazione degli altri. Scoprono comportamenti e risultati eccellenti basati su un sistema di conoscenze profonde e sfidano se stessi ad andare avanti” (Atkinson & Choisis, 2010, p. 135). Il fatto che si faccia sempre la scelta migliore possibile nel momento, come afferma il terzo principio di Erickson, si basa sull'intuizione, sul subconscio e sull'esperienza del coach che gli indica il suo percorso, ed è sempre la scelta migliore possibile nel momento. “Sulla base delle informazioni e dello sviluppo delle capacità interiori, l'individuo ha accesso a qualsiasi scelta comportamentale. Le scelte fatte sulla base dell'integrità implicano che ogni persona agisca sempre nel modo migliore in base alle possibilità a sua disposizione” (Atkinson & Choisis, 2010, p. 136).

Il quarto principio dice che le intenzioni positive sono alla base di ogni azione. Erickson suggerisce di credere nelle intenzioni positive del cliente, fidandosi di lui, in modo da “*disimpegnarlo*” dal fare qualcosa di negativo. “L'intenzione positiva del suo comportamento, del suo modo di agire, è spesso al di fuori dei confini della sua mente cosciente ed è diretta a soddisfare i suoi bisogni più urgenti del momento. Le sue scelte sono costantemente influenzate dal suo bisogno interiore di prendersi cura di sé. Le sue scelte possono anche essere subordinate alla sua sopravvivenza, almeno a volte come la percepisce la sua mente. Tenga presente che dietro una linea d'azione che sembra distruggere lei e il suo mondo, c'è sempre un'intenzione positiva, anche se non se ne rende conto” (Atkinson & Choisis, 2010, p. 137).

Il cambiamento è inevitabile e non si deve resistere, come afferma il quinto principio di Erikson, ma spetta all'individuo determinare quale sarà il cambiamento: “La verità è che i suoi mondi interni ed esterni sono in costante cambiamento e lei non può fare a meno di trasformarsi

in risposta a tutti questi cambiamenti interni ed esterni; quindi, il ciclo di feedback è chiuso. In quanto essere umano, lei ha la capacità di estendersi nella direzione degli obiettivi e delle intenzioni della sua vita attuale, il processo stesso di realizzazione porta al cambiamento” (Atkinson & Choisis, 2010, p. 139).

Rogers (2008), parlando delle sessioni di coaching, sottolinea in particolare l'importanza della fiducia e dei principi: “Una conversazione di coaching non è come la maggior parte delle altre conversazioni. Comporta un livello insolitamente alto di fiducia e di franchezza da entrambe le parti. Creare e mantenere questo ambiente insolito è ciò che dà al coaching il suo potere” (Rogers, 2008, p.37). Rogers elenca sei principi chiave del coaching che sono alla base della sua definizione di coaching come processo. Nei suoi principi sottolinea che ogni individuo ha le risorse necessarie per risolvere i problemi e il ruolo del coach è quello di sviluppare queste risorse attraverso domande, sfide e sostegno abili. Con il suo terzo principio, Rogers sottolinea l'importanza del passato, del presente e del futuro nel coaching: avere informazioni migliori permetterà di lavorare in modo più efficace. Secondo il quarto principio, è il cliente a stabilire l'agenda della sessione; pertanto, se l'agenda è esaurita, il coaching deve essere interrotto. Il coach e il cliente lavorano insieme in partnership come pari, come dimostra il quinto principio, che dice che è molto importante evitare il giudizio. Il sesto principio di Rogers sottolinea che il coaching riguarda il cambiamento e l'azione. I clienti si rivolgono al coaching perché vogliono fare un cambiamento; quindi, il compito del coach è quello di facilitare tale cambiamento. Tuttavia, occorre ricordare che se un cliente dice di voler cambiare, ma questo non viene confermato nella pratica, il coaching potrebbe dover essere interrotto - o indirizzato a un altro coach (Rogers, 2008).

Bluckert (2006) identifica anche sette principi razionali del coaching. Cinque principi che applica a tutti i tipi di coaching: “Il primo e probabilmente il più importante è che si aiuta il cliente ad apprendere, sviluppare e cambiare imparando, non dicendo. Il secondo principio fondamentale del coaching è che dobbiamo concentrarci non solo sulle prestazioni attuali, ma

anche sul potenziale. Il terzo principio del coaching è l'importanza della consapevolezza e della responsabilità nel coaching. Il quarto principio è collegato al secondo, perché mentre è importante che il coach creda nel potenziale del cliente, è ancora più importante che l'individuo inizi a rendersi conto che il suo successo dipende dai propri sforzi. Quinto principio: dal coaching come strumento al coaching come modo di pensare: le opportunità per il coaching si presentano ogni giorno, e molte di esse ci sfuggono". Quando parla di executive coaching e di coaching organizzativo, Bluckert aggiunge altri tre principi a quelli sopra citati: "L'executive coaching si occupa principalmente dello sviluppo del dirigente nel contesto delle esigenze dell'organizzazione" (Bluckert 2006, pagg. 21-25). Può essere una tentazione per un coach dimenticarsi temporaneamente dell'organizzazione e lavorare esclusivamente dalla prospettiva del dirigente come cliente. Prospettiva sistemica come principio. Una delle competenze aziendali più importanti per i coach esecutivi è la conoscenza e la consapevolezza sufficiente delle dinamiche organizzative e delle questioni sistemiche (Bluckert, 2006).

Nei loro modelli di competenze chiave, le associazioni globali di coaching parlano anche dell'importanza, per la pratica del coaching, di principi e quadri come il comportamento etico e la riservatezza; l'importanza di una mentalità di coaching, che implica apertura, curiosità, flessibilità e centralità del coachee, costruzione di relazioni coraggiose, riflessione e autosviluppo continui; la facilitazione dell'apprendimento e dello sviluppo attraverso la trasformazione della conoscenza in azione e la fornitura di intuizioni; la partnership tra coach e cliente, l'importanza del coachee e della relazione del coach con il coachee; e l'importanza della capacità del coach di comprendere il coach e il cliente.

L'orientamento al risultato, utilizzando una varietà di approcci e competenze e facendo riferimento ad altre professioni di aiuto, ove appropriato (EMSS, 2015; ICF, 2019). Come si può vedere, i principi descritti da Erickson nelle sue opere sulla psicologia e sulla comunicazione non sono in contraddizione con i principi del coaching, e inoltre si può dire che tutti questi principi si intrecciano e si completano a vicenda, creando una solida base per la pratica del coaching.

L'etica ha un posto speciale nella pratica del coaching. Non c'è dubbio che la questione degli standard etici sia fondamentale in qualsiasi professione, ma l'etica nel coaching è un aspetto cruciale che regola il comportamento professionale dei coach e assicura il benessere e la fiducia dei clienti. Allo stesso tempo, le organizzazioni di coaching creano autonomamente una serie di standard etici, poiché si tratta di un settore non regolamentato. Brennan e Wildflower (2010) ritengono che, nonostante l'autoregolamentazione, l'importanza di questo aspetto sia molto elevata: “Anche in questo ambiente non regolamentato, tuttavia, l'esistenza di un codice è cruciale, in quanto serve come insieme di descrittori rispetto ai quali un cliente o un collega può valutare le prestazioni di un coach, o come sistema di suggerimenti per l'autovalutazione” (Cox et al., 2010, p. 381).

La pratica etica del coaching è necessaria per mantenere l'integrità della professione di coaching e per creare un ambiente sicuro e di supporto per i clienti. I coach aderiscono ai principi etici per mantenere i più alti standard di professionalità e proteggere i migliori interessi dei loro clienti (Law, 2013).

Rowson (2001) ha descritto i principi etici come regole a cui le persone si impegnano perché credono che incarnino i loro valori e giustifichino i loro giudizi morali (Rowson, 2001 citato in Law, 2013). Per proteggere gli interessi dei clienti e preservare la reputazione, le organizzazioni di coaching, oltre ad avere un codice etico, dispongono anche di procedure di reclamo e lamentela per incoraggiare l'adesione agli standard professionali e alle pratiche etiche tra i loro membri. Le procedure non hanno lo scopo di rimediare a qualsiasi danno arrecato ai clienti, ma di guidare le azioni future del coach (Cox et al., 2010).

Nel 2006, l'ICF, in una presentazione sull'etica in occasione della sua conferenza internazionale annuale, ha identificato le situazioni che danno origine alle richieste più frequenti, classificandole in quattro categorie: contrattazione, riservatezza, false dichiarazioni e conflitto di interessi (Rubenstein, 2006, citato in Cox et al., 2010, p. 373).

Gli standard etici nel coaching sono definiti nei codici etici delle organizzazioni professionali di coaching e hanno molto in comune perché si basano su valori e principi condivisi: I codici etici delle organizzazioni, tra cui International Coaching Federation (ICF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC), Association for Coaching (AC), Association of Polar Early Career Scientists (APECS), International Association of Coaching (IAC) e Worldwide Association of Business Coaches (WABC), sono sorprendentemente simili. Anche ciò che in un primo momento sembra essere una differenza, ad un esame più attento si rivela essere un raggruppamento di principi familiari - le differenze sono più nella tassonomia che nel contenuto -. L'adesione a questi standard etici è necessaria per mantenere l'integrità della professione di coaching e per fornire il più alto livello di assistenza ai clienti, che è ciò che le organizzazioni professionali di coaching regolano.

## **1.2. Lo sviluppo storico del coaching nelle organizzazioni**

Il coaching ha una lunga storia che può essere fatta risalire ai tempi antichi, quando mentori, insegnanti e filosofi guidavano i loro studenti e allievi. Secondo il Dizionario Etimologico, la parola “*coaching*” deriva dal nome della città di Koc, nel nord dell'Ungheria, dove si producevano carri trainati da cavalli. Il significato della parola “*coach*” come istruttore o formatore risale al 1830 circa, quando nel gergo dell'Università di Oxford si riferiva a un tutor che “*trascinava*” uno studente in un esame (Cox et al., 2010).

Come disciplina formale, il coaching è emerso già nel XX secolo, influenzato da vari campi come la psicologia, l'educazione, lo sport e la gestione delle risorse umane. La versione moderna del coaching ci arriva dal mondo dello sport, in particolare da Gallwey, un insegnante di Harvard che propose un modo di insegnare il tennis, poi lo sci e il golf diverso dai metodi tradizionali (Cannio & Launer, 2015). Nel 1974, ha pubblicato un libro “*The Inner Game of Tennis*”, in cui ha usato la parola “*inner*” per descrivere lo stato interiore dei giocatori. Ha sviluppato un metodo rivoluzionario di insegnamento del gioco del tennis, in cui l'allenatore aiuta il giocatore a liberarsi dell'insicurezza interiore, liberando le sue capacità nascoste e

trovando in modo indipendente il modo migliore per ottenere risultati. La conseguenza di questa attività è che l'individuo ha una capacità naturale di imparare efficacemente dall'esperienza e di raggiungere gli obiettivi (Gallwey, 1999).

Whitmore (2002), studente di Gallwey, ha sviluppato l'idea del suo mentore applicata al business e alla gestione, ha introdotto il termine “*coaching*” nella gestione aziendale e ha sviluppato uno dei modelli più utilizzati e conosciuti nel coaching, GROW (Cannio & Launer, 2015; Cox et al., 2010; Whitmore, 2002).

Come discusso in precedenza, il coaching viene utilizzato in una varietà di contesti, compresi quelli al di fuori del mondo del lavoro. Tuttavia, l'uso del coaching nelle organizzazioni ha dato un enorme impulso allo sviluppo e alla crescita del settore (Cox et al., 2010).

Il coaching non è una pratica statica o uniforme; si evolve e si adatta alle esigenze e ai contesti mutevoli dei clienti e dei coach. Come ogni pratica, il coaching ha alcune fasi di sviluppo che sono state descritte in dettaglio da Christopher Rauen (Rauen, 2003).

Come è stato detto in precedenza, la nascita del coaching è avvenuta negli Stati Uniti e inizialmente nella gestione americana il coaching significava il lavoro di un manager con i suoi subordinati, dove l'attenzione era focalizzata sullo sviluppo. Al dipendente venivano fissati obiettivi di maturità professionale e personale nell'ambito della sua posizione, che doveva raggiungere sotto la guida del suo supervisore. Utilizzando abilmente la componente motivazionale, il supervisore ha contribuito al completamento con successo dei compiti lavorativi e talvolta allo sviluppo della carriera del subordinato stesso. Rauen chiama questa fase “*origine*” - la prima fase dello sviluppo del coaching anni 70-80 (Rauen, 2003). Bachkirova parla dello stesso argomento: “Fino alla metà degli anni '80, il coaching esecutivo era condotto in modo informale da professionisti interni delle risorse umane, di solito con un focus sull'azione correttiva, oppure da un professionista esterno il cui ruolo principale era quello di un consulente di fiducia proveniente da un ambiente legale, contabile o di marketing” (Cox et al., 2010, p. 4). In questa fase, gli operatori avevano generalmente poca formazione formale, poiché la pratica

del coaching non aveva una base teorica consolidata. Solo alla fine degli anni '70, una combinazione di fattori ha contribuito alla domanda di executive coaching professionale (Cox et al., 2010).

A metà degli anni '80, l'uso del coaching nelle carriere di dipendenti giovani e promettenti è aumentato gradualmente, accompagnandoli con manager esperti - esperti nel loro campo - la seconda fase è la “*diffusione*” (Rauen, 2003). Tuttavia, questi esperti non sono più i loro diretti supervisori. Purtroppo, questo fenomeno non si trasforma in un sistema, ma si sviluppa gradualmente in mentoring o coaching. Ciò che è nato negli Stati Uniti a livello medio si è diffuso in Germania a metà degli anni '80, ma subito a livello di top management. Il coaching è diventato la consulenza dei top manager esclusivamente da parte di coach esterni su argomenti specifici: conflitti di alto livello, problemi di gestione dei subordinati e questioni strategiche. Si tratta dell'enfasi posta sull'aiutare il cliente a realizzare la sua visione del mondo, le peculiarità del suo stile di comunicazione e i punti di forza e di debolezza della sua personalità.

Questa variante del coaching con il suo “*tocco di esclusività*” ha attirato l'attenzione del grande pubblico ed è diventata popolare in un periodo di tempo piuttosto breve, che ha determinato il suo nome “*surge*” - la terza fase dello sviluppo del coaching (Rauen, 2003).

La fase successiva – “*sviluppo sistemico del personale*” - è considerata la fase in cui non solo i coach invitati dall'esterno, ma anche i dipartimenti del personale e dello sviluppo all'interno delle aziende hanno iniziato a impegnarsi in questa pratica. I dipartimenti HR hanno iniziato a prestare maggiore attenzione alle attività di sviluppo dei dipendenti. Lo sviluppo è diventato importante non solo per i dipendenti che necessitano di correzione, ma ha iniziato ad essere visto come un diritto e un modo per trattenere i dipendenti migliori (Stokes & Jolly, citati in Cox et al., 2010).

Essendo su posizioni opposte, questi gruppi hanno discusso quali argomenti di leadership si adattano allo stile di coaching e quali no. Se il coaching è stato condotto dal dipartimento di sviluppo, il gruppo target è rimasto per molto tempo lo strato medio e inferiore della dirigenza. Il

ruolo di coach personale è stato assegnato al manager diretto, che aveva il compito di sviluppare i suoi assistiti, e a questo scopo sono stati organizzati seminari di coaching all'interno dell'azienda (Rauen, 2003).

Negli anni '90, i due gruppi hanno raggiunto la pace e l'accordo e hanno adottato il coaching in diverse versioni e modalità come metodo per sviluppare tutti i livelli di leadership. Ciò ha portato alla richiesta di coach professionalmente preparati, con competenze nella psicologia umana e nelle relazioni sul posto di lavoro e che non siano semplicemente professionisti esperti delle risorse umane o consulenti professionali di fiducia (Cox et al., 2010). Per il top management, il coaching individuale e di squadra è diventato uno strumento essenziale per sbloccare il potenziale personale.

Quindi, dopo aver raggiunto il suo meritato successo negli anni '90, il coaching è stato applicato in modi diversi, con nuovi significati, contenuti e procedure specifiche, definendo questa fase del suo sviluppo come “*differenziazione*”. Il coaching si è evoluto nel suo concetto chiave in una metodologia di consulenza universale orientata alla psicologia profonda (Rauen, 2003). È stato utilizzato sia in casi individuali “personali” che come forma di supporto personale per il top management durante i periodi di cambiamento nelle aziende. L'impatto dei cambiamenti sociali ed economici ha reso le organizzazioni sempre più instabili, le strutture frammentate e persino l'alta posizione, il rispetto e l'influenza non danno fiducia nel futuro. I dirigenti senior non sentivano più di potersi fidare dell'azienda che si sarebbe presa cura di loro e non potevano contare su alleanze con i colleghi in un ambiente in rapido cambiamento e altamente competitivo (Miller, 1993; Krantz, 1998, citato in Cox et al., 2010).

Il cambiamento dell'atteggiamento nei confronti dell'autorità e il desiderio di una maggiore diversità ai vertici delle organizzazioni hanno messo in discussione i modi familiari di guidare e gestire (Drucker, 1993; Handy, 2002, citato in Cox et al., 2010).

La conseguenza di questa richiesta ha ampliato in modo significativo l'ambito e le metodologie utilizzate ed è emersa la necessità di standard. Nel 1992, è stata fondata



l'International Coaching Federation (ICF), la più grande federazione di coaching degli Stati Uniti, che ha successivamente stabilito gli standard professionali per il coaching come professione e fornisce una certificazione indipendente dei coach professionisti e dei programmi di formazione al coaching.

Nel 1995 è stata seguita dall'European Mentoring and Coaching Council (EMCC), la più grande federazione in Europa. Nel 1994, in Germania, è nata la European Coaching Association (ECA), la più antica associazione professionale europea di coach, che riunisce coach professionisti, supervisor, mediatori, formatori, consulenti, istituzioni educative e società (comunità di pratica). Poi, nel 1997, è stata costituita la Worldwide Association of Business Coaches (WABC) negli Stati Uniti e in Canada - la prima organizzazione a sviluppare gli standard del business coaching. Dopo che il coaching ha guadagnato popolarità tra i manager e ha dimostrato il suo successo e il suo status elevato, è diventato improvvisamente una parola contenitore utilizzata da tutti e in ogni occasione, Christopher Rauen ha etichettato questa fase di sviluppo come “*popolarizzazione*” (Rauen, 2003).

Lo sviluppo dell'executive coaching ha comportato una rapida professionalizzazione del settore e la creazione di organizzazioni e comunità specializzate per promuovere gli interessi dei coach (Cox et al., 2010). Nel 2001, l'International Coaching Community (ICC) del Regno Unito ha assunto il compito di sviluppare la professione di coaching a tutti i livelli attraverso una formazione di alta qualità, che comprende la formazione nel coaching personale, aziendale, di squadra ed esecutivo.

Dal 2002, il coaching è caratterizzato da gruppi target e applicazioni metodologicamente differenziate. I requisiti per la qualità della pratica stanno aumentando, sta iniziando la standardizzazione della formazione di coaching, l'intensità della ricerca sta aumentando e vengono organizzati congressi e incontri internazionali. Si stanno creando banche dati e comunità di coaching per discutere tra loro di contenuti, metodologia, standard e questioni di qualità. Il coaching sta raggiungendo un livello scientifico e si stanno sviluppando una

metodologia e degli strumenti propri. Rauen definisce questa fase come “*professionalizzazione avanzata*” (Rauen, 2003).

Nel 2002, nel Regno Unito è nata Association for Coaching (l'AC). L'Associazione riunisce i professionisti del coaching della Gran Bretagna e dell'Irlanda, oltre che dell'estero, con l'obiettivo primario di mantenere servizi di coaching di alta qualità e di diffondere gli standard professionali in tutto il mondo. La ricerca in questo campo, che sta iniziando a guadagnare popolarità, gioca un ruolo enorme nel promuovere il coaching allo status di professione.

Drake (2008) identifica tre obiettivi chiave della ricerca sul coaching: in primo luogo, fornire un quadro concettuale per il coaching come disciplina e una base teorica per una solida pratica di coaching e per la formazione professionale dei coach; in secondo luogo, dimostrare che esiste una responsabilità professionale per i coach nel mantenere la rilevanza e l'auto-riflessione come professionisti. In terzo luogo, fornire dati affidabili e validi per dimostrare il valore del coaching e valutare lo stato del mercato (Drake et al., 2008).

Nel 2006, l'Associazione Internazionale degli Istituti di Coaching (ICI) è stata fondata in Germania come associazione internazionale di organizzazioni specializzate nel coaching in tutto il mondo. L'associazione promuove gli standard professionali del coaching, organizza congressi e conferenze e sviluppa standard etici nel campo della psicologia professionale.

Sempre nell'aprile 2006, è stata pubblicata la *International Coaching Psychology Review*, sotto gli auspici congiunti delle Società di Psicologia britannica e australiana, in versione cartacea e online. L'editoriale di questa prima pubblicazione afferma che lo sviluppo della psicologia del coaching a livello accademico e pratico è un compito urgente (Drake et al., 2008). L'EMCC ha a sua volta creato una serie di strutture, regole e processi standard del settore per il coaching, il mentoring e la relativa supervisione, come ad esempio un codice di pratica per coloro che sono coinvolti nel coaching e un modello di competenza quotato per i coach e i mentori.

Global Coaching Mentoring Alliance (GCMA) dal 2011 – un’organizzazione globale che svolge un ruolo di primo piano nel coaching e nel mentoring. L’EMCC e l’Associazione per il Coaching (AC) hanno lanciato un codice etico globale nel 2016, che è stato aggiornato da altri organismi firmatari nel maggio 2018.

### **1.3. Lo sviluppo del coaching nelle organizzazioni italiane**

Il coaching è apparso per la prima volta in Italia nel 1970; si trattava di un’attività relativamente piccola e solo a partire dal 1990 il mercato si è espanso in modo considerevole, poiché è stato adottato sia da grandi aziende multinazionali che da piccole e medie imprese.

Dopo la prima Conferenza europea dell’International Coaching Federation (ICF) a Stresa nel 2003, il mercato ha continuato a svilupparsi, guadagnando gradualmente popolarità. In Italia, le principali organizzazioni professionali sono: International Coach Federation (ICF) Italia, anno di fondazione 2002, Associazione Italiana Coach Professionisti (AICP), 2009, e la Società di Psicologia del Coaching in Italia (SCPI), 2011, ~~fondata-~~

La professione di coaching in Italia è regolamentata dalla Legge n. 4 (N4), approvata il 14 gennaio 2013, la cui funzione è quella di proteggere i clienti delle nuove professioni non regolamentate. La legge si applica principalmente alle professioni che operano nel settore dei servizi intellettuali.

Lo sviluppo professionale continuo è un elemento chiave della professione. In seguito all’introduzione della Legge 4, ICF Italia e le principali associazioni hanno lavorato insieme per sviluppare uno standard tecnico per i servizi e la professione di coaching, a integrazione del quadro normativo (L’onda del Coaching, Giuffredi, 2016). Nel novembre 2015 è stato approvato ufficialmente lo standard UNI 11601 per i servizi di coaching.

Nel maggio 2017, ICF Italia ha ottenuto l’iscrizione nell’elenco del MISE tra le associazioni professionali che rilasciano certificati di qualità per i servizi, come previsto dalla Legge n. 4/2013 (Passmore et al., 2018).

Secondo un rapporto di Research and Markets del 2018 che analizza il mercato globale del coaching, si sostiene che il mercato del coaching in Italia è cresciuto del 30% tra il 2014 e il 2018 e che il mercato italiano vale circa 100 milioni di euro.

La formazione al coaching è fornita principalmente da istituzioni private, anche se negli ultimi tempi le università, come per esempio, Università degli Studi di Padova, stanno iniziando a valutare e a pianificare programmi di educazione al coaching, che miglioreranno ulteriormente lo status della professione in Italia.

Secondo diverse fonti, il numero di aziende in Italia che utilizzano il coaching è in costante aumento, ma le ricerche in merito sono scarse. L'articolo di ItaliaOggi del 2019 riporta che il 30% delle aziende italiane utilizza il coaching per sviluppare i propri dipendenti. L'articolo fa riferimento a uno studio condotto da The European House - Ambrosetti in collaborazione con la Fondazione Edison, ma non vengono fornite informazioni sulla metodologia utilizzata. Uno studio condotto nel 2016 dall'Associazione Italiana Coach Professionisti (AICP) ha dimostrato che il 29,7% delle aziende italiane utilizza il coaching come strumento di sviluppo organizzativo. Lo studio ha coinvolto 512 aziende italiane di diverse dimensioni e settori (AICP, 2016). Dati simili sono forniti da Forbes Italia del 2018, che indica che il 30% delle grandi aziende italiane utilizza il coaching per sviluppare le competenze dei propri dipendenti. facendo riferimento a uno studio condotto da Vetrya HR e dall'Osservatorio di Coaching e Mentoring dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, anch'esso senza menzionare la metodologia (Forbes Italia, 2018). Nel 2020, un articolo di Formazione & Sviluppo, una rivista specializzata in formazione e sviluppo delle risorse umane, afferma che il mercato del coaching in Italia è di circa 100 milioni di euro e che il settore è in costante crescita.

Il coaching in Italia è sicuramente un settore in crescita, con un interesse crescente da parte di individui, organizzazioni e ricercatori.

#### **1.4. Tendenze attuali del coaching nei contesti organizzativi**

Come definito sopra, il coaching è il processo che facilita l'apprendimento e lo sviluppo di individui o gruppi per migliorare le loro prestazioni e raggiungere i loro obiettivi. Il coaching sta crescendo di popolarità nelle organizzazioni moderne, in quanto offre molti dei benefici descritti nel paragrafo precedente. Una ricerca dell'ICF pubblicata nel 2020 conferma la crescita significativa degli operatori di coaching: “Si stima che ci siano circa 71.000 operatori di coaching a livello globale nel 2019, con un aumento del 33% rispetto al 2015” (ICF,2020).

Tuttavia, il coaching non è un approccio unico e richiede un adattamento alle esigenze e ai contesti specifici dei coach e delle organizzazioni. In questo paragrafo esamineremo alcune delle recenti tendenze e pratiche di coaching nelle aziende di oggi.

Secondo una ricerca condotta da CoachHub e Sharpist nell'estate del 2022, nonché una ricerca condotta dai membri del Consiglio di Coaching di Forbes nel 2023 e da altre fonti analitiche aperte, ci sono molte nuove tendenze nel coaching organizzativo e aziendale nel coaching professionale, facilitate dallo sviluppo di nuove tecnologie e dai cambiamenti negli standard del settore (RedThread Research, 2021; CoachHub, 2023; Sharpist, 2022; Forbes Coaches Council, 2023). Il coaching continua la crescita dell'apprendimento e dello sviluppo organizzativo nell'organizzazione moderna - le aziende prevedono di aumentare la spesa per il coaching (dell'1-10% rispetto agli investimenti già effettuati) e di utilizzarlo per sostenere la trasformazione organizzativa e adattarsi ai cambiamenti aziendali globali, come la trasformazione digitale e il cambiamento della cultura del lavoro (lavorare in un silos virtuale, cambiamenti personali e professionali nei leader, nei team, benessere dei dipendenti, leadership femminile, leadership inclusiva e altro) (The CoachHub Global Survey, 2023). Lo sviluppo dei dipendenti tiene ora conto di una maggiore attenzione alla salute mentale - i datori di lavoro danno priorità al benessere dei dipendenti per garantire alti livelli di coinvolgimento, produttività e ritenzione dei talenti; le sessioni di coaching si concentreranno maggiormente sulla costruzione della resilienza emotiva e sulla gestione dello stress (Sharpist, 2022). I dipendenti, a loro volta,

vogliono che il coaching li aiuti nello sviluppo professionale continuo (46%), nel miglioramento delle prestazioni (45%) e nell'apprendimento di nuove competenze per i dipendenti (42%), nel cambiamento del comportamento e della mentalità (38%) e nella fidelizzazione dei talenti (37%) (The CoachHub Global Survey, 2023).

Un'altra tendenza del coaching è l'integrazione della tecnologia. Sebbene il coaching professionale non sia una novità, in passato è stato condotto per lo più di persona e offline per i dirigenti di alto livello a causa dei costi e della logistica, è chiaro che la tendenza a democratizzare il coaching è già in atto (Sharpist, 2022). La tecnologia può aumentare l'accessibilità, la convenienza e l'efficacia del coaching, in quanto può superare le barriere geografiche e temporali, ridurre i costi e fornire strumenti e risorse aggiuntive. Ad esempio, le piattaforme online possono facilitare la comunicazione e la collaborazione tra coach e coachee. Le piattaforme online possono anche consentire ai coach di monitorare e tenere traccia dei progressi e dei risultati, oltre a fornire feedback e supporto in tempo reale. Naturalmente, il coaching offline faccia a faccia è ancora in testa come metodo più utilizzato per fornire coaching (34%), ma il coaching online è cresciuto rapidamente fino al 30% negli ultimi tre anni e continua a guadagnare slancio (The CoachHub Global Survey, 2023).

Anche la ricerca condotta dalla società di analisi RedThread Research sostiene il fatto che il coaching svolge un ruolo importante sia nello sviluppo dei dipendenti che nell'esperienza dei dipendenti. Questa ricerca ha identificato tre tendenze principali nel coaching: più coaching per più persone, coaching per il benessere e coaching abilitato dalla tecnologia. Non solo l'offerta è più ampia, ma il mercato è diventato più facile da raggiungere. La pandemia ha normalizzato la connettività virtuale, contribuendo al fatto che si può accedere al coaching da qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi momento. Le piattaforme tecnologiche di coaching continuano a rendere più facile la ricerca e l'interazione con i coach e a migliorare la pratica del coaching in generale (RedThread Research, 2021).

Le aziende acquirenti di coaching stanno anche anticipando nuove tendenze come il coaching di gruppo e di squadra, oltre a considerare il ruolo crescente dell'intelligenza artificiale (AI) e della realtà virtuale (VR) per soddisfare le esigenze aziendali prevedibili. Sebbene vi sia un chiaro interesse per l'AI e la realtà virtuale, il 48% non si fiderebbe più di un bot di coaching che di un coach umano in carne e ossa (The CoachHub Global Survey, 2023).

Enfasi sulla diversità e sull'inclusione - un'altra tendenza. La diversità e l'inclusione si riferiscono al riconoscimento e alla valorizzazione delle differenze individuali in termini di genere, razza, etnia, cultura, età, disabilità, orientamento sessuale, ecc. e alla creazione di un ambiente in cui tutti si sentano valorizzati e rispettati. I coach devono adattare le loro strategie e tecniche di coaching alle esigenze e alle preferenze specifiche dei loro clienti, tenendo conto dei loro valori culturali, credenze, norme, aspettative, ecc. (Forbes Coaches Council, 2023).

Nel 2022, ci sono state molte nuove tendenze nel coaching professionale, dovute alle nuove tecnologie e all'evoluzione degli standard del settore. Le tendenze del coaching riflettono il cambiamento delle esigenze e delle preferenze dei clienti (CoachHub 2023; Sharpist 2022; Forbes Coaches Council, 2023). Man mano che le persone e le organizzazioni affrontano nuove sfide e opportunità, il coaching deve adattarsi per rispondere efficacemente a queste esigenze mutevoli. Inoltre, le tendenze del coaching spesso riflettono i più ampi cambiamenti industriali e organizzativi. Ad esempio, le tendenze del coaching nello sviluppo della leadership possono essere influenzate dai cambiamenti negli stili di leadership e nelle strutture organizzative. Si dovrebbe tenerne conto nella propria pratica per rimanere rilevanti nei propri interventi di coaching.

Sulla base di quanto sopra, il coaching tende ad evolversi ulteriormente. Le organizzazioni sono interessate a sviluppare una cultura del coaching o a realizzare cambiamenti importanti nella cultura organizzativa, e prevedono di aumentare gli investimenti nella formazione al coaching per i manager o di assumere un coach esterno per lavorare con i dipendenti. Pertanto, per rimanere all'avanguardia nella professione di coaching, è importante

abbracciare le nuove tendenze e i cambiamenti della domanda. Abbracciare le nuove tendenze consente ai coach di fornire servizi di coaching di alta qualità, pertinenti ed efficaci ai loro clienti in un mondo in rapida evoluzione.



## 2. Revisione della letteratura

### 2.1. Quadri teorici e modelli di coaching

Il coaching è un processo complesso e sfaccettato che mira a facilitare il raggiungimento degli obiettivi e lo sviluppo di individui, team o organizzazioni. Come già detto, il coaching può essere compreso e praticato da diverse prospettive, a seconda degli obiettivi, del contesto e dei presupposti del coach e del coachee.

Negli ultimi anni, è stato chiaramente osservato come la disciplina del coaching abbia infuso idee provenienti da diversi campi: management, educazione, scienze sociali, filosofia e psicologia (Cox, et al., 2010). I professionisti del coaching provengono da diverse professioni e apportano costantemente nuove dimensioni al campo, adattando concetti, idee e strumenti pratici. Grazie a questa interdisciplinarietà, gli approcci e i modelli di coaching esistenti sono stati applicati in un contesto più ampio, utilizzati con gruppi di clienti diversi e in ambiti diversi.

Molti di questi approcci e modelli sono stati riuniti da un team di autori, ad esempio in “The Complete Handbook of Coaching” (Cox et al., 2010) e “Evidence-Based Coaching Handbook” (Stober & Grant, 2006).

A causa dell'ampia portata del coaching e della sua popolarità negli ultimi anni, la pratica del coaching ha molte tradizioni teoriche, generi e contesti diversi. Poiché il presente documento esamina il coaching principalmente come strumento per lo sviluppo del personale, vale a dire che stiamo parlando dell'ambiente organizzativo e della gestione, si presterà maggiore attenzione alle tradizioni teoriche e ai generi di coaching che trovano applicazione in questo contesto.

Gli approcci teorici nel contesto in esame si basano su varie teorie psicologiche e organizzative. Questi approcci forniscono un quadro di riferimento per comprendere il comportamento umano, la motivazione e la crescita nel contesto dello sviluppo professionale.

La teoria dell'apprendimento degli adulti come approccio cerca di utilizzare il coaching per stimolare l'apprendimento profondo. Si basa su una serie di teorie dell'apprendimento degli adulti, come l'Andragogia, una teoria dell'apprendimento degli adulti introdotta da Malcolm

Knowles negli anni '70, l'Apprendimento Esperienziale proposto da David Kolb (1984) e la Teoria dell'Apprendimento Trasformativo di Jack Mezirow (1990), che insieme sostengono che gli adulti imparano riflettendo sulle loro esperienze (Cox et al., 2010; Stober & Grant, 2006). Nel coaching, l'applicazione dei principi di apprendimento degli adulti può migliorare l'efficacia degli interventi di coaching e sostenere la crescita e lo sviluppo dei clienti adulti. Riconoscendo l'autonomia del cliente, attingendo alle conoscenze e alle esperienze precedenti e favorendo l'impegno attivo e la collaborazione, i coach possono creare un ambiente di apprendimento che aiuterà i clienti adulti a raggiungere i loro obiettivi, a migliorare le loro competenze e a promuovere la crescita e lo sviluppo personale. Cox (2006) sostiene che, allo stesso modo, il coaching può essere visto come un approccio all'apprendimento che mira a sviluppare studenti motivati e auto-diretti che attingono alle loro esperienze precedenti per risolvere i dilemmi della vita reale (Cox, 2006). Bachkirova (2010), parlando delle teorie dell'apprendimento, sottolinea la loro importanza e le definisce teorie fondamentali per la pratica del coaching: "La teoria dell'apprendimento degli adulti non è un approccio che può essere applicato al coaching allo stesso modo, ad esempio, delle teorie cognitivo-comportamentali o dei principi della Gestalt. Piuttosto, è alla base di tutta la pratica del coaching.... e quindi è alla base della pratica del coaching" (Cox et al., et al., 2010).

L'approccio umanistico e centrato sulla persona, basato sul lavoro di Carl Rogers (Rogers, 1951; 1959), enfatizza l'autorealizzazione, la crescita personale e l'autenticità. Dà priorità alla creazione di un ambiente di sostegno e non giudicante, in cui i clienti possano esplorare i loro valori, obiettivi e aspirazioni. Joseph dice che Il coaching centrato sulla persona si basa sul presupposto filosofico che il cliente è il suo miglior esperto ed è intrinsecamente motivato a crescere, svilupparsi e funzionare in modo ottimale, e che questo si esprimerà quando i processi psicologici del cliente saranno fidati e incoraggiati nel contesto di una relazione facilitante da persona a persona (Joseph, 2008). Da questa prospettiva, il coaching sfrutta la tendenza umana intrinseca all'autorealizzazione e cerca di stimolare il potenziale di crescita

intrinseco dell'individuo. L'approccio prende in prestito la forte enfasi della psicoterapia sulla relazione tra professionista e cliente, suggerendo che la relazione stessa (il suo calore e la sua considerazione positiva) è una componente importante della crescita (Stober, 2006). L'approccio centrato sulla persona è unico nella sua accettazione della non direttività di principio. Questi approcci sottolineano l'importanza di creare una relazione di coaching solidale e non giudicante, che favorisca la fiducia, l'empatia e la considerazione positiva incondizionata (Joseph, 2008). L'attenzione si concentra sulle esperienze, i punti di forza, i valori e le aspirazioni uniche dell'individuo, con il coach che agisce come facilitatore dell'auto-scoperta e dell'auto-crescita del coachee. In questo modo, un approccio centrato sulla persona comporta un'attenzione unitaria e olistica sugli aspetti negativi e positivi del funzionamento umano (Joseph & Worsley, 2005; Joseph & Linley, 2006).

L'approccio cognitivo-sviluppante nel coaching si concentra sulla facilitazione della crescita e dell'evoluzione delle persone, aiutandole a raggiungere il loro pieno potenziale e a diventare più efficaci sia nella loro vita personale che in quella professionale. Questo approccio è radicato nella psicologia dello sviluppo e pone l'accento sull'apprendimento continuo, sull'auto-riflessione e sull'adattabilità. Parlando dell'approccio allo sviluppo, Bachkirova (2010) richiama l'attenzione sul fatto che questo approccio può essere visto da diverse angolazioni: “L'approccio cognitivo-sviluppante non è stato originariamente sviluppato per la consulenza; quindi, non rivendica un particolare “territorio” psicologico. Invece, lo sviluppo può essere visto da qualsiasi angolazione (emotiva, razionale, comportamentale, ecc.) e qualsiasi altro approccio di coaching viene valutato come un contributo al processo di sviluppo complessivo” (Cox et al., 2010, p.132).

A sua volta, Auerbach (2010) sostiene che, sebbene il coaching debba affrontare molteplici aspetti dell'individuo, è principalmente un metodo cognitivo. La base del coaching cognitivo è la visione che i sentimenti e le emozioni di una persona sono il risultato dei suoi pensieri: percezioni, interpretazioni, atteggiamenti mentali e credenze. La teoria del coaching

cognitivo-comportamentale si basa sulla comprensione che i pensieri, le emozioni e i comportamenti sono interconnessi e che cambiando i propri pensieri e comportamenti, gli individui possono avere un impatto positivo sulle loro emozioni e sul loro benessere generale (Cox et al., 2010). Questa teoria fornisce ai coach un quadro strutturato e pratico per aiutare i clienti a identificare e cambiare i loro schemi di pensiero indesiderati, che possono portare a 'pensieri' automatici negativi che ci impediscono di realizzare il nostro vero potenziale (Cox et al., 2010). Guidando i clienti attraverso le fasi di crescita cognitiva e facilitando lo sviluppo della metacognizione, del pensiero critico e dell'adattabilità, i coach che utilizzano questo approccio sostengono i clienti a diventare pensatori più efficaci e capaci, che è la funzione primaria del coach nel coaching cognitivo (Peterson & Millier, 2005).

L'approccio psicodinamico, i cui modelli si concentrano sulla comprensione dei processi inconsci e della loro influenza sul comportamento e sullo sviluppo umano, è stato preso in prestito dalla psicoanalisi. La teoria offre un quadro per la comprensione dei processi inconsci, delle motivazioni e delle dinamiche che influenzano il comportamento e lo sviluppo umano. Nel contesto del coaching, la teoria psicodinamica fornisce preziose intuizioni sul mondo interiore delle persone, sulle loro convinzioni, emozioni e schemi inconsci che possono influenzare i loro obiettivi, decisioni e comportamenti. L'approccio prevede l'esplorazione delle esperienze passate e dei conflitti interni del cliente per facilitare la crescita e il cambiamento personale (Cox et al., 2010). L'approccio psicodinamico prevede l'esplorazione di pensieri, emozioni e dinamiche inconsce che possono influenzare il comportamento esecutivo, il processo decisionale e lo stile di leadership. Mira ad aiutare i clienti a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé, a scoprire le motivazioni sottostanti e a sviluppare strategie comportamentali più efficaci.

In pratica, il coaching viene spesso utilizzato in modo integrativo. I coach di solito non etichettano il loro stile di coaching in termini di tradizione teorica, ma piuttosto in termini di contesto in cui offrono i loro servizi. Il coaching, come abbiamo descritto sopra, si basa su una

varietà di modelli e tecniche, il che consente a un coach, il cui approccio si basa sul pensiero psicodinamico, di attingere anche alle idee dell'analisi transazionale, della Gestalt, del cognitivo, della soluzione focalizzata e di qualsiasi altra delle principali scuole di pensiero. L'approccio psicodinamico apporta maggiore profondità e intuizione alla pratica del coaching ed è molto efficace quando si tratta di esplorare le radici dei modelli nei clienti, o quando i clienti si sentono bloccati ma sono disposti a fare ciò che è necessario per ottenere un cambiamento duraturo (Cox et al., 2010).

Gli approcci di cui sopra possono essere contrapposti a un approccio strettamente orientato agli obiettivi o focalizzato sulle soluzioni, la cui funzione principale è quella di promuovere l'autoregolazione del cliente (Stober & Grant, 2006). Indubbiamente, tutte le forme di coaching, in un modo o nell'altro, mirano a sviluppare soluzioni ai problemi proposti dal cliente; tuttavia, vale la pena distinguere tra l'approccio incentrato sulla soluzione, che è un approccio al coaching orientato agli obiettivi, e il modello pragmatico di coaching, che si concentra sull'identificazione e l'implementazione di soluzioni a problemi o obiettivi specifici. Questo approccio ha le sue origini nella terapia breve incentrata sulle soluzioni sviluppata da Berg e Szabo (2005) ed è stato adattato per essere utilizzato nel coaching (Berg & Szabo, 2005). Si differenzia da altri approcci in quanto rifiuta molte definizioni dello stato problematico e riconosce che le persone hanno le capacità e le soluzioni necessarie per superare le difficoltà e raggiungere i risultati desiderati. Secondo i teorici dell'approccio orientato agli obiettivi, sapere come è nato un problema non ci dice necessariamente come risolverlo, e l'identificazione della causalità o la ricerca di colpe è spesso una perdita di tempo e di energia (Cox et al., 2010). Il metodo principale consiste nell'assistere il cliente nell'identificazione e nella definizione di obiettivi ben ponderati e nello sviluppo di un piano d'azione efficace. Il ruolo del coach è quello di stimolare le idee e l'azione e di garantire che gli obiettivi siano allineati con i valori e gli interessi fondamentali della vita del cliente, piuttosto che aiutare il cliente a modificare i suoi valori e le sue convinzioni (Grant, 2005).

L'approccio della psicologia positiva al coaching si basa sui principi della psicologia positiva, un campo della psicologia che si concentra sul miglioramento del benessere umano, della resilienza e del funzionamento ottimale. “Si tratta di un approccio basato sull'evidenza per aiutare i clienti ad aumentare il benessere, valorizzare e applicare i punti di forza, migliorare le prestazioni e raggiungere obiettivi significativi” (Cox et al., 2010 p. 159).

L'approccio è efficace per le persone che vogliono migliorare il loro benessere generale, aumentare la soddisfazione della vita e sviluppare una visione positiva della vita. Concentrandosi sui punti di forza, sulle emozioni positive e sulla coltivazione di una vita significativa, il coaching di psicologia positiva aiuta i clienti a prosperare e a condurre una vita più soddisfacente e propositiva. Kauffman afferma che il coaching dovrebbe lavorare per identificare e sviluppare i punti di forza del cliente e sforzarsi di infondere speranza e felicità (Cox et al., 2010). La psicologia positiva cerca di incoraggiare le persone a prestare attenzione a ciò che di buono e fortunato c'è nella loro vita, per favorire un atteggiamento positivo. Il coaching di psicologia positiva è applicabile in diversi contesti, tra cui lo sviluppo personale, il coaching di carriera e il coaching organizzativo. Mira a creare un ambiente di coaching positivo e potenziante, che promuova la crescita personale, la felicità e il senso di realizzazione. Le teorie della psicologia positiva sono combinate con tecniche pratiche che possono essere utilizzate nel coaching organizzativo e nel coaching del benessere (Passmore & Tee, 2022). Nella loro pratica, i coach utilizzano interventi ed esercizi positivi basati sull'evidenza per sviluppare emozioni positive, gratitudine, mindfulness e altri fattori di benessere (Cox et al., 2010).

La programmazione neuro-linguistica (PNL) è un altro approccio che cerca di aiutare le persone a capire e a cambiare i modelli di pensiero e di comportamento che possono limitare la loro crescita personale o professionale. PNL non ha un quadro teorico chiaramente articolato, ma nonostante questo, i coach utilizzano regolarmente i modelli sviluppati dai professionisti della PNL e per questo motivo, la PNL è riconosciuta come una disciplina pratica in cui l'utilità, piuttosto che l'eleganza teorica, viene prima di tutto (Cox et al., 2010). “La programmazione

neurolinguistica è una disciplina il cui dominio è la struttura dell'esperienza soggettiva. Non si impegna a creare una teoria, ma ha piuttosto lo status di un modello - un insieme di procedure la cui utilità, piuttosto che la veridicità, è la misura del loro valore” (Dilts et al.,1980, citato in Cox et al., 2010). PNL nel coaching si basa su principi e concetti fondamentali che costituiscono la base dell'approccio per consentire ai clienti di apportare cambiamenti positivi nella loro vita, attingendo alle loro risorse interiori e modificando gli schemi di pensiero e di comportamento improduttivi (Dilts, 2003). Il coaching PNL viene spesso utilizzato per affrontare un'ampia gamma di problemi personali e professionali, tra cui la definizione degli obiettivi, lo sviluppo delle capacità comunicative, l'aumento della fiducia in sé stessi e il superamento delle convinzioni limitanti. Un esempio dei primi anni della PNL è stato lo psichiatra Milton Erickson, il cui presupposto sulle persone era che avevano già le risorse per fare i cambiamenti che volevano, ma queste risorse erano spesso inconsce e non sapevano come accedervi. Sviluppando l'autoconsapevolezza, attraverso la collaborazione con un coach, l'individuo si rende conto di ciò che deve cambiare per andare avanti (Cox et al., 2010).

Un coaching efficace per lo sviluppo dei dipendenti spesso combina diversi approcci teorici, in base alle esigenze e agli obiettivi unici del dipendente o dell'azienda. I coach possono attingere a più teorie per offrire idee, strategie e interventi a sostegno degli obiettivi.

A seconda del tipo di intervento, il coaching può essere individuale, di gruppo o organizzativo. Il coaching individuale prevede una relazione di coaching uno a uno tra il coach e il cliente. L'obiettivo è sostenere lo sviluppo personale e professionale dell'individuo, migliorare la sua efficacia e aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi. I modelli di coaching di gruppo, invece, prevedono interventi di coaching rivolti a un gruppo di persone in un'organizzazione. Questi modelli mirano a migliorare il lavoro di squadra, la cooperazione e le prestazioni collettive. Il coach lavora con il gruppo come unità, facilitando le dinamiche di gruppo e sostenendo la crescita individuale nel contesto del gruppo (Whitmore, 2007). I modelli di coaching organizzativo vanno oltre gli individui o i gruppi e si concentrano sull'organizzazione nel suo

complesso. Questi modelli mirano a sostenere il cambiamento, lo sviluppo e la trasformazione organizzativa. Il coach lavora con vari stakeholder e sistemi all'interno dell'organizzazione per promuovere una cultura di apprendimento, crescita e alte prestazioni (Riddle et al., 2015).

La classificazione del coaching in generi è pensata per soddisfare le esigenze e gli obiettivi specifici di individui o gruppi. I generi di coaching sono forme di coaching il cui titolo indica lo scopo del coaching e i cui contesti si riferiscono al contesto o all'argomento del coaching (Cox et al., 2010).

Nel contesto della nostra ricerca, consideriamo generi come Skills and Performance Coaching, Executive and Leadership Coaching, Developmental Coaching, Transformational Coaching, Team Coaching, Peer Coaching e il modello Manager come Coach. Analizziamo ciascuno di questi aspetti in modo più dettagliato, attingendo agli approcci e alle teorie che abbiamo analizzato in precedenza.

Lo Skills and Performance Coaching è un tipo di coaching che si concentra sul miglioramento delle abilità, delle competenze e delle prestazioni specifiche di un individuo in un'area o in un dominio particolare. Si tratta di un approccio al coaching orientato agli obiettivi, progettato per aiutare le persone a raggiungere le massime prestazioni e la padronanza nel settore scelto. Lo Skills and Performance Coaching è adatto a tutti i livelli di dipendenti, dalla prima posizione di carriera alle posizioni dirigenziali. Le competenze specifiche possono essere diverse, ma le esigenze sono le stesse (Bluckert, 2006). Lo Skills and Performance Coaching sposta l'attenzione dei coach dalla risoluzione dei problemi alla costruzione dei punti di forza per facilitare il cambiamento (Cox et al., 2010). Lo Skills and Performance Coaching è applicabile in diversi contesti, tra cui il coaching sportivo, il coaching esecutivo, il coaching delle vendite e il coaching accademico. È uno strumento potente per le persone e i team che cercano di raggiungere l'eccellenza e di ottenere risultati eccezionali nei loro campi. Tra i generi applicabili nel contesto in esame, è in gran parte legato al coaching esecutivo e di leadership, al peer coaching e al manager come coach (Cox et al., 2010).



L'Executive and Leadership Coaching è una forma specializzata di coaching che si concentra sullo sviluppo delle capacità di leadership di dirigenti, manager e leader di alto livello nelle organizzazioni, e talvolta con coloro che occupano posizioni più giovani e che hanno un alto potenziale rottamare (Cox et al., 2010). È progettato per migliorare le loro capacità di leadership, l'autoconsapevolezza, la capacità decisionale e l'efficacia complessiva come leader. I coach esecutivi e di leadership lavorano con manager e leader per risolvere i problemi, sbloccare il loro potenziale e raggiungere gli obiettivi organizzativi e personali. L'Executive and Leadership Coaching è un investimento prezioso per le organizzazioni che vogliono sviluppare e coltivare il potenziale dei loro leader. Permette ai leader di eccellere nel loro ruolo, di guidare il successo organizzativo e di creare un ambiente di lavoro positivo per i loro team (Bluckert, 2006). Lo scopo principale del Executive and Leadership Coaching è quello di consentire al coachee di svolgere il proprio ruolo di leadership nel modo più efficace, al fine di raggiungere i risultati stabiliti per l'organizzazione (Cox et al., 2010).

Il Developmental Coaching è una forma specializzata di coaching che si concentra sulla facilitazione della crescita e dello sviluppo personale e professionale di un individuo. A differenza del coaching finalizzato al miglioramento di competenze specifiche o al raggiungimento di obiettivi immediati, il coaching evolutivo adotta una prospettiva a lungo termine, sostenendo l'individuo nel suo percorso di apprendimento continuo e di auto-miglioramento. L'obiettivo del Developmental Coaching è sbloccare il potenziale di una persona, darle potere e facilitare lo sviluppo continuo in vari aspetti della vita. Il Developmental Coaching può essere visto come un'estensione naturale del coaching orientato alle competenze e alle prestazioni (Cox et al., 2010). Il Developmental Coaching si occupa principalmente di aiutare i clienti ad affrontare e superare le barriere alla crescita personale, creando al contempo un ambiente di supporto per consentire loro di raggiungere il loro pieno potenziale. Hunt e Weintraub (2002) definiscono il Developmental Coaching come un'interazione tra due persone,

spesso un manager e un dipendente, con l'obiettivo di aiutare il dipendente ad apprendere sul lavoro per facilitare il suo sviluppo (Hunt & Weintraub, 2002, citato in Cox et al, 2010).

Bisogna riconoscere che lo sviluppo, sia esplicito che implicito, gioca un ruolo importante in qualsiasi scenario e stile di coaching; tuttavia, il Developmental Coaching si differenzia dal modello di sviluppo trasformativo in quanto lo sviluppo è un processo graduale e lungo, che a volte richiede anni o addirittura decenni (Berger & Fitzgerald, 2002; O'Connor & Lages, 2007, citato in Cox et al., 2010).

A sua volta, il Transformational Coaching è una forma potente e profonda di coaching che mira a facilitare la trasformazione personale profonda e duratura di una persona. Non si limita al raggiungimento di obiettivi specifici o al miglioramento delle competenze; mira invece a creare cambiamenti fondamentali nelle convinzioni, nei valori, nei comportamenti e negli atteggiamenti del coachee. Il Transformational Coaching viene utilizzato quando c'è la necessità di creare un cambiamento radicale nelle prestazioni di una persona, con circostanze tali che questo cambiamento deve essere rapido (Barner & Ideus, 2017). Il Transformational Coaching consente alle persone di sbloccare il loro potenziale interiore, di abbracciare il cambiamento e di condurre una vita più soddisfacente e piena di obiettivi. A differenza del coaching evolutivo, il Transformational Coaching è più coinvolto nel facilitare un cambiamento nel “modus operandi” del coachee, per agevolare la transizione da un livello di performance a un livello superiore (Cox et al., 2010).

Il Team Coaching è una forma di coaching che si concentra sul miglioramento delle prestazioni, della collaborazione e dell'efficacia dei team nelle organizzazioni. A differenza del coaching individuale, il team coaching si concentra sulla squadra ed esamina le dinamiche collettive e le interazioni tra i membri del team per raggiungere obiettivi e risultati comuni. Riguarda specificamente il team, che implica un grado di interdipendenza nel lavorare verso uno o più obiettivi comuni (Riddle et al., 2015). Un team coach lavora con l'intero team come un'unità, facilitando la comunicazione, costruendo la fiducia e guidando il team verso prestazioni

e sinergie più elevate (Passmore & Tee, 2022). Il Team Coaching è particolarmente prezioso per i team di progetto, i team di leadership, i team interfunzionali e qualsiasi gruppo di persone che lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni. Consente ai team di capitalizzare i loro punti di forza collettivi, migliorare le prestazioni e raggiungere l'eccellenza nelle attività di collaborazione. Il contesto del coaching di squadra si differenzia in modo significativo dal coaching individuale, perché non c'è riservatezza nel coaching di squadra, il coaching si svolge in un gruppo piuttosto che uno a uno, e il ritmo e il processo decisionale sono condivisi, e di solito i progressi si ottengono solo quando la squadra nel suo insieme è disposta a fidarsi sia del coach che del processo (Cox et al., 2010). Il Team Coaching viene utilizzato anche durante il team building o per correggere le prestazioni del team quando si verificano situazioni difficili.

Il Peer Coaching, noto anche come peer coaching, è un approccio al coaching collaborativo in cui persone con livelli simili di esperienza e competenza si allenano a vicenda per sostenere la crescita e lo sviluppo professionale. Nel Peer Coaching, le persone della stessa organizzazione o comunità professionale assumono il ruolo sia di coach che di coachee, consentendo loro di imparare dall'esperienza e dalle conoscenze reciproche (Cox et al., 2010).

Il Peer Coaching può assumere diverse forme, tra cui collaborazioni individuali con coetanei, sessioni di coaching di gruppo con coetanei o circoli di coaching informali. Questo approccio è potenziante e arricchente, in quanto utilizza la saggezza e l'esperienza collettiva dei colleghi per facilitare la crescita personale e professionale. Un obiettivo chiave della relazione di Peer Coaching è fornire al coachee un'esperienza di sviluppo costruita sulla fiducia e sulla riservatezza. L'elemento della formalità nel processo di peer coaching è importante: “La formalità comporta un programma regolare di incontri, concentrando il dialogo sugli obiettivi di apprendimento e sul piano di sviluppo, includendo le informazioni del diario di apprendimento, ed evitando la natura valutativa delle discussioni attraverso l'uso di domande aperte e stimolanti” (Cox et al., 2010, pag. 288). La differenza principale in questo approccio è che l'iniziativa a

breve termine ha obiettivi e piani di sviluppo chiaramente definiti, e il coaching è fatto con i colleghi.

Il Manager come Coach è un approccio alla leadership in cui i manager applicano i principi e le tecniche di coaching per sostenere lo sviluppo e le prestazioni dei membri del loro team. Invece di limitarsi a guidare o allenare i dipendenti, il manager come coach assume un ruolo più facilitante e responsabilizzante. Il manager fornisce una guida e un supporto, consentendo ai dipendenti di assumersi la responsabilità del proprio sviluppo e della propria crescita (Rogers, 2008). Questo approccio prevede di fare domande, ascoltare attivamente e aiutare i dipendenti a identificare i loro punti di forza, gli obiettivi e le aree di miglioramento: “Un manager-coach efficace fa domande piuttosto che dare risposte, sostiene i dipendenti piuttosto che giudicarli e promuove il loro sviluppo piuttosto che imporre ciò che deve essere fatto” (Ibarra & Scoular, 2019). Il coaching manageriale diventa spesso un'attività informale che viene avviata attraverso il dialogo con il coach, non solo come risultato dell'identificazione di lacune o debolezze nelle prestazioni, ma anche per fornire un'opportunità di sviluppo che contribuirà all'apprendimento del coachee. Sebbene il coaching manageriale possa essere erogato come intervento strutturato, spesso, come sostengono Hunt e Weintraub (2002), il coaching deve essere 'incorporato' nella routine quotidiana del manager (Hunt & Weintraub, 2002, citati in Cox et al, 2010, p. 259). In sintesi, l'approccio del manager come coach è un potente stile di leadership che sblocca il potenziale dei dipendenti, favorisce la loro crescita e crea un ambiente di lavoro più favorevole e di successo. Applicando i principi del coaching, i manager possono creare un team motivato e performante, promuovendo una cultura di apprendimento e sviluppo continuo.

Tutte le classificazioni di cui sopra rappresentano un quadro generale e possono esserci sovrapposizioni o variazioni nei modelli di coaching che abbracciano più livelli. Va notato che molti coach possono avere competenze in più di un tipo di coaching, e possono adattare il loro approccio per soddisfare le esigenze uniche dei loro clienti.

## 2.2. Confronto del coaching con altri metodi di sviluppo personale e professionale

Esistono vari metodi per implementare lo sviluppo e la formazione dei dipendenti in un'organizzazione. Attualmente, gli approcci più diffusi sono il coaching, il training, il mentoring e il consulting. Ogni metodo ha le sue caratteristiche distintive ed è adatto a determinate situazioni. Quando si confronta il coaching con altri metodi di sviluppo è importante considerare le loro caratteristiche uniche, gli approcci e i benefici. Sulla base dell'analisi precedente di questo studio, riassumiamo le informazioni sul coaching:

Il coaching è una forma di sviluppo personale e professionale che prevede che il coach e il coachee lavorino insieme per raggiungere obiettivi specifici. È un processo flessibile che promuove l'autoapprendimento e lo sviluppo ponendo domande importanti, ascoltando attivamente, fornendo feedback e mettendo in discussione le ipotesi (Cox et al., 2010). Il coaching mira ad aumentare il potenziale e l'efficacia del coachee in qualsiasi area della vita o del lavoro su cui sceglie di lavorare. Il coaching è solitamente condotto da coach che hanno le capacità e le competenze per creare uno spazio sicuro e di supporto per il coachee, affinché possa esplorare i propri obiettivi, valori, convinzioni, punti di forza, sfide e azioni. I coach non danno consigli o soluzioni, ma piuttosto li mettono in grado di trovare le proprie risposte e soluzioni (Riddle et al., 2015; Stober & Grant, 2006).

È generalmente accettato che il mentoring abbia una tradizione più lunga rispetto al coaching, ma le due attività hanno molto in comune e alla fine si riduce alla scelta della terminologia e al significato associato a tale terminologia (Stober & Grant, 2006). Law (2013) definisce il mentoring come "... un'interazione sociale tra almeno due persone in cui le conoscenze, l'esperienza e le competenze di una (o di entrambe) vengono trasferite in un processo che porta allo sviluppo psicosociale o professionale - sotto forma di crescita personale, autoriflessione e intuizione" (Law, 2013, p. 54). Come si evince dalla definizione, l'enfasi principale è proprio sul trasferimento di esperienza e conoscenza da parte del mentore che, attraverso la sua esperienza, esemplifica e condivide le sue conoscenze e competenze. In questo

contesto, il termine 'mentore' di solito si riferisce a persone esperte che hanno le conoscenze e le competenze per trasmettere le loro abilità e il loro senso degli affari ai giovani o agli apprendisti (Cannio & Launer, 2015). I mentori parlano della loro esperienza personale, supponendo che sia rilevante per i loro mentee (Rosinski, 2004, citato in Cox et al. 2010). Va notato che alcuni professionisti e organizzazioni non distinguono tra coaching e mentoring. Willis (2012) suggerisce che il coaching e il mentoring sono attività e processi simili e il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) descrive sia il coaching che il mentoring come “comportamenti di aiuto” che vengono utilizzati “per sostenere lo sviluppo personale rispettivamente per periodi di tempo più brevi e più lunghi” (CIPD, 2012). L'EMCC considera i coach e i mentori come “operatori che costruiscono relazioni in una serie di conversazioni per fornire servizi ai clienti per migliorare le loro prestazioni o il loro sviluppo personale o entrambi, scegliendo i loro obiettivi e i modi per raggiungerli” (Law, 2013, p. 55).

Tuttavia, non va trascurato il fatto che il coaching è caratterizzato da una posizione in cui il cliente è visto come pienamente responsabile delle proprie risorse e metodi. Il coachee è visto come un individuo autosufficiente, in grado di assumersi la responsabilità del proprio percorso. Il coach aiuta a strutturare e organizzare l'approccio del cliente, credendo fermamente che il cliente abbia tutte le risorse necessarie per raggiungere il suo obiettivo (Cannio & Launer, 2015). I mentori danno consigli e una guida esperta, mentre i coach ascoltano, fanno domande e permettono ai coachee di capire cosa è giusto per loro. Il coaching non richiede un legame emotivo profondo, a differenza del mentoring, che spesso dipende da qualità umane come la fiducia, l'impegno e il coinvolgimento emotivo (Cox et al., 2010). Il mentoring prevede che il mentore condivida le proprie conoscenze, esperienze e competenze con il mentee. Questa relazione si basa solitamente sulla fiducia, sul rispetto e sulla guida da parte di una persona più esperta verso una persona meno esperta. Il coaching implica una partnership collaborativa e paritaria tra il coach e il coachee. Il coach facilita l'auto-scoperta e la crescita del coachee attraverso l'ascolto attivo, ponendo domande e fornendo feedback. Il coaching può essere

definito come un processo cognitivo di acquisizione di competenze e conoscenze (Law, 2013), riferendosi al coaching come metodo deduttivo: “Il coaching è il trasferimento di conoscenze da un coach che sa già qualcosa a un discente che non sa ancora quel qualcosa”, dove il coach si trova in una posizione dominante, determinando il contenuto della formazione, i materiali utilizzati, i metodi e i tempi della formazione (Cannio & Launer, 2015).

Il training è solitamente finalizzato all'acquisizione di determinate conoscenze, abilità o competenze. Segue un curriculum strutturato e mira a sviluppare abilità specifiche legate al lavoro attraverso l'apprendimento formale e la pratica. Niente di tutto questo si riflette nel coaching, in quanto il coaching presuppone che sia il coachee a determinare gli argomenti e la durata delle sessioni di coaching. Il coaching si concentra sullo sviluppo individuale, aiutando le persone a chiarire gli obiettivi, esplorare le possibilità e massimizzare il loro potenziale. È orientato al futuro e pone l'accento sulla scoperta di sé, sullo sviluppo delle competenze e sulla crescita personale. Il coaching inizia senza alcuna preparazione preliminare, ad eccezione della definizione degli obiettivi e della firma del contratto (Cannio & Launer, 2015).

Nel caso del consulting, l'esperto conosce un settore particolare, un campo in cui ha sviluppato una competenza riconosciuta. Fa un'analisi comparativa delle migliori prassi utilizzate da altri operatori del settore, analizza lo sviluppo e raccomanda azioni che può o non può aiutare a realizzare. Ha conoscenze e il cliente lo ascolta. Fa delle raccomandazioni e poi il cliente decide se applicarle o meno. Nel caso del consulting, la differenza fondamentale è che lo specialista ha un'esperienza nel particolare settore o campo in cui offre la sua consulenza. I consulenti conoscono le best practice utilizzate da altre organizzazioni del settore, analizzano i risultati ottenuti e propongono azioni che contribuiscono al successo dal loro punto di vista. Nel consulting, l'attenzione si concentra sul problema e sulla competenza del consulente. Grazie alla sua esperienza, il consulente comprende il problema del cliente fino all'ultimo dettaglio e suggerisce diversi modi in cui il cliente può risolverlo (Cannio & Launer, 2015). In una sessione di coaching non viene offerta alcuna consulenza. Nel coaching, l'attenzione si concentra sulla

soluzione e sull'esperienza del cliente, cioè le soluzioni provengono dalle risorse e dalle possibilità che il cliente ha già, e il coach aiuta a scoprirle, ad accedervi e ad applicarle. Anche se il coach suggerisce intuitivamente ciò che dovrebbe essere fatto, deve permettere al cliente di scegliere il proprio percorso (Atkinson, 2010).

La base di qualsiasi pratica è costituita dalle disposizioni che la rendono fondamentalmente diversa da altre pratiche. Nel coaching, i principi fondamentali includono lo sblocco del potenziale delle persone per massimizzare le proprie prestazioni e la facilitazione dell'apprendimento attraverso la facilitazione piuttosto che l'istruzione diretta. Lo strumento principale del coach, come descritto in precedenza, è la capacità di porre le domande giuste che, passo dopo passo, aiutano a condurre il cliente alla giusta soluzione del problema (Law, 2013). Il compito principale del coach è mostrare al cliente il suo potenziale e poi sbloccarlo e massimizzarlo (Bluckert, 2005). Poiché il coaching presuppone che il cliente, di default, abbia tutte le risorse necessarie per raggiungere i suoi obiettivi e risolvere i problemi che sta affrontando. Il coaching è uno dei numerosi metodi che le organizzazioni utilizzano per rispondere alle esigenze di formazione e sviluppo identificate, ma non è la soluzione a tutti i problemi di sviluppo.

È importante notare che il coaching, il training, il mentoring e il consulting non si escludono a vicenda e possono completarsi a vicenda come parte di una strategia di sviluppo integrata. Le organizzazioni spesso utilizzano una combinazione di questi metodi per soddisfare le diverse esigenze di sviluppo e fornire una formazione completa ai loro dipendenti. I meriti del coaching dovrebbero essere considerati insieme ad altri tipi di interventi di sviluppo, e ricorrere ad esso quando è chiaramente il modo migliore per aiutare un dipendente a svilupparsi o a raggiungere i propri obiettivi.



### **2.3. L'applicazione del coaching nelle organizzazioni: i vantaggi per le persone e per le organizzazioni**

Il coaching aziendale può essere utilizzato per diversi scopi: dal miglioramento di specifiche capacità di leadership alla costruzione di team efficaci, al supporto dei top manager nella definizione delle priorità, all'aiuto ai dipendenti per bilanciare le sfide e massimizzare le prestazioni. Il suo obiettivo è migliorare le prestazioni dei dipendenti sia a livello individuale che di team. Ecco perché un numero crescente di aziende in tutto il mondo sta cercando di implementare la pratica del coaching in modo permanente (Sperry, 2004).

Il coaching è uno strumento potente che può giovare a un'organizzazione aumentando il coinvolgimento, la fidelizzazione e la produttività dei dipendenti (Park ad al., 2008).

Uno dei principali vantaggi del coaching è che promuove la mentalità di crescita e lo sviluppo professionale dei dipendenti. I dipendenti con una mentalità di crescita sono più propensi a sfruttare le opportunità di apprendimento, a cercare un feedback costruttivo e ad adattarsi alle situazioni in evoluzione (Drake et al., 2008).

La pratica del coaching nelle organizzazioni aumenta l'intelligenza emotiva dei dipendenti. I dipendenti con alti livelli di intelligenza emotiva hanno maggiori probabilità di comunicare in modo efficace, di collaborare con successo, di gestire bene lo stress e di affrontare il cambiamento. La capacità di esprimere i propri pensieri, di cercare di capire gli altri e di accettare nuovi punti di vista facilita la comunicazione efficace e la risoluzione dei conflitti sul posto di lavoro (Yeung, 2000).

Inoltre, il coaching aiuta il dipendente a sviluppare le sue capacità di autogestione, ossia la capacità di gestire i giudizi e le opinioni, sia proprie che altrui, in quanto l'ambiente di coaching è uno spazio in cui la persona può crescere, cambiare, sbagliare, fallire, rimettersi in piedi e andare avanti (Whitworth et al., 2007).

Un altro importante vantaggio del coaching è che aumenta la motivazione e l'impegno dei dipendenti. I dipendenti motivati e impegnati hanno maggiori probabilità di ottenere prestazioni

migliori, di rimanere fedeli e di contribuire positivamente alla cultura organizzativa. Gli approcci di coaching responsabilizzano i dipendenti promuovendo l'autoapprendimento e l'autonomia (Yeung, 2000). Questa responsabilizzazione porta ad un aumento della motivazione, dell'impegno e della responsabilità per il loro sviluppo personale e professionale. Cox (2010) ritiene che "I punti di forza del coaching evolutivo risiedono nel sostegno fornito al cliente per la crescita e il cambiamento. I clienti sono incoraggiati ad esaminare i problemi di lavoro e di vita dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza future, non solo delle soluzioni a breve termine" (Cox et al. 2010, pag. 228). Questo aspetto è discusso anche da Park, McLean e Yeung (2008), che hanno riscontrato effetti positivi delle competenze di coaching manageriale sull'apprendimento personale dei dipendenti, sull'apprendimento organizzativo e sulle intenzioni di turnover (Yang, 2008, citato in Cox et al., 2010, p. 267). Il coaching promuove il riconoscimento dei punti di forza e dei risultati dei dipendenti e aiuta a definire gli obiettivi. Gli approcci di coaching nello sviluppo dei dipendenti si concentrano sulle esigenze, i punti di forza e le aspirazioni individuali dei dipendenti. A differenza dei programmi di formazione o di sviluppo tradizionali che seguono un approccio unico, il coaching riconosce l'unicità di ogni individuo e adatta il processo di sviluppo di conseguenza (Ennis & Otto, 2015).

Il feedback costruttivo svolge un ruolo particolare nello sviluppo del personale nella pratica del coaching: i collaboratori ricevono regolarmente un feedback e una guida dai loro coach, per aiutarli a identificare le aree di miglioramento, a riconoscere i loro punti di forza e a monitorare i progressi verso i loro obiettivi. Questo feedback e questa responsabilità favoriscono una cultura di miglioramento continuo, di performance e di crescita professionale (Yeung, 2000). Shaw e Knights (2005) hanno riscontrato che "l'implementazione di uno stile di coaching come stile di leadership preferito in una piccola e media impresa ha portato ad un aumento delle conoscenze e delle capacità, nonché ad un miglioramento della comunicazione e delle relazioni interpersonali" (Shaw & Knights, 2005 citato in Cox et al., 2010, p. 267).

Anche la cultura di un'organizzazione richiede un'attenzione particolare, in quanto ha un impatto significativo sul modo in cui i dipendenti percepiscono il loro ambiente di lavoro, interagiscono con i colleghi e i manager e svolgono i loro ruoli e responsabilità. Greene sostiene che attraverso una cultura di coaching in un'organizzazione, i dipendenti sono più autorizzati a raggiungere il loro potenziale, sostengono il cambiamento organizzativo, sono più propensi a risolvere i conflitti interpersonali e hanno relazioni di fiducia con la direzione (Greene, 2012). Jones e Gorell (2014) caratterizzano una cultura del coaching come una cultura in cui il coaching si svolge in qualche misura a tutti i livelli manageriali (Jones & Gorell, 2014, p. 13).

Una cultura organizzativa in cui esiste un approccio strategico e sistemico al coaching ha maggiori probabilità di produrre risultati sostenibili in termini di risultati e impatto organizzativo (Riddle et al., 2015). Ciò è dimostrato anche dalla ricerca dell'ICF, che ha rilevato che le organizzazioni con una forte cultura del coaching hanno maggiori probabilità di avere una redditività superiore alla media del loro settore, rispetto alle organizzazioni con una cultura del coaching debole (ICF, 2016). Vale la pena sottolineare che l'efficacia dei metodi e degli approcci di coaching può variare a seconda di elementi quali la cultura aziendale, l'esperienza di coaching e le esigenze e le scelte specifiche dei dipendenti. Abbinare gli approcci di coaching alle caratteristiche individuali e organizzative, nonché valutare e perfezionare continuamente il processo di coaching, può migliorare l'efficacia delle iniziative di sviluppo dei dipendenti (Drake et al., 2008).

Molte organizzazioni cercano di estendere i benefici del coaching a tutta la loro cultura organizzativa. Questo perché i potenziali benefici di una cultura di questo tipo vanno ben oltre la crescita e le prestazioni individuali, comprendendo i risultati del team e dell'organizzazione, nonché la fidelizzazione e l'impegno dei dipendenti. Inoltre, un approccio ben strutturato e sistematico al coaching offre i vantaggi della trasparenza, della gestione e della valutazione efficaci, garantendo un uso saggio delle risorse e un ritorno positivo sull'investimento (Riddle et al., 2015).

### 3. Metodologia di ricerca

#### 3.1. Design della ricerca

La base per la scelta del design di ricerca e delle metodologie è stata la loro rilevanza per gli obiettivi specifici della ricerca, il cui scopo era studiare il coaching come strumento efficace per lo sviluppo del personale nelle aziende moderne. La scelta si è basata su diverse considerazioni chiave che sono fondamentali per una risoluzione efficace e rigorosa degli obiettivi della ricerca.

Lo studio ha seguito un paradigma pragmatico che enfatizza l'applicazione pratica dei risultati della ricerca (Farrow et al., 2020).

Dato che la domanda di ricerca riguarda lo studio del coaching come strumento efficace di sviluppo del personale, è stato adottato un approccio metodologico misto. Design di ricerca che include la revisione della letteratura, revisione degli studi precedenti, le interviste e gli studi di caso è un disegno di ricerca a metodo misto (Farrow et al., 2020). Questo design, che combina l'approccio teorico e quello empirico, ci ha permesso di utilizzare diverse metodologie per esplorare alcuni aspetti in profondità e triangolare i dati, grazie ai quali siamo stati in grado di ottenere una comprensione completa del coaching come strumento efficace di sviluppo delle risorse umane nelle aziende moderne.

Il metodo utilizzato nella prima fase della ricerca, che comprende la revisione e l'analisi della letteratura scientifica, è una fase fondamentale di questo processo di ricerca. Lo scopo di questa fase è quello di esplorare il campo del problema: identificare ciò che è già stato studiato sul tema in questione, delineare le aree di ricerca e definire i termini e i concetti principali della ricerca.

Il processo di ricerca ha comportato un'ampia revisione della letteratura che tratta il coaching nel contesto organizzativo e non solo. Questa letteratura ha fornito una base per comprendere le teorie, i modelli e i concetti esistenti nel campo del coaching. La selezione è stata effettuata attraverso una valutazione critica della qualità e della rilevanza della letteratura

selezionata. Sono stati presi in considerazione gli autori che hanno la massima autorità scientifica nella materia oggetto di studio, poiché è l'autorità scientifica che permette di separare le informazioni affidabili da quelle meno affidabili. Sulla base dell'analisi, è stato sviluppato un quadro concettuale che delinea le principali teorie, modelli e concetti relativi al coaching come strumento di sviluppo del personale. Questa concettualizzazione è una revisione strutturata delle conoscenze esistenti nel settore. Sintetizzando i risultati e le idee principali della letteratura, è stato costruito un solido quadro teorico per ulteriori ricerche. I risultati della revisione della letteratura hanno contribuito allo sviluppo di un quadro empirico per ulteriori ricerche. Questo approccio assicura che la ricerca si basi su teorie e concetti consolidati e identifica anche le opportunità di contribuire con nuove conoscenze al campo del coaching nello sviluppo del personale.

Nella seconda fase della ricerca, è stato applicato il metodo empirico, uno dei cui vantaggi è la sua applicabilità pratica. Permette di ottenere dati oggettivi e reali che possono essere utilizzati per risolvere problemi specifici e costruire strategie efficaci. Il metodo empirico può anche aiutare a rivelare nuovi modelli e intuizioni su fenomeni complessi. Utilizzando questo metodo, i ricercatori possono acquisire nuove conoscenze e spingere i confini della scienza e della tecnologia (Sacred Heart University library, data non specificata).

È stata condotta una revisione delle pubblicazioni accademiche e delle ricerche precedenti nel campo del coaching. Le pubblicazioni sono state valutate criticamente, considerando fattori come il rigore dei metodi di ricerca, il potenziale pregiudizio e la generalizzabilità dei risultati. La sintesi dei risultati ha identificato i temi comuni, le tendenze e i messaggi chiave nel campo del coaching e dello sviluppo del personale negli ultimi anni, oltre a delineare le statistiche chiave. Le interviste e lo studio delle esperienze dei coach nelle organizzazioni sono state selezionate come strumenti dell'approccio empirico. Questi strumenti, se applicati con attenzione, forniscono una base solida per lo studio, consentendo di raccogliere dati empirici e di trarre conclusioni significative sull'uso del coaching come strumento di

sviluppo dei dipendenti nelle aziende di oggi. Le interviste servono come metodo primario di raccolta dei dati per raccogliere informazioni e prospettive direttamente da persone con esperienza nel coaching e nello sviluppo dei dipendenti nelle aziende di oggi. La possibilità di conoscere le esperienze dei coach sulla loro pratica nelle organizzazioni comporta un esame dettagliato e una descrizione approfondita di casi empirici specifici e consente di raccogliere dati immediati e di capire se le teorie e i modelli funzionano nelle applicazioni del mondo reale (Farrow et al., 2020).

Una combinazione di interviste, esame delle esperienze dei coach e analisi di ricerche recenti ha permesso la triangolazione dei dati, fornendo un'analisi più completa e solida dell'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale. I dati qualitativi delle interviste e delle esperienze dei coach hanno fornito un'analisi contestualizzata e hanno permesso di acquisire una comprensione più profonda delle sfumature e delle complessità del coaching nelle aziende contemporanee, direttamente dai professionisti del coaching e dai manager coinvolti nello sviluppo del personale.

Analisi delle 6 esperienze organizzative dei coach hanno offerto l'opportunità di esplorare le pratiche, le strategie e i risultati del coaching nell'ambiente unico di ciascuna organizzazione. Hanno identificato temi e variazioni comuni e hanno contribuito a una comprensione più completa della pratica del coaching. I dati provenienti dall'analisi di pubblicazioni accademiche recenti hanno permesso di incorporare nello studio le prove empiriche, le teorie e le tendenze più recenti, offrendo l'opportunità di approfondire e generalizzare i risultati.

Questo approccio triangolato migliora la validità e l'affidabilità di questo studio, in quanto riduce la possibilità di pregiudizi e rafforza la validità dei risultati. Il che ci ha permesso di tracciare un quadro più completo del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle aziende moderne e della sua efficacia.

### 3.2. Metodi di raccolta e analisi dei dati

Per raccogliere dati completi e rilevanti in linea con gli scopi e gli obiettivi dello studio, sono stati utilizzati l'intervista in profondità, l'analisi delle 6 esperienze organizzative dei coach e la revisione e analisi degli studi precedenti sull'efficacia del coaching.

L'intervista approfondita, nota anche come intervista non strutturata, è un tipo di intervista che i ricercatori utilizzano per raccogliere informazioni al fine di ottenere una comprensione olistica della prospettiva o della situazione dell'intervistato. Questo tipo di intervista prevede di porre all'intervistato domande aperte e di sondare dove necessario per ottenere dati che il ricercatore ritiene utili (Farrow et al., 2020). L'intervista non strutturata ha offerto l'opportunità di raccogliere dati qualitativi approfonditi, per esplorare le esperienze, le percezioni e gli atteggiamenti dei professionisti nei confronti del coaching. La raccolta dei dati per le interviste è stata condotta in modo etico, garantendo il consenso informato dei partecipanti e la riservatezza. La selezione dei partecipanti alle interviste si è basata su una strategia di campionamento, garantendo una diversità di prospettive ed esperienze.

L'analisi delle esperienze dei coach è un metodo di ricerca che prevede un esame dettagliato e una descrizione approfondita di un caso empirico specifico (Stake, 1995 citato in Farrow et al., 2020). Le analisi ci hanno offerto l'opportunità di esplorare il modo in cui il coaching viene implementato come strategia di sviluppo dei dipendenti in una varietà di aziende contemporanee e di indagare il suo impatto sullo sviluppo dei dipendenti, sulla leadership e sulla performance organizzativa. Le storie di esperienze personali di coaching sono state raccolte in modo etico, garantendo il consenso informato dei partecipanti e la riservatezza e l'anonimato, ove appropriato. La selezione delle storie rilevanti si è basata su una strategia di campionamento per fornire una visione più diversificata della pratica del coaching insieme alla teoria.

Gli studi presentati in questo articolo sono stati selezionati in base a criteri stabiliti per garantire la loro rilevanza, affidabilità e contributo sostanziale al presente studio. L'analisi degli

studi recenti ha fornito preziose indicazioni sull'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni.

Lo studio ha utilizzato l'analisi tematica per analizzare la revisione della letteratura e la ricerca, le interviste condotte e l'analisi delle esperienze dei coach in un contesto organizzativo. L'analisi tematica è una tecnica di analisi dei dati qualitativi ampiamente utilizzata che aiuta a identificare e analizzare i modelli o i temi nei dati qualitativi, come le trascrizioni delle interviste e i testi dei documenti. Comporta la codifica sistematica dei dati per identificare temi, concetti e modelli ricorrenti (Farrow et al., 2020).

I dati generati durante questo studio sono organizzati tematicamente, evidenziando i concetti chiave, le teorie e i risultati relativi al coaching e allo sviluppo del personale. I dati ottenuti durante il processo di ricerca sono stati analizzati in modo tematico per identificare i temi e gli schemi ricorrenti nelle risposte dei partecipanti e nei risultati della ricerca sulle loro esperienze.

L'analisi incrociata è stata condotta per confrontare i risultati delle diverse organizzazioni. Questo approccio ha aiutato a identificare i punti in comune, le differenze e i modelli generali.

I risultati di tutte le fonti sono riassunti e sintetizzati per fornire una comprensione completa del coaching come strumento di sviluppo del personale e della sua efficacia nelle aziende moderne, supportata da conoscenze teoriche, dati empirici ed esempi pratici.

### **3.3. Strategia di campionamento e partecipanti**

La strategia di campionamento scelta per questo studio è il campionamento mirato, noto anche come campionamento casuale (Sacred Heart University library). Il campionamento mirato per le interviste comporta la selezione deliberata di persone con determinate caratteristiche o esperienze che sono rilevanti per gli obiettivi della ricerca. Questo approccio consente un processo di selezione dei partecipanti mirato e mirante.

Per condurre le interviste per questo studio, sono stati analizzati i profili di oltre 60 coach praticanti certificati in associazioni professionali e federazioni di coaching e che lavorano in



diversi approcci. Durante la fase di screening, sono stati esclusi i coach il cui profilo principale non corrispondeva al tema della ricerca. Un importante criterio di selezione è stata la comprovata esperienza di lavoro in un ambiente aziendale per più di 20 anni e la rilevanza diretta nella formazione, gestione o sviluppo dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Il successivo fattore importante nella selezione degli esperti è stato l'approccio con cui lavorano e i generi chiave del coaching (Skills and Performance Coaching, Executive and Leadership Coaching, Developmental Coaching, Transformational Coaching, Team Coaching). A quelli rimasti sono stati inviati inviti a partecipare a interviste come parte della ricerca, descrivendo gli scopi e gli obiettivi dello studio.

Nel presente studio vengono presentate tre interviste a professionisti internazionali del coaching, i cui approcci sono distintivi. Questo campionamento ci ha permesso di esaminare il coaching dalla prospettiva di ciascuno degli approcci più diffusi. Ognuno dei coach ha una o più certificazioni ed è noto e ricercato nel suo campo. Gli esperti tengono alla loro reputazione e conducono il loro lavoro secondo gli standard dell'approccio in cui sono certificati. Le opinioni di questi rappresentanti sono esperte, pertinenti e preziose per la ricerca.

Le storie presentate sono casi reali tratti dalla pratica degli esperti intervistati. I casi sono rilevanti per gli obiettivi della ricerca e si riferiscono ai generi di coaching presi in considerazione. In caso di un accordo di non divulgazione (NDA), cosa che accade spesso nella pratica del coaching, i nomi degli attori o delle aziende sono stati modificati. La selezione dei casi ha tenuto conto della diversità delle industrie, dei settori e dei contesti. I 6 casi di esperienze di coaching organizzativo presentati descrivono diverse situazioni aziendali e decisioni prese nell'ambito dell'intervento di coaching. Le storie forniscono una visione di interventi di coaching reali che hanno affrontato sfide diverse in un'organizzazione, sia che si tratti di Executive e Leadership Coaching, di Team Coaching o di programmi legati alla trasformazione organizzativa.

Gli studi precedenti analizzati in questo articolo sono stati selezionati sulla base di alcuni criteri per garantire la loro rilevanza, affidabilità e contributo sostanziale alla presente ricerca. Una ricerca di studi recenti e pubblicazioni accademiche dal 2013 sull'efficacia del coaching in un contesto organizzativo è stata condotta nei database accademici (Google Scholar, Research Gate, SAGE Journals Online, ICF Research Portal e Harvard Business Publishing) utilizzando il termine “*coaching effectiveness*” nella casella di ricerca. L'obiettivo dell'analisi successiva era quello di sintetizzare le prove disponibili della ricerca sull'efficacia nel campo del coaching, per comprendere meglio i meccanismi potenziali che contribuiscono allo sviluppo dei dipendenti nell'organizzazione. La ricerca ha prodotto oltre 50 articoli. Dopo aver letto gli abstract, sono stati esclusi quelli che trattavano altri tipi di coaching, come il life coaching, il health coaching, il coaching degli atleti e altri. Sono stati esclusi gli articoli che non consideravano il coaching in un contesto organizzativo. Inoltre, sono stati esaminati manualmente gli elenchi di riferimento di tutte le pubblicazioni identificate nella ricerca, così come gli studi citati in precedenti metanalisi. La maggior parte degli articoli era scritta in inglese, ma c'erano anche studi scritti in tedesco, spagnolo e russo. Alcuni articoli non menzionavano la validità e l'affidabilità degli strumenti di misurazione utilizzati, il che indebolisce le misure di performance, per cui sono stati esclusi. Dopo una valutazione critica delle pubblicazioni, tenendo conto di fattori come il rigore dei metodi di ricerca, i potenziali pregiudizi e la generalizzabilità dei risultati, sono stati ottenuti undici studi che rispondevano ai criteri di selezione e sono stati inclusi nell'analisi. La sintesi dei risultati ha identificato i temi comuni, le tendenze e i messaggi chiave nel campo del coaching e dello sviluppo del personale negli ultimi dieci anni, oltre a delineare le statistiche chiave. Tutti gli studi inclusi nelle analisi finali sono contrassegnati da un asterisco nell'elenco dei riferimenti utilizzati.

Utilizzando una strategia di campionamento mirata e considerando criteri di inclusione ed esclusione appropriati per i partecipanti e gli studi di ricerca recenti, questo studio ha fornito una visione preziosa del coaching come strumento di sviluppo dei dipendenti.

### 3.4. Aspetti etici della ricerca

La ricerca condotta è stata conforme ai principi etici, garantendo il consenso informato, la riservatezza e l'anonimato dei partecipanti (Farrow et al., 2020).

A tutti i partecipanti sono state fornite informazioni chiare e complete sullo studio, compresi lo scopo, le procedure, i potenziali rischi e benefici. La partecipazione allo studio era volontaria e i partecipanti avevano il diritto di ritirarsi dallo studio in qualsiasi momento prima della pubblicazione di questo articolo, senza ripercussioni. Il consenso informato scritto è stato ottenuto da tutti i partecipanti che hanno fornito i dati al momento dell'intervista. Tutti i criteri di paternità per la pubblicazione sono stati rispettati durante il processo di ricerca, dando credito a tutti i co-autori.

Tenendo conto delle considerazioni etiche e aderendo ai principi etici durante tutto lo studio, ho cercato di garantire che la ricerca fosse condotta con integrità, rispetto per i partecipanti e ricerca di conoscenze che andranno a beneficio sia dell'area di ricerca che delle persone e delle organizzazioni coinvolte.

Ogni studio ha delle limitazioni che devono essere riconosciute per garantire che l'ambito e le potenziali limitazioni dei risultati della ricerca siano chiaramente comprese. In questo studio, è necessario evidenziare alcune limitazioni potenziali, la principale delle quali è l'orizzonte temporale: la durata di questo studio è limitata, il che influisce direttamente sulla capacità di catturare gli effetti a lungo termine del coaching o i cambiamenti nel tempo.

Inoltre, i risultati dello studio potrebbero non essere universalmente applicabili a causa della scelta specifica di casi studio di aziende particolari per lo studio, in quanto potrebbero non rappresentare l'intera gamma di aziende moderne, data la diversità delle culture organizzative e degli atteggiamenti manageriali. Occorre inoltre tenere in considerazione la possibilità di un pregiudizio di auto-rapporto, in cui i partecipanti possono dare risposte socialmente desiderabili o inavvertitamente travisare le loro esperienze.

Tuttavia, questo studio mira a ottenere una comprensione olistica del coaching e del suo impatto sullo sviluppo del personale nelle organizzazioni. La combinazione di revisione della letteratura, interviste, analisi delle esperienze dei coach in un contesto organizzativo e ricerche recenti offre una sintesi qualitativa delle conoscenze esistenti, fornendo preziose intuizioni e un'analisi completa dell'argomento di ricerca, combinando quadri teorici e esperienze reali.

## 4. Analisi e discussione dei risultati

### 4.1. Presentazione dei dati raccolti

L'obiettivo di ricerca empirica di questo studio è analizzare il coaching come strumento efficace per lo sviluppo del personale nelle organizzazioni. Per raggiungere questo obiettivo, è stata utilizzata una metodologia di ricerca mista, che ha incluso una revisione della letteratura scientifica, l'analisi di ricerche recenti, interviste in profondità e l'analisi delle esperienze dei coach in un contesto organizzativo. Questo capitolo esaminerà la ricerca sull'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni, le interviste con i coach e le loro esperienze organizzative.

La ricerca sistematica sul coaching sostiene lo sviluppo continuo del coaching come strumento efficace e contribuisce anche al miglioramento del coaching come professione. I ricercatori in questo campo collaborano con i coach, le organizzazioni e i clienti per generare conoscenze che contribuiscono allo sviluppo del coaching. La ricerca sul coaching, che oggi non manca, contribuisce certamente allo sviluppo di una pratica di coaching basata sull'evidenza, guida la formazione e la certificazione dei coach e aiuta le organizzazioni a prendere decisioni informate sull'implementazione dei programmi di coaching. Tutti gli 11 studi sull'efficacia del coaching presentati di seguito sono stati selezionati in base ai criteri stabiliti e sono direttamente rilevanti per il tema di questo studio. Ricerca empirica di Pousa & Mathieu (2014) ha confermato l'esistenza di una relazione positiva tra il coaching e le prestazioni. Jones (2015) con Meta-analisi riassume la ricerca esistente sull'efficacia del coaching sul posto di lavoro; nella sua ricerca Wilson & Lawton-Smith (2016) hanno identificato il contributo potenziale dell'approccio Spot-Coaching allo sviluppo individuale; Tate (2018) ha presentato lo studio sull'efficacia del coaching combinato; De Haan (2019) ha condotto uno studio che rappresenta la prima revisione sistematica rigorosa della base di ricerca qualitativa; Aldrin & Utama (2019) hanno condotto una ricerca per esaminare l'impatto del coaching sul lavoro di squadra; Wang con colleghi (2021)

hanno condotto una meta-analisi per verificare la dimensione dell'effetto complessivo e l'impatto di ciascun moderatore.

Weiss & Merrigan (2021) nel loro studio hanno valutato se il coaching ai dipendenti o il coaching ai manager ha un impatto maggiore sul raggiungimento dei risultati chiave; lo studio di Admiral e colleghi (2021) esplora l'impatto del coaching sulle prestazioni; Saad (2022) invece, ha condotto uno studio per determinare l'impatto del coaching sul miglioramento dei risultati organizzativi; Nicolau e colleghi (2023) hanno condotto una meta-analisi per identificare l'efficacia del coaching esecutivo.

Gli autori delle interviste sono coach esperti che lavorano con approcci diversi (ICF, PNL e Dinamiche a Spirale e approccio psicodinamico), esperti di alto livello con una o più certificazioni nel coaching. I loro compiti includono il lavoro con i dirigenti delle aziende, lo sviluppo dei quadri intermedi, i programmi di trasformazione, lo sviluppo di una cultura del coaching nelle organizzazioni e il team coaching. Gli intervistati sono:

- Lada Romanova, Coach professionista certificato, docente, psicologo, mentore, dottore di ricerca. Livello di certificazione - PCC ICF, ACTP. Supervisione nel coaching, Accademia Internazionale di Coaching. Esercita nell'ambito del Codice Etico e degli standard professionali dell'ICF. Focus principale: coaching di carriera e aziendale. Oltre 20 anni di esperienza in holding internazionali nel settore delle risorse umane, in posizioni di responsabilità. Oltre 700 ore di pratica di coaching. Autore di programmi interni finalizzati alla costruzione della cultura del coaching, della leadership e del mentoring. Collabora con progetti di M&A nell'area dell'integrazione dei team, attingendo alla sua esperienza manageriale e internazionale. È uno specialista CI White Belt e utilizza le tecnologie di Continuous Improvement nel coaching delle prestazioni;

- Claudio Belotti, Executive Coach, esperto in Coaching, PNL e Dinamiche a Spirale. È docente alla “Anthony Robbins Leadership Academy”, al “Leadership Programme”, alla “Mastery University” e nei corsi tenuti nel mondo. Lavora come Coach e Formatore da oltre 30

anni con migliaia di persone in 4 continenti, a stretto contatto con top manager, imprenditori ed eccellenze del “made in Italy”. Ha creato il metodo originale “One Hand Coaching”, è uno dei soli dodici “Master Trainer” al mondo scelti personalmente da Tony Robbins. Il suo portafoglio clienti è composto da prestigiose organizzazioni, tra cui Audi, Gruppo Armani, Gruppo Angelini, Barclays, Bulgari, BMW, EY, Gefran, Google, ING Bank, IBM, ad alt. Claudio Belotti è autore di libri di successo, tra cui “*Gli Stadi del Successo*”, “*Super You*”, “*La Vita come Tu la Vuoi*” e “*Prendi in Mano la Tua Felicità*”. È anche coautore del libro di riferimento “*The Spiral*” sulle Dinamiche a Spirale. Ha prodotto podcast e audiolibri di grande successo best seller su Audible, raggiungendo un vasto pubblico con il suo messaggio di crescita personale e professionale;

-Ekaterina Dzhabar-Zade, Master in Psicologia, docente, psicologa organizzativa, consulente organizzativo e coach psicodinamico. Certificazione livello BC-2, ISPSO. Membro di GASI, APCBC. Certificazioni in DISC e Team Management System. Lavora con un approccio psicodinamico sistemico con persone, gruppi e organizzazioni. Oltre 20 anni di esperienza come business coach. Co-autore di programmi di coaching di gruppo e di team, autore di numerosi workshop finalizzati allo sviluppo di team e leadership. Docente e supervisore del programma “*Psychoanalytical Business Consulting*”, Università Nazionale di Ricerca Scuola Superiore di Economia. Collabora con aziende internazionali come SAP, Canon, Kelly services, Deloitte, Walmart, Pony Express, L'Oréal, Barilla, Mercedes-Bens, Raiffeisen Bank e altre.

Le storie di esperienze personali dei coach presentate in questo studio sono casi reali della pratica professionale dei coach, che hanno condiviso dopo l'intervista. Ognuno dei casi reali mostra quali problemi possono essere risolti attraverso il coaching, descrive il processo e i risultati. I sei casi affrontano le sfide aziendali attraverso diversi approcci di coaching, evidenziando le opportunità o le sfide di ciascun approccio.

#### **4.2. Metodi e modelli per valutare l'efficacia dei programmi di coaching**

Il coaching nelle organizzazioni sta diventando sempre più comune; le organizzazioni stanno incorporando sempre più il coaching come approccio per facilitare l'apprendimento sul

posto di lavoro, lo sviluppo della leadership e le prestazioni dei dipendenti (Boysen, 2018). Una ricerca condotta nel 2020 ha rilevato che il 65% di tutti i coach si identifica con il business coaching - che include leadership coaching, business coaching, organization coaching o executive coaching, ecc. (ICF, 2020). Tuttavia, la mancanza di una valutazione sistematica del coaching è vista come un'enorme lacuna nel dimostrare la sua efficacia e talvolta porta allo scetticismo nei confronti di questa pratica di aiuto. Sebbene la ricerca accademica sostenga l'efficacia del coaching nelle organizzazioni, esiste ancora un notevole dibattito sul meccanismo stesso dell'efficacia del coaching. Non esiste ancora un'unica valutazione formale delle iniziative di coaching, il che può essere spiegato da fattori come le differenze negli obiettivi dell'intervento, le differenze contestuali, la soggettività, le considerazioni etiche, eccetera.

Innanzitutto, va notato che l'efficacia del coaching può essere considerata sia a livello individuale che organizzativo. Sebbene il coaching individuale si concentri su una persona e quello di squadra su un team, in entrambi i casi i risultati si applicano all'organizzazione nel suo complesso. Inoltre, va notato che quando si valuta l'efficacia del coaching in un'organizzazione, l'efficacia economica e quella psicologica del coaching sono separate. Il ROI (ritorno dell'investimento) è più spesso utilizzato come indicatore economico dell'efficacia del coaching (De Meuse et al., 2009). Molte aziende hanno misurato e continuano a misurare l'efficacia del coaching attraverso il ROI, ma è difficile parlare di relazioni causali di benefici finanziari basati su un processo qualitativo. Il ROI dipende da due fattori chiave: (a) il valore totale di tutti i servizi di coaching condotti in azienda; (b) i benefici finanziari che l'organizzazione riceve (De Meuse et al., 2009). Questi elementi sono estremamente difficili da misurare, in quanto è necessario considerare molti fattori aggiuntivi. Cannio (2015) richiama l'attenzione sul fatto che quando si valutano i programmi di coaching attraverso il ROI, bisogna ricordare che il ROI del coaching non è presente solo a breve termine, attraverso il cambiamento comportamentale diretto, ma anche a lungo termine (Cannio & Launer, 2015).



Per trarre conclusioni sulla redditività, è necessario considerare e misurare tutti gli aspetti relativi al coaching in un'organizzazione. Grant (2012) ha criticato l'approccio economico alla valutazione dell'efficacia del coaching, in quanto è difficile dimostrare una relazione causale tra il coaching e la performance finanziaria di un'azienda, a causa dell'abbondanza di variabili collaterali (Grant, 2012). Clutterbuck (2005) parlando della misurazione dell'efficacia attraverso il ROI, ha evidenziato questioni come i criteri di efficacia del coaching in un'organizzazione, concentrandosi sugli effetti a breve termine invece che su quelli a lungo termine. Ha anche sottolineato il fatto che gli obiettivi possono cambiare durante il processo di coaching (Clutterbuck, 2005). Inoltre, vale la pena considerare che il coaching per i dirigenti è spesso molto più costoso di quello per i dipendenti. Gli esperti non sostengono che calcolare il ROI sia impossibile, ma date le specificità del coaching, è piuttosto difficile.

Mentre un gruppo di studiosi favorisce la valutazione del ROI come risultato del coaching (McGovern et al., 2001; Lawrence et al., 2014), un altro gruppo di studiosi promuove una metodologia che valuta gli aspetti qualitativi rispetto ai metodi quantitativi. Tra le variabili psicologiche utilizzate per valutare l'efficacia del coaching, le più popolari sono il coinvolgimento dei dipendenti, la riduzione dei livelli di stress, l'aumento della resilienza e il benessere psicologico dei dipendenti (Grant, 2014; Mackie, 2007; Wang et al., 2021).

I sostenitori dei metodi di valutazione qualitativa ritengono che questi metodi possano fornire prove più solide per valutare i miglioramenti nell'autosviluppo di un individuo, nonché i miglioramenti nelle capacità di gestione attraverso le interazioni di coaching (De Meuse et al., 2009; Grant, 2005; Passmore & Fillery-Travis, 2011).

Un altro punto di vista suggerisce che la valutazione dell'efficacia del coaching dovrebbe essere condotta durante tutta l'interazione di coaching e combinare metodi di valutazione sia qualitativi che quantitativi (Graf & Dionne, 2020; Greif, 2007). L'efficacia del coaching viene valutata in vari modi, tra cui la misurazione della soddisfazione dei clienti con il processo di interazione di coaching, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi, la valutazione del

cambiamento comportamentale come risultato dell'interazione di coaching e la valutazione dell'impatto del coaching a livello organizzativo (De Haan, 2019).

De Meuse e colleghi (2009) sottolineano che un approccio strutturato e sistematico alla valutazione dell'impatto del coaching può aumentare significativamente l'affidabilità delle valutazioni. Gli autori distinguono due approcci per valutare l'efficacia degli interventi di coaching: la valutazione dell'impatto del coaching incentrata sul processo, che offre l'opportunità di valutare l'impatto continuo dell'interazione di coaching sul raggiungimento degli obiettivi, e la valutazione incentrata sul risultato, per valutare i risultati finali di un intervento di coaching completato (De Meuse et al., 2009).

Questa diversità di approcci è in parte il risultato delle diverse prospettive degli accademici e dei professionisti in merito alla valutazione del coaching.

Ad oggi, ci sono stati molti tentativi di sviluppare modelli di valutazione dell'efficacia del coaching basati su approcci diversi. Leedham (2005) ha sviluppato un sistema di indicatori di efficacia del coaching che comprende quattro livelli: 1) indicatori di base: processo di coaching, metodi di coaching, competenze di coaching, spazio di coaching; 2) cambiamenti interni al cliente: visione più chiara e focalizzazione sugli obiettivi del cliente, fiducia e motivazione; 3) cambiamenti esterni al cliente: competenze acquisite e cambiamenti comportamentali; 4) risultati aziendali. Si tratta di un approccio olistico alla valutazione dei benefici del business coaching e di un adattamento della "piramide delle prestazioni SMART". L'autore ritiene che questo modello di "piramide dei benefici del coaching" fornisca un quadro completo e olistico dell'efficacia della relazione di business coaching dal punto di vista dei benefici di tutte le parti interessate. Il modello si basa sul principio che, per essere pienamente efficace, una 'relazione di coaching' deve essere costruita su una solida base di quattro fattori chiave. Si tratta delle competenze del coach, delle qualità personali del coach, del processo di coaching e dell'ambiente di coaching. Se questi fattori sottostanti sono "a logo", i benefici personali intrinseci della motivazione e della definizione degli obiettivi possono essere realizzati e realizzati dal coachee.

Si tratta di un modello relativamente complesso e non convenzionale che tiene traccia di quali benefici personali ha ottenuto il cliente e di come questi benefici personali influenzano l'organizzazione e l'ambiente aziendale in cui si trova (Leedham, 2005). Un approccio che esamina l'efficacia del coaching organizzativo dalla prospettiva dell'organizzazione (datore di lavoro) o del coachee.

Applicando lo stesso approccio, Lawrence e Whyte (2014) hanno sviluppato un modello di valutazione del coaching organizzativo chiamato “Modello Clocktower di valutazione del coaching esecutivo”. Il modello deve essere analizzato dal basso verso l'alto. Il primo “piano” della torre è il livello degli obiettivi di coaching correlati agli obiettivi aziendali. La riconciliazione degli obiettivi nelle fasi iniziali del coaching è già un metodo di valutazione del coaching, poiché l'accuratezza della formulazione degli obiettivi determina il risultato del coaching e il suo valore per l'azienda. Questo processo coinvolge necessariamente tutte le parti interessate al coaching. Il secondo livello è la motivazione e il coinvolgimento del coach nel processo di coaching. Il terzo livello - la metodologia di coaching - comprende la creazione di un'atmosfera di sviluppo speciale per il coachee con l'aiuto di strumenti di coaching. Il quarto livello - il comportamento - è un criterio che può essere osservato e valutato. Il quinto livello del modello è rappresentato dai risultati dell'azienda. Il sesto livello è il ROI - l'efficienza finanziaria del coaching in azienda. (Lawrence & Whyte, 2014).

L'approccio “di processo” all'analisi dell'efficacia del coaching è discusso nella revisione di Graf & Dionne (2020). Gli autori hanno identificato diversi tipi di disegno di ricerca sull'efficacia del coaching: studi di collegamento processo-risultato, che prendono una variabile del processo di coaching ed esaminano il risultato, e utilizzano principalmente metodi quantitativi (1); studi sui fattori di efficacia, che si concentrano sui fattori di cambiamento del cliente (dal lato del coachee, dal lato dello sponsor, dal lato del processo), e più spesso utilizzano metodi qualitativi (2); microanalisi della sequenza del processo, che combina metodi quantitativi e qualitativi (4); e analisi della sequenza del processo, che combina metodi quantitativi e

qualitativi (4). Gli autori concludono che è necessario combinare approcci quantitativi e qualitativi nella ricerca sull'efficacia del coaching (Graf & Dionne, 2020).

Un altro approccio per analizzare l'efficacia del coaching è la prospettiva del coachee. La ricerca sull'efficacia del coaching a livello individuale viene condotta principalmente utilizzando dei questionari. Ad esempio, il questionario International Coaching Efficacy Survey sviluppato a questo scopo (Carter et al., 2017) comprende 6 blocchi di domande per valutare il processo di coaching: quale supporto ha ricevuto il coachee, quali barriere ha affrontato (Carter et al., 2017).

Simile a questo questionario, sono stati creati altri questionari, personalizzati per ogni indagine o azienda che intende ottenere un feedback dai dipendenti durante o alla fine dei programmi di coaching (Rosha & Lace, 2021; Smirnova, 2018). Così, l'efficacia del coaching viene valutata attraverso l'autovalutazione soggettiva del coachee.

Tuttavia, non bisogna dimenticare che il coaching è un processo individuale e ogni sessione è unica e focalizzata su una richiesta specifica, il che significa che i risultati di tali indagini sono piuttosto difficili da generalizzare. Alcune organizzazioni utilizzano meccanismi di valutazione che includono il feedback. Il meccanismo di base è relativamente semplice e prevede il confronto delle prestazioni individuali o di gruppo prima e dopo il coaching, la percentuale di obiettivi raggiunti e le richieste dei dipendenti. Questo approccio valutativo può assumere la forma di questionari, sondaggi o semplicemente registrare i risultati prima e dopo il coaching in un formato conveniente per l'organizzazione.

Un altro metodo spesso utilizzato dai professionisti delle Risorse Umane e non esclusivo della valutazione del coaching è la metodologia di valutazione a 360 gradi (Ward, 1997). Lo scopo principale di questa valutazione è identificare le competenze e le abilità che richiedono un ulteriore sviluppo. In linea di principio, si tratta di un compito semplice e pratico. Gli sviluppatori del metodo partono dal presupposto che le persone possiedono intrinsecamente le capacità necessarie. La metodologia a 360 gradi ha uno scopo multiforme, principalmente legato allo sviluppo professionale dei dipendenti (Bluckert, 2006; Law, 2013). La metodologia viene

utilizzata per la formazione preliminare di un pool di talenti, per identificare le esigenze di formazione e per analizzare i risultati della formazione. Per ottenere un risultato corretto, il processo di valutazione deve avvenire sia prima che dopo gli interventi di coaching strategico.

Lo studio meta-analitico di Jones (2015) ha esaminato i criteri formali dell'efficacia del coaching. I mediatori più significativi sono stati l'uso del feedback e il tipo di coaching. In questo caso, il coaching senza l'uso del feedback è stato più efficace e il coaching interno, contrariamente alle aspettative, è stato più efficace del coaching esterno (Jones, 2015).

Albizu e colleghi (2019) hanno sviluppato e testato empiricamente il proprio modello di efficacia del coaching, basato sul modello di Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Questo modello identifica tre criteri di efficacia del coaching: soddisfazione del coachee; apprendimento del coaching; comportamento del coaching; e quattro gruppi di fattori: coach; cliente; processo; fattori relazionali. Il modello strutturale dimostrerà l'interdipendenza di queste variabili, tra le quali la 'soddisfazione' del coachee rispetto all'interazione con il coach era la principale, e la soddisfazione, a sua volta, determinava l'efficacia dell'apprendimento e del cambiamento comportamentale. Gli autori sostengono che la metodologia per valutare l'efficacia del coaching è valida sia in formato organizzativo che individuale (Albizu et al., 2019).

Un altro approccio per indagare l'efficacia del coaching è il modello dell'esperimento formativo o quasi esperimento (valutazione di variabili selezionate prima e dopo il coaching). Per dimostrare l'efficacia psicologica del coaching, i ricercatori utilizzano variabili come i livelli di stress, il benessere, la riflessione, la mindfulness, l'impegno organizzativo e altre (De Han, 2019; Sandler, 2011).

Tuttavia, va notato che tali variabili sono spesso scelte in modo arbitrario, a seconda delle preferenze dell'autore. La metanalisi di Wang (2021), condotta utilizzando stimatori di varianza robusti (RVE) per verificare la dimensione dell'effetto complessivo e l'influenza di ciascun moderatore, ha dimostrato che il coaching ha un effetto positivo significativo sui risultati cognitivi, sia sull'efficacia complessiva percepita e sul raggiungimento degli obiettivi, sia su altre

misure, tra cui il benessere psicologico sul posto di lavoro. Gli autori elencano i seguenti 4 criteri di valutazione che determinano l'efficacia del coaching: (1) risultati affettivi; (2) risultati cognitivi; (3) risultati comportamentali (abilità/prestazioni); (4) benessere psicologico. I risultati affettivi includono i risultati relativi agli atteggiamenti lavorativi, all'impegno organizzativo e alla motivazione dei dipendenti. I risultati cognitivi possono includere l'autoconsapevolezza, l'acquisizione di conoscenze o risultati di apprendimento specifici. I risultati comportamentali in una determinata situazione possono includere il miglioramento percepito dei risultati legati al lavoro e la valutazione delle prestazioni da parte degli altri (ad esempio, attraverso un questionario di feedback a 360°). Infine, i risultati del benessere possono includere una maggiore accettazione di sé, una maggiore autonomia o un senso più chiaro dello scopo della vita (Wang et al., 2021).

Jarosz (2023), dopo aver condotto uno studio che ha presentato una revisione della letteratura scientifica sull'efficacia del coaching, riunendo vari quadri teorici sviluppati in oltre sette decenni, ha presentato un modello teoricamente fondato dell'efficacia del coaching – “Il cubo dell'efficacia del coaching” (Jarosz, 2023). Secondo l'autore, il modello affronterà le carenze nella definizione dell'efficacia del coaching nella ricerca attuale e servirà a tre scopi: (1) identificare i fattori determinanti dell'efficacia del coaching (le sue dimensioni); (2) specificare le competenze pratiche del coaching, i comportamenti specifici del coaching, i comportamenti specifici del coaching o i risultati misurabili per misurare l'efficacia del coaching e ciascuna delle sue dimensioni; (3) fornire raccomandazioni pratiche per misurare, tracciare e valutare l'efficacia del coaching e le sue dimensioni. Secondo il modello presentato, l'efficacia del coaching si misura lungo queste tre dimensioni. Gli autori ipotizzano che per ogni dimensione ci sia un valore massimo - un livello massimo di efficacia, un livello massimo di benessere e una valutazione massima della qualità della relazione di coaching. Gli autori hanno anche identificato i fattori determinanti dell'efficacia: l'autovalutazione delle prestazioni, la valutazione interna (da parte di colleghi e/o supervisori) e la valutazione del livello di soddisfazione dei

bisogni psicologici del coachee (autonomia, competenza, connessione). Secondo gli autori, il modello di valutazione proposto può essere facilmente utilizzato nelle organizzazioni per valutare l'efficacia del coaching da parte di coach esterni o interni, nonché da parte dei manager che utilizzano le competenze di coaching (Jarosz, 2023).

Lo studio di Roša e Lace (2021) ha analizzato la letteratura sui metodi di valutazione dell'impatto del coaching sulla performance aziendale e ha sviluppato un quadro di metodi di valutazione con un focus sul loro utilizzo nelle interazioni di coaching. Gli autori hanno stabilito che per valutare l'impatto del coaching vengono utilizzati sia metodi tradizionali, come questionari, gruppi di controllo, interviste, sia strumenti di nuova concezione, come le nuove scale di coaching (Roša (Rosh) & Lace, 2021). Alcune organizzazioni utilizzano meccanismi di valutazione che includono il feedback. Il meccanismo sottostante è relativamente semplice e prevede il confronto delle prestazioni individuali o di gruppo prima e dopo il coaching, la percentuale di obiettivi raggiunti e le esigenze dei dipendenti. Questo approccio valutativo può assumere la forma di questionari, sondaggi o semplicemente registrare i risultati pre e post coaching in un formato conveniente per l'organizzazione.

Un altro metodo spesso utilizzato dai professionisti delle Risorse Umane e non esclusivo della valutazione del coaching è la metodologia di valutazione a 360 gradi. Lo scopo principale di questa valutazione è identificare le competenze e le abilità che richiedono un ulteriore sviluppo. In linea di principio, si tratta di un compito semplice e pratico. Gli sviluppatori del metodo partono dal presupposto che le persone possiedono inizialmente le capacità necessarie. La metodologia a 360 gradi ha uno scopo multiforme, principalmente legato allo sviluppo professionale dei dipendenti (Bluckert, 2006). La metodologia viene utilizzata nella formazione preliminare di una riserva di personale, per determinare le esigenze di formazione e analizzare i risultati della formazione. Idealmente, questo approccio dovrebbe essere applicato sia prima che dopo gli interventi di coaching strategico. Bisogna riconoscere che questo metodo può essere costoso e non produrre risultati immediati.

Tutto ciò indica che la valutazione dell'impatto del coaching sul comportamento individuale e sulla performance aziendale è vista da prospettive diverse. I metodi differiscono a seconda che la valutazione sia una valutazione di processo o una valutazione di risultato. Una valutazione “processo per processo” comporta un approccio in cui l'efficacia del processo di coaching e dei suoi componenti viene valutata in modo coerente in ciascuna delle sue fasi. La valutazione di risultato, invece, comporta la valutazione delle prestazioni di coaching utilizzando variabili soggettive e oggettive, nel qual caso le misurazioni vengono effettuate prima e dopo il coaching. I questionari e il feedback soggettivo dei coachee sono più spesso utilizzati per determinare l'efficacia, mentre i metodi quantitativi sono utilizzati principalmente per valutare l'efficacia economica del coaching.

L'analisi dei metodi e degli approcci esistenti alla valutazione ha determinato che l'efficacia del coaching viene vista da diverse prospettive. I metodi differiscono a seconda che la valutazione sia una valutazione di processo o una valutazione di risultato. Una valutazione “di processo” implica un approccio in cui l'efficacia del processo di coaching e dei suoi componenti viene valutata in modo coerente in ciascuna delle sue fasi. La valutazione basata sui risultati, invece, comporta la valutazione dell'efficacia del coaching utilizzando variabili soggettive e oggettive, nel qual caso le misurazioni vengono effettuate prima e dopo il coaching. La combinazione di metodi e approcci nella valutazione fornisce informazioni più accurate sui risultati dell'intervento.

I metodi e le valutazioni identificati in questa analisi includono indicatori organizzativi (metriche) che misurano indicatori di performance più ampi, come la fidelizzazione dei dipendenti, la soddisfazione dei clienti e la redditività. Anche l'analisi del ROI, che misura i benefici finanziari del coaching in relazione ai costi. Il modello di Kirkpatrick, ampiamente riconosciuto valuta l'efficacia dei programmi di formazione e sviluppo, compreso il coaching, e si concentra su obiettivi, motivazione, metodologia, comportamento, risultati aziendali e ROI. Per indagare l'efficacia del coaching a livello individuale, si utilizzano spesso questionari a scala.



Le indagini strutturate o i questionari possono raccogliere dati sui cambiamenti nelle attitudini, nelle competenze e nei comportamenti a seguito del coaching. Questo metodo prevede la raccolta di dati prima e dopo il coaching, per confrontare i cambiamenti nelle prestazioni, nelle competenze o nei comportamenti. Un approccio simile viene utilizzato nella valutazione 360, un metodo per identificare le competenze e le abilità che richiedono un ulteriore sviluppo, spesso utilizzato per valutare l'efficacia del coaching. Oltre a raccogliere dati attraverso moduli di feedback e da una varietà di fonti, tra cui colleghi, supervisori, subordinati e autovalutazione, fornisce una visione olistica dello sviluppo del coachee. Per la valutazione qualitativa, spesso si utilizzano valutazioni convalidate e strumenti psicometrici prima e dopo il coaching, per monitorare i cambiamenti nella personalità, nell'intelligenza emotiva o in altri costrutti rilevanti. Variabili come i livelli di stress, il benessere, la riflessione e la mindfulness vengono utilizzate per dimostrare l'efficacia psicologica del coaching.

Tutti questi metodi e modelli vengono utilizzati per valutare l'efficacia del coaching da diverse prospettive, sia economiche che psicologiche. Va tenuto presente che la validità della ricerca è limitata dalla difficoltà di valutazione nel coaching a lungo termine e dalla difficoltà di generalizzare i risultati. Va notato che tra i metodi di valutazione, ci sono metodi tradizionalmente utilizzati in altre discipline, come la psicoterapia, il management, il marketing, ecc. Il motivo è che l'interesse per il coaching è in costante crescita e sempre più professionisti si avvicinano al coaching da altre professioni, portando la loro esperienza e visione. Ciò significa che il coaching si sta arricchendo dei metodi di valutazione dell'efficacia del coaching utilizzati nelle discipline correlate.

#### **4.3. Analisi delle ricerche selezionate**

Come è stato già detto più volte nella nostra ricerca, il coaching sta diventando sempre più popolare, ma è ancora un'area con una base di evidenza insufficiente in termini scientifici. Tuttavia, negli ultimi due decenni sono state condotte numerose ricerche sul coaching, che ci permettono di evidenziare la base scientifica e di trasformare il coaching in una pratica basata

sull'evidenza. Va notato che la ricerca sul coaching è un campo di ricerca volto a studiare e valutare vari aspetti del coaching, compresi i suoi processi, le metodologie, l'efficacia e l'impatto. Tale ricerca viene condotta per approfondire la comprensione del coaching come pratica professionale e per fornire risultati basati sulle evidenze che possano informare la pratica e la politica del coaching. Grant e O'Connor (2019) osservano che la ricerca che può essere utilizzata per informare la pratica del coaching può essere attinta da diverse aree di conoscenza: scienze comportamentali, letteratura manageriale, apprendimento e sviluppo degli adulti, nonché campi come la teoria dei sistemi, le neuroscienze e la psicoterapia. “La ricerca specifica sul coaching comprende la ricerca che è specificamente focalizzata sul coaching e ha il coaching come obiettivo principale... La ricerca correlata al coaching comprende la ricerca che non è specificamente focalizzata sul coaching, ma fornisce informazioni che possono essere utilizzate nella pratica del coaching o che possono informare indirettamente la pratica del coaching” (Grant & O'Connor, 2019, pag. 4). Gli autori affermano anche che bisogna considerare il rigore e la forza delle prove presentate nello studio. Definiscono le prove forti come informazioni e prove ottenute da studi ben progettati e sottoposti a revisione paritaria, in cui è stata utilizzata la metodologia corretta per affrontare la domanda di ricerca posta e i risultati della ricerca sono stati replicati in popolazioni diverse. In termini di prove deboli, gli autori le definiscono come quelle in cui vi è un numero ridotto di studi, un numero limitato di ricercatori/fonti, in cui sono stati utilizzati disegni di studio o analisi inappropriati o di scarsa qualità (Grant & O'Connor, 2019). Il coaching basato sulle evidenze può essere descritto come un approccio al coaching che fa un uso coscienzioso delle conoscenze più aggiornate e affidabili, insieme alla vasta esperienza professionale del professionista. Questa combinazione aiuta il coach a fare scelte informate quando lavora con i clienti e quando progetta programmi di formazione al coaching (Grant, 2005; Sackett et al., 1996; Stober & Grant, 2006). Data la crescente popolarità del coaching, l'efficacia del coaching sta attirando una crescente attenzione da parte di studiosi, professionisti e clienti. Riflettendo il rapido sviluppo della pratica del coaching nelle organizzazioni, l'interesse

accademico per il coaching è cresciuto in modo significativo negli ultimi 35 anni (Hagen, 2012; Matsuo, 2018; Milner, Milner, & McCarthy, 2020). Le metodologie di ricerca sui risultati del coaching vanno dagli studi di caso qualitativi che coinvolgono un singolo individuo o un'azienda agli studi su larga scala e alle metanalisi. Ad oggi, non mancano le metanalisi della ricerca sul coaching e le revisioni sistematiche. Le metanalisi sono considerate la forma più sofisticata di ricerca quantitativa sui risultati del coaching (Grant & O'Connor, 2019). De Meuse e colleghi (2009) hanno condotto la prima revisione della ricerca sui risultati del coaching esecutivo nel 2009 e ne hanno valutato l'efficacia utilizzando un approccio meta-analitico. Solo sei dei 12 studi hanno utilizzato coach esterni e un disegno metodologico che prevedeva dati pre e post-studio (De Meuse et al., 2009). Gli studi di ricerca, comprese diverse metanalisi, hanno dimostrato che il coaching ha un impatto positivo sui risultati a livello individuale (Jarosz, 2016; Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2013). Theeboom e colleghi (2013), in una successiva metanalisi hanno sottolineato la necessità di identificare dimensioni di risultato rilevanti per il coaching esecutivo. Hanno riferito che l'executive coaching ha un impatto positivo significativo su cinque risultati che si presume siano rilevanti dal punto di vista teorico e pratico e possono essere classificati in tre aree principali: cognitiva, affettiva e comportamentale (Theeboom et al., 2013). Una metanalisi condotta da Sonesh e colleghi (2015) ha rilevato che i miglioramenti nel comportamento del coaching erano significativamente maggiori rispetto ai cambiamenti negli atteggiamenti. Gli autori hanno condotto una metanalisi in cui hanno esaminato un diverso quadro tridimensionale composto da risultati della relazione, risultati del coaching e risultati organizzativi. I loro risultati suggeriscono che il coaching è uno strumento di sviluppo efficace che contribuisce in modo particolare a migliorare i risultati del coachee relativi al cambiamento comportamentale (Sonesh et al., 2015). Un altro quadro per la valutazione dei risultati del coaching esecutivo è stato proposto da Jones e colleghi (2015). La loro metanalisi, che comprendeva studi che utilizzavano diversi disegni di ricerca, ha dimostrato che il coaching influisce positivamente sui risultati basati sulle competenze, sui risultati affettivi e sui risultati a

livello individuale (Jones et al., 2015). A loro volta, le prestazioni, il benessere, gli atteggiamenti, il coping e il raggiungimento degli obiettivi sono stati esaminati in una metanalisi condotta da Burt e Talati (2017), utilizzando solo studi di controllo randomizzati (Burt & Talati, 2017). De Haan (2019) ha condotto una metanalisi, che rappresenta la prima revisione sistematica rigorosa della base di ricerca qualitativa, con l'obiettivo di identificare le caratteristiche dell'applicazione del coaching e le variabili rilevanti per il suo successo (De Haan, 2019). Una metanalisi condotta da Grassmann e colleghi (2020) sottolinea l'importanza della relazione di coaching nel raggiungimento dei risultati di coaching desiderati (Grassmann et al., 2020). Wang e colleghi (2021), a loro volta, hanno dimostrato che il coaching ha un impatto sulle prestazioni oggettive e sui risultati cognitivi e affettivi dell'apprendimento. I loro risultati confermano che gli approcci di coaching psicologicamente informati promuovono risultati efficaci legati al lavoro, in particolare in relazione al raggiungimento degli obiettivi e all'autoefficacia (Wang et al., 2021).

Certamente, tutte queste metanalisi indicano che il coaching è una metodologia di cambiamento efficace e la maggior parte degli studi condotti concordano sul fatto che il coaching ha generalmente un impatto positivo sull'apprendimento e sulle prestazioni sul posto di lavoro. Poiché questo studio si occupa dell'efficacia del coaching come strumento per lo sviluppo del personale in un'organizzazione, abbiamo analizzato anche gli studi recenti e rilevanti che riguardano specificamente l'efficacia del coaching sul posto di lavoro, secondo i criteri di selezione descritti in precedenza. La Tabella 1 riassume i risultati di ogni studio.

Presentiamo brevemente ciascuno di questi studi.

Pousa e Mathieu (2014) hanno condotto uno studio empirico basato su due ricerche sul campo internazionali, una che coinvolgeva venditori B-to-B che lavoravano in America Latina e l'altra che coinvolgeva dipendenti B-to-C che lavoravano in prima linea in un'organizzazione di servizi in Canada. Gli autori hanno utilizzato un metodo non sperimentale per verificare l'ipotesi che esiste una relazione positiva tra il coaching e le prestazioni dei subordinati, quando si

controlla l'esperienza di vendita e l'anzianità. Lo studio ha confermato che il coaching ha un effetto positivo sulle prestazioni (Pousa & Mathieu, 2014).

Metanalisi Jones e colleghi (2015) è uno studio che riassume la ricerca esistente sull'efficacia del coaching sul posto di lavoro al momento della pubblicazione. Tra i 54 studi identificati nella ricerca della letteratura, gli autori ne hanno selezionati 17 che rispondevano ai criteri di inclusione specificati. Sette studi sono stati condotti negli Stati Uniti; due nel Regno Unito; tre in Australia; due in Norvegia; uno in Egitto; uno in Israele; e uno in Danimarca. Oltre alle metanalisi sull'efficacia del coaching in base a criteri specifici, gli autori hanno esteso l'ambito dello studio esaminando i potenziali moderatori pratici dell'efficacia del coaching (uso di feedback multi-fonte; formato del coaching; coach interno o esterno; durata del coaching). La metanalisi ha confermato l'effetto positivo del coaching sul posto di lavoro come approccio all'apprendimento e allo sviluppo dei dipendenti nelle organizzazioni, attraverso una serie di criteri. L'analisi ha anche dimostrato che il coaching sul posto di lavoro era efficace sia se veniva erogato faccia a faccia che con un approccio a metodo misto (cioè una combinazione di faccia a faccia e di e-coaching), e che aveva un effetto più forte quando veniva erogato senza feedback da più fonti. Tuttavia, né la durata in settimane dell'intervento di coaching né il numero di sessioni di coaching hanno influito sull'efficacia complessiva del coaching (Jones et al., 2015).

Wilson, e Lawton-Smith (2016) ha analizzato, utilizzando un esempio di studio di caso, come il coaching 'in loco' (sessioni una tantum su richiesta con diversi coach) possa essere utile in un ambiente aziendale in rapida evoluzione. L'obiettivo dello studio era quello di identificare il contributo potenziale dell'approccio Spot-Coaching allo sviluppo individuale in un ambiente aziendale complesso e in rapida evoluzione. Lo studio ha valutato i risultati di un nuovo formato di coaching in un ambiente volatile, incerto, complesso e ambiguo (VUCA). Gli autori hanno utilizzato una raccolta dati a metodo misto, che comprendeva un questionario online, interviste individuali e un focus group. I risultati dello studio dimostrano che il modello Spot-Coaching può essere un valido strumento di sviluppo per un ampio gruppo di manager senior. Inoltre,

suggerisce che un formato di erogazione del coaching esecutivo basato su sessioni fisse e regolari con un coach coerente potrebbe non essere necessario o appropriato per tutti i contesti per mostrare risultati positivi. Adattare il coaching a un formato più flessibile e inclusivo, più adatto alla cultura che opera in questi contesti VUCA, può fornire alle organizzazioni competenze migliori. (Wilson & Lawton-Smith, 2016).

Ricerca di Tate (2018) ha voluto esplorare l'efficacia del blended coaching (sia il team coaching nel suo complesso che il coaching individuale per ogni singolo membro del team) in contesti reali attraverso uno studio empirico di iniziative di blended coaching condotte in due organizzazioni con cui Hunter Roberts lavora, Levi Strauss e Specsavers. È stata sviluppata una teoria di lavoro sull'efficacia del coaching combinato nella creazione di team ad alte prestazioni. Il coaching combinato ha apportato benefici significativi a livello individuale, di team e organizzativo. L'uso del coaching combinato nei casi Levi Strauss e Specsavers ha soddisfatto i primi quattro requisiti chiave per un intervento di coaching di successo delineati da Kirkpatrick (Reazione - tutti i partecipanti hanno risposto positivamente all'intervento di coaching; Apprendimento - tutti i partecipanti hanno riferito che il coaching ha accelerato il loro apprendimento; Comportamento - sono stati osservati cambiamenti nel comportamento individuale e di squadra; Risultati aziendali - sono stati osservati risultati aziendali positivi). Inoltre, l'iniziativa di Specsavers ha anche contribuito a generare un risparmio di 4 milioni di sterline per l'azienda, grazie al raggiungimento degli obiettivi. I risultati dello studio hanno dimostrato il valore del blended coaching come strumento positivo per migliorare le prestazioni dei dipendenti (Tate, 2018).

De Haan (2019) ha condotto lo studio che rappresenta la prima revisione sistematica rigorosa della base di ricerca qualitativa con risultati preliminari su ciò che questo corpo di lavoro può dirci. Attraverso un'ampia raccolta e screening dei dati, sono state selezionate 101 pubblicazioni (articoli peer-reviewed, capitoli di libri e tesi di laurea) contenenti ricerche qualitative originali sul coaching sul posto di lavoro e sul coaching esecutivo. La ricerca ha

identificato che il coaching viene applicato in molte organizzazioni e culture. I casi di studio hanno evidenziato come il coaching possa sostenere l'agenda organizzativa più ampia, come il cambiamento radicale. Lo studio ha identificato criteri importanti per il successo del coaching in relazione ai coachee: sviluppo della fiducia, accettazione e impegno nel coaching e rispetto del contratto di coaching. Un criterio di successo importante sia per il coach che per il coachee è la capacità di entrambi di raggiungere un livello profondo di riflessione e comprensione psicologica. Sono state esplorate anche molte barriere importanti, soprattutto dal punto di vista del coachee: ad esempio, la mancanza di allineamento degli obiettivi con il coachee o la mancanza di fiducia, persino in alcuni casi il cinismo e il sessismo del coachee (De Haan, 2019).

Aldrin e Utama (2019) hanno condotto uno studio per esaminare l'impatto del coaching sul lavoro di squadra, utilizzando un approccio quantitativo per verificare le differenze significative. Il campione della ricerca era composto da 15 dipendenti che hanno partecipato a un lavoro di squadra nella stessa azienda. I metodi di raccolta dei dati utilizzati in questo studio sono stati l'osservazione, l'intervista e il questionario. I dati utilizzati per il test sono stati i risultati degli Indicatori chiave di performance (KPI) più recenti e tre mesi dopo il coaching, soprattutto in termini di cooperazione o lavoro di squadra. Per analizzare i dati di questo studio sono state utilizzate le statistiche descrittive e il t-test a campioni appaiati, per verificare se ci fossero differenze prima e dopo l'applicazione della tecnica di coaching. I risultati hanno mostrato che la correlazione tra i punteggi pre- e post-coaching è molto forte e significativa e che ci sono differenze molto significative nelle prestazioni del team di lavoro prima e dopo la formazione di coaching. Quindi, gli autori hanno dimostrato che esiste una differenza significativa nelle prestazioni del team dopo l'applicazione del coaching, dimostrando così che il coaching influisce sulle prestazioni del team (Aldrin & Utama, 2019).

Sulla base di ricerche precedenti sul coaching sul posto di lavoro, Wang e colleghi (2021) hanno definito il coaching che si verifica nelle organizzazioni come “un processo di facilitazione con l'obiettivo di far apprendere e sviluppare i coachee e migliorare la loro vita lavorativa (ad

esempio, il benessere psicologico) attraverso l'interazione interpersonale tra il coach e il coachee" (Wang, et al., 2021, p. 78). Gli autori hanno condotto una ricerca sistematica della letteratura per identificare gli studi primari e poi hanno condotto una metanalisi utilizzando stimatori di varianza robusti (RVE) per verificare la dimensione dell'effetto complessivo e l'impatto di ciascun moderatore. La metanalisi ha anche suggerito che il coaching ha un effetto positivo sulle prestazioni individuali, sull'apprendimento sul posto di lavoro e sul benessere. Le analisi hanno indicato che il coaching ha un effetto positivo significativo sui risultati cognitivi, sia sull'efficacia complessiva percepita che sul raggiungimento degli obiettivi, su altre misure e sul benessere psicologico sul posto di lavoro. Nel complesso, non è stata trovata alcuna prova che il metodo di coaching moderi significativamente l'effetto del coaching. In termini di schemi di coaching integrativo psicologicamente informato, gli autori notano che la dimensione media dell'effetto per i metodi di coaching integrativo era più alta rispetto al metodo di coaching singolo, ma la differenza non era significativa. I risultati confermano che gli approcci di coaching psicologicamente informati hanno promosso risultati efficaci legati al lavoro, soprattutto in relazione al raggiungimento degli obiettivi e all'autoefficacia (Wang, et al., 2021).

Weiss e Merrigan (2021) hanno valutato se il coaching per i dipendenti o il coaching per i manager avessero un impatto maggiore sul raggiungimento di risultati chiave (ad esempio, prestazioni lavorative, adattabilità, opportunità di promozione). Il lavoro ha utilizzato un metodo di indagine, spiegando i comportamenti dei dipendenti con un alto grado di coaching - ricerca attiva, ricettività e applicazione del feedback costruttivo - e ha esaminato i risultati critici che ottengono, controllando l'impatto dei comportamenti di coaching manageriale efficace. Un totale di 327 risposte di dipendenti e 413 risposte di manager sono state ottenute tramite un questionario. I risultati hanno evidenziato che il coaching dei dipendenti ha mostrato di gran lunga la correlazione più forte con le prestazioni. I risultati indicano che il coaching dei dipendenti influisce sulla performance lavorativa ed è un predittore significativamente più forte della performance dei dipendenti rispetto al comportamento di coaching efficace del manager.



Inoltre, i risultati dell'analisi di regressione hanno mostrato che il coaching influisce sull'adattabilità dei dipendenti, anche quando si controlla il comportamento del manager efficace. La ricerca ha dimostrato che il coaching dei dipendenti è più predittivo dell'opportunità di promozione rispetto ai comportamenti di coaching efficace dei manager (Weiss & Merrigan 2021).

Lo studio di Admiral e colleghi (2021) analizza l'effetto di una maggiore attenzione alle pratiche di coaching sulle prestazioni, tenendo conto dell'effetto mediatore dell'impegno del team. I dati sono stati raccolti da 145 dipendenti di un'azienda manifatturiera privata. Lo studio ha utilizzato una tecnica di indagine con analisi quantitativa per raccogliere dati sull'impatto del coaching sulle prestazioni dei dipendenti, direttamente o indirettamente attraverso la mediazione dell'impegno del team. I risultati di questo studio hanno dimostrato che il coaching ha un impatto significativo sull'impegno del team e sulle prestazioni dei dipendenti, e che l'impegno del team svolge un ruolo di mediazione significativo nella relazione tra le pratiche di coaching e le prestazioni. Lo studio ha confermato che i programmi di sviluppo dei dipendenti di supporto, come il coaching, offrono maggiori benefici alle organizzazioni manifatturiere (Admiral et al., 2021).

Saad (2022) ha condotto uno studio per raccogliere prove dell'impatto del coaching sul miglioramento delle prestazioni organizzative nel settore sanitario in Medio Oriente, che dovrebbe aiutare i leader del settore ad adottare le tecniche di coaching dopo aver capito il loro prezioso impatto sulla crescita delle loro aziende. Nell'ambito della ricerca, Saad ha utilizzato un metodo quantitativo per valutare l'impatto del coaching dei dipendenti sulle prestazioni organizzative. È stato utilizzato un approccio deduttivo in cui è stata condotta un'analisi delle correlazioni. Per il campionamento è stata utilizzata una tecnica di campionamento a palla di neve non probabilistica. Lo studio è stato condotto principalmente tramite questionari tra i dirigenti e i non dirigenti di diverse aziende sanitarie del Medio Oriente. Lo studio ha coinvolto 195 intervistati provenienti da tredici Paesi diversi, in rappresentanza di varie 42 aziende

sanitarie del Medio Oriente, sia manager che non manager. I risultati hanno mostrato che oltre il 70% degli intervistati concorda sul fatto che il coaching è molto utile o estremamente utile in relazione al raggiungimento dei propri obiettivi, al miglioramento della capacità di vedere apertamente i punti di forza e le aree di sviluppo e alla capacità di visualizzare i miglioramenti delle proprie prestazioni. Oltre l'80% degli intervistati ha ritenuto che il coaching abbia aumentato la fiducia nella propria capacità di sostenere i membri del team e di fornire un feedback produttivo personalizzato (Saad, 2022).

Nicolau e colleghi (2023) hanno condotto una metanalisi con l'obiettivo di valutare l'efficacia del coaching esecutivo e la forza relativa dell'impatto del coaching su diversi tipi di risultati, rivedendo e analizzando quasi 20 anni (2006-2023) di ricerche pubblicate utilizzando il disegno di ricerca più rigoroso. Gli autori si sono concentrati sull'inclusione di soli studi RCT e sul confronto di diversi tipi di risultati del coaching per comprendere quelli più influenti, piuttosto che includere studi che utilizzavano diversi disegni di ricerca e valutare semplicemente l'effetto complessivo dell'efficacia del coaching. Analizzando 20 studi con un disegno metodologico rigoroso che utilizzava studi di controllo e test prima e dopo, gli autori hanno valutato e confrontato l'impatto relativo del coaching su diversi tipi e sottotipi di risultati, utilizzando una classificazione dei risultati del coaching basata su tassonomie precedentemente utilizzate. I ricercatori hanno fornito la prova di un effetto moderatore significativo dell'executive coaching sulle misure di risultato complessive del coaching riportate negli studi analizzati. I risultati hanno mostrato che l'impatto del coaching sui risultati comportamentali era maggiore rispetto all'impatto sulle attitudini e sui tratti di personalità, suggerendo che i risultati comportamentali del coaching, in particolare le prestazioni cognitivo-comportamentali, sono maggiormente influenzati dal coaching esecutivo. Gli autori hanno riscontrato effetti positivi significativi per alcuni risultati specifici, come l'autoefficacia, il capitale psicologico e la resilienza, indicando che l'executive coaching è efficace nel produrre cambiamenti anche in aspetti considerati relativamente stabili nel tempo. Oltre a una metanalisi dei risultati del

coaching esecutivo, gli autori hanno esaminato se la durata del programma di coaching e il numero di sessioni influenzassero l'efficacia del coaching esecutivo. I risultati non hanno mostrato alcun effetto moderatore del numero di sessioni e la durata del programma di coaching è stata un moderatore significativo solo per i risultati legati all'atteggiamento (Nicolau et al., 2023).

**Tabella 1***Riassunto dei risultati di ogni studio di ricerca*

	Autore e anno	Risultato
1	Pousa & Mathieu, (2014)	Lo studio ha rilevato una relazione positiva tra il coaching e la performance dei subordinati nelle vendite B-to-B in America Latina e dei dipendenti B-to-C in un'organizzazione di servizi canadese. È stato confermato che il coaching ha un effetto positivo sulle prestazioni.
2	Jones et al., (2016)	Una metanalisi di 17 studi provenienti da diversi Paesi ha confermato che il coaching sul posto di lavoro ha un impatto positivo sull'apprendimento e sullo sviluppo dei dipendenti. Lo studio ha anche dimostrato che il coaching è efficace a prescindere dal formato di erogazione ed è più efficace in assenza di feedback da più fonti.
3	Wilson & Lawton-Smith, (2016)	Lo studio ha rilevato che il “ <i>coaching spot</i> ” in un ambiente VUCA (volatilità, incertezza, complessità e ambiguità) può essere prezioso per lo sviluppo individuale, soprattutto in un ambiente aziendale in rapida evoluzione. Lo studio ha rilevato che un formato di coaching flessibile e inclusivo può essere più appropriato in questi ambienti.
4	Tate, (2018)	Il coaching misto (coaching di squadra e individuale) è stato efficace nella creazione di team ad alte prestazioni presso Levi Strauss e Specsavers. L'intervento di coaching ha avuto un impatto positivo sul comportamento individuale e di squadra, portando a risultati aziendali positivi.
5	De Haan, (2019)	La revisione sistematica degli studi qualitativi sul coaching sul posto di lavoro ha identificato i criteri per il successo del coaching, tra cui la fiducia, l'impegno e la riflessione psicologica profonda. Ha anche evidenziato gli ostacoli dal punto di vista dei coach, come il disallineamento degli obiettivi e i problemi di fiducia.
6	Aldrin & Utama, (2019)	Lo studio ha dimostrato che il coaching ha migliorato in modo significativo le prestazioni del team, come evidenziato dalle forti correlazioni tra il coaching e le misure delle prestazioni. Il coaching ha avuto un impatto positivo sul lavoro di squadra, soprattutto in termini di cooperazione.
7	Wang et al., (2021)	La revisione sistematica della letteratura e una meta-analisi hanno confermato che il coaching ha effetti positivi sulle prestazioni individuali, sull'apprendimento sul posto di lavoro e sul benessere. Il coaching è risultato particolarmente efficace nel migliorare le prestazioni cognitive, il raggiungimento degli obiettivi, l'autoefficacia e il benessere psicologico.
8	Weiss & Merrigan, (2021)	Lo studio ha rilevato che il coaching dei dipendenti è stato un predittore più forte della performance lavorativa e dell'adattabilità rispetto al comportamento di coaching efficace dei manager. Il coaching è stato più predittivo delle opportunità di promozione rispetto al comportamento di coaching dei manager.

Autore e anno	Risultato
9 Admiral et al., (2021)	Lo studio ha rilevato che le pratiche di coaching hanno un impatto significativo sulla performance dei dipendenti, con l'impegno del team che media questa relazione. Le iniziative di coaching hanno avuto un impatto positivo sull'impegno del team e, a sua volta, sulla performance dei dipendenti.
10 Saad, (2022)	Lo studio condotto in Medio Oriente ha rilevato che gli intervistati hanno trovato il coaching molto utile per raggiungere gli obiettivi personali, migliorare l'autoconsapevolezza e costruire la fiducia nel sostenere i membri del team. Il coaching è stato percepito come efficace per vari aspetti dello sviluppo professionale.
11 Nicolau et al. (2023)	La metaanalisi si è concentrata sul coaching esecutivo e ha rilevato che il coaching ha avuto un impatto significativo su una serie di risultati, con i risultati comportamentali che hanno avuto l'impatto più forte. Sono migliorati anche risultati specifici come l'autoefficacia, il capitale psicologico e la resilienza. La durata dei programmi di coaching ha avuto un effetto moderatore sui risultati attitudinali.

Un'analisi incrociata di questi 11 studi sull'efficacia del coaching ha rivelato temi comuni ed effetti del coaching sulla crescita e lo sviluppo professionale dei dipendenti, nonché i benefici dell'uso del coaching nelle organizzazioni.

Tutti gli studi esaminati concordano sul fatto che il coaching ha un effetto positivo sulle prestazioni. Questo si osserva in diverse aree, tra cui le prestazioni individuali, il lavoro di squadra e i risultati organizzativi. Diversi studi sottolineano il ruolo del coaching nell'aumentare l'adattabilità dei dipendenti. Il coaching è anche associato a un aumento dell'autoefficacia e al raggiungimento degli obiettivi. Ha un impatto positivo sul benessere psicologico e sulla resilienza delle persone. Il coaching è sicuramente benefico per i team, migliora le dinamiche di gruppo, riduce i conflitti e aumenta l'efficacia del gruppo. Il coaching ha un effetto positivo sull'impegno ed è anche un fattore predittivo della progressione di carriera.

Gli studi hanno identificato dei criteri di successo per il coaching, che includono: l'accettazione della necessità dell'intervento, che avviene dopo aver chiarito gli obiettivi, i tempi e i risultati desiderati; un ambiente organizzativo favorevole, in quanto la garanzia del sostegno da parte del top management aumenta l'impegno dei dipendenti; la professionalità del coach, che implica le competenze, l'esperienza e l'autorità necessarie; la fiducia nel coach, per cui è importante condurre sessioni di impostazione e coaching individuale con il team leader in caso di coaching di gruppo; il feedback e il monitoraggio del processo, che consente di monitorare i cambiamenti e di apportare modifiche al processo, se necessario; la flessibilità del coach e la sua capacità di combinare gli strumenti, che permette di risolvere i problemi a livello individuale; la motivazione del coachee e la sua disponibilità al cambiamento nel processo di ricezione del feedback, il modo di pensare proattivo del coachee, necessario per la riflessione e la successiva trasformazione.

Nel complesso, questi studi suggeriscono che il coaching può avere un impatto positivo sulle prestazioni dei dipendenti, sulle dinamiche di squadra, sullo sviluppo individuale e su una serie di risultati, rendendolo uno strumento prezioso in una varietà di contesti organizzativi.

Oggi, il coaching non è più visto in termini di semplice raggiungimento di risultati strettamente legati alla performance, ma riguarda il benessere psicologico, le relazioni con i dipendenti, l'impegno e la motivazione al cambiamento (Grant, 2014). Gli studi qui presentati non si limitano a esaminare l'impatto del coaching sulle prestazioni, ma cercano anche di scoprire i cambiamenti interni dei dipendenti che si verificano come risultato del processo di coaching, come l'impegno del team, la comprensione, l'autoefficacia, la resilienza e la fiducia.

#### **4.4. Analisi delle interviste condotte**

Le domande dell'intervista approfondita sono state progettate per testare le ipotesi empiriche e sono state sviluppate sulla base della revisione della letteratura e dell'analisi delle ricerche precedenti presentate nei Capitoli 2 e 4. Lo scopo dell'intervista semi-strutturata era quello di raccogliere dati qualitativi approfonditi, esplorare le esperienze degli operatori, identificare i fattori di successo dei programmi di coaching e sviluppare raccomandazioni con l'opinione di esperti. Le trascrizioni complete delle interviste sono presentate nell'Appendice 1 di questo studio. La Tabella 2 riassume i punti chiave dell'intervista.

La prima intervista è stata con Lada Romanova, una professionista delle risorse umane e coach certificata ICF. Lada, con la sua formazione di base, è una psicologa, con un dottorato in Psicologia. Ha più di 20 anni di esperienza come direttore delle Risorse Umane in diverse aziende internazionali del settore petrolifero e del gas e dell'energia. Mentre era ancora Direttore delle Risorse Umane in carica, ha iniziato il suo percorso nel coaching, invitando dei coach esterni ad allenare i suoi leader. Dopo aver osservato l'effetto del coaching e aver compreso tutti i benefici di questo strumento, ho deciso di seguire la formazione. Gradualmente, nel corso di cinque anni, ha completato tutta la formazione necessaria ed è stata certificata al livello ICF PCC. Lavora secondo gli standard ICF, nell'ambito delle competenze e del codice etico ICF. Negli ultimi anni ha lavorato come coach esterno, collaborando a progetti come fornitore esterno. Progetta e realizza programmi di leadership, performance, cambiamento, trasformazione e M&A. Il suo background lo rende uno specialista ricercato nel suo campo.

Parlando delle competenze di un coach aziendale o d'affari, Lada sottolinea l'importanza del background aziendale, che consente di parlare la stessa lingua con il cliente, di essere nello stesso campo semantico con lui: *“Gli parli con lo stesso linguaggio a volo d'uccello del business, che alcune sfumature enfatizzano. In questo modo hai la sensazione di parlare con una persona che non ha bisogno di molti dettagli extra e non hai la resistenza di non essere ascoltato o compreso dall'altra parte”* creando così un ambiente favorevole. Secondo Lada il coaching *“è una professione in cui si impara continuamente, questo Life Long Learning”*. E per entrare nel mondo del lavoro aziendale non è sufficiente essere un super esperto, un coach. Per entrare in un'azienda è molto importante essere in grado di interagire efficacemente con sponsor e clienti, nel coaching aziendale è importante essere un ottimo negoziatore. Parlando dell'ambiente, Lada sottolinea che una delle competenze ICF, insieme ad altre tecniche, è costruire la fiducia. Importante è anche l'abilità di lavorare con la resistenza, che secondo le osservazioni di Lada arriva in circa 4-5 sessioni nel lavoro a lungo termine: *“...è una delle competenze di un coach essere in grado di lavorare con la resistenza”*. Un coach deve essere in grado non solo di riconoscere la resistenza, ma anche di comunicarla al cliente. Inoltre, Lada sottolinea la grande importanza del lavoro pre-progettuale, il coach deve essere sicuro che tutte le parti interessate comprendano cosa accadrà nel processo e il valore dell'intervento: *“...prima del progetto è necessario svolgere un lavoro di preparazione su cosa sia il coaching, sul suo valore e su come possa essere valutato.”* Una delle difficoltà è la *“cultura del consiglio”* in azienda e la corrispondente aspettativa di questo consiglio, di soluzioni pronte o di qualsiasi raccomandazione. I clienti che non capiscono bene cosa sia il coaching, si avvicinano al lavoro con l'aspettativa che venga dato un consiglio magico e che tutto vada bene. Ecco perché Lada dice che è molto importante fare un'intera sessione su cosa sia il coaching, per verificare quali siano le aspettative: *“A questo punto è importante dire che è molto importante per un coach professionista all'inizio del lavoro con un cliente, per non dover affrontare questa difficoltà di spiegare, chiarire e fare un'intera sessione su cosa sia il coaching, verificare quali siano le*



*aspettative*". Questo è un fattore di successo dell'intervento, soprattutto per il personale senior. Sulla base della sua esperienza, Lada afferma che le aziende sono sempre interessate al rapporto costi/benefici, è molto importante per gli affari: *"Perché devi parlare con le aziende, ovviamente, solo nel linguaggio dei benefici, sì, delle cifre e così via"*. Di conseguenza, quando si prepara un progetto, è importante capire cosa sarà positivo per l'azienda e utilizzarlo nella giustificazione del budget. Non bisogna dimenticare che il coaching aziendale riguarda il fatto che l'organizzazione ha i propri obiettivi per i quali invita il coach ed è l'organizzazione che è sia lo sponsor che il cliente. Questo ha un impatto sul lavoro che viene svolto con i dipendenti dell'organizzazione: *"...lavoriamo con le richieste che questi dipendenti hanno e lavoriamo sulla base del Codice Etico ICF, dove la riservatezza è uno dei pilastri di questo lavoro"*. Lada parla anche del fatto che dopo un intervento di coaching ci sono licenziamenti molto significativi nelle aziende, dove le persone chiave possono lasciare l'azienda; è importante che il cliente e lo sponsor comprendano questi rischi. Lei spiega: *"Di solito sappiamo che se una persona pensa di cambiare qualcosa nella sua vita, prima o poi lo farà e il coaching può servire come ulteriore pietra sulla scala di questa decisione"*. Parlando di altre difficoltà che a volte devono essere affrontate, Lada cita il conflitto. Questo è particolarmente evidente nei programmi di coaching di gruppo; quindi, è importante che i coach siano in grado di gestire le dinamiche del conflitto. Per quanto riguarda i fattori di successo dei programmi di coaching, Lada parla di fattori come la cultura dell'organizzazione, in quanto *"...una cultura del coaching consiste innanzitutto nel dire: "Conosco questi principi, li condivido e li uso"*, se non c'è una cultura del coaching, ma solo una storia isolata, non solo può fallire, ma può anche screditarsi. Lada sottolinea ancora una volta l'importanza di un lavoro preliminare di qualità, che è obbligatorio prima di qualsiasi intervento; l'importanza di gestire il risultato: *"Ciò che non funziona, ciò che non funziona, ciò che non attecchisce, ciò che funziona bene da qualche parte... ma non funziona per me... deve essere eliminato e inserito nel puzzle"*. E naturalmente, la qualifica del coach è un fattore chiave di successo; deve essere attento nella scelta di uno specialista, dopo aver identificato i criteri di

selezione che sono importanti per lei. Anche l'intervento dall'alto verso il basso è di grande importanza: *“Il manager è una persona importante per qualsiasi dipendente, indipendentemente dal tipo di rapporto che ha e dal livello di fiducia, per così dire, che c'è tra i dipendenti”*.

Pertanto, l'approvazione e il coinvolgimento diretto del manager aumentano l'efficacia dell'intervento di molte volte.

Rispondendo alla domanda sui vantaggi o gli svantaggi del coaching rispetto ad altri strumenti di sviluppo del personale, Lada afferma che il coaching non è in competizione con altri strumenti, tutti risolvono problemi diversi. Il coaching, prima di tutto, permette a una persona di cambiare il modo di pensare in relazione al problema con cui ha lavorato, quando si trova di fronte a problemi simili ha già uno strumento e sa che il problema può essere risolto in modo diverso, andando oltre i suoi limiti: *“...le situazioni o i problemi simili, le sfide con cui ha a che fare... ha già in mano quello strumento...Come puoi farlo in modo diverso... in che altro modo puoi... e se fosse diverso?”*. Il coaching consiste nel lavorare su problemi reali. Un training riguarda innanzitutto le competenze, ha anche un posto, ma il coaching risolve il problema qui e ora e ha un'efficienza piuttosto bassa: *“Solo il 7% dei partecipanti al gruppo realizza le competenze che ha, per così dire, appreso e provato durante la formazione. 7%.”*, Lada chiarisce.

*“Si tratta di un'attività che non è facile da digitalizzare”*, spiega Lada rispondendo alla domanda sull'efficacia. Lada parla dei diversi approcci per valutare come digitalizzare i risultati del coaching, specificando che: *“Tutti sono relativi, non si può dire che prima era il 10% e ora è il 20%. Non è possibile”*. Un approccio è quello di lavorare con metriche che vengono prese all'inizio del programma, poi si effettua un taglio a metà e alla fine dell'intervento. Se necessario, si può anche scattare un'istantanea qualche tempo dopo la fine del programma. Da queste metriche, è possibile tracciare chiaramente l'efficacia dell'intervento. Queste metriche includono non solo indicatori interni, ma anche indicatori esterni. Se si tratta della parte economica: volumi di mercato, ricavi, numero di clienti, ecc. Ma più spesso le aziende utilizzano questionari che vengono condotti prima e dopo l'intervento. Lada sottolinea che quando si risolvono problemi

reali attraverso il coaching, è abbastanza facile misurarne l'efficacia, perché si vede il risultato non solo nella risoluzione del problema, ma anche nelle questioni che lo accompagnano: “...*se vieni in un'azienda con questo approccio, è molto facile misurare questa metrica*”. Cioè, oltre a risolvere il problema reale del team, si risolvono anche i problemi di comunicazione, il modo in cui il team interagisce, il modo in cui risolve i conflitti. Lada afferma che è importante risolvere la situazione aziendale reale, e poi diventa un aiuto, non un onere aggiuntivo: “*Io, ad esempio, ero molto infelice quando alcuni programmi esterni venivano da noi e sentivo dire dai dipendenti: “Ho tanto lavoro da fare e un coaching viene qui e mi fa perdere tempo”*”.

Lada conclude sottolineando che non tutti i problemi sono adatti al coaching. Alcuni problemi si risolvono perfettamente con il coaching, altri con il training o il mentoring. E per alcuni problemi, è necessario un approccio che integri diversi strumenti, ed è questo che avrà il massimo effetto, e vale la pena ricordarlo.

La seconda intervista è stata con Claudio Belotti, Master Trainer in PNL per le aziende. Claudio lavora come coach e formatore da oltre 30 anni in 4 continenti, a stretto contatto con top manager e imprenditori. Ha iniziato la sua carriera che lo ha portato a fare il coach nel settore dell'ospitalità in Italia e nei primi anni '90 si è trasferito negli Stati Uniti, dove c'è stato un boom di corsi di crescita personale che ha iniziato a frequentare. È così che è stato introdotto alla PNL e ha preso la decisione di svilupparsi in questa direzione: “*Nei corsi di Anthony Robbins ci sono delle persone che ti seguono durante il corso e io ho detto: voglio fare quel lavoro!*”. In seguito, Claudio è tornato in Italia e ha iniziato a fare coaching quando ancora nessuno lo faceva in Italia. Oggi Claudio lavora soprattutto con i top manager, aiutandoli a sviluppare determinate competenze come la leadership, la gestione del team, le capacità di comunicazione, la risoluzione dei conflitti e altre “*soft skills*” che sono particolarmente richieste al giorno d'oggi. Un secondo importante focus professionale è la Scuola di Coaching Straordinario, che Claudio ha creato per insegnare il coaching, la PNL e la Dinamica a Spirale. Inoltre, Claudio è autore e co-autore di libri sul coaching e crescita personale. Quando parla dei settori dei suoi clienti,

sottolinea il fatto che non ha importanza, perché il coaching non è specifico per un settore particolare. *“Perché per quello che faccio io non è richiesta una esperienza nel settore... Certo devo capire come funziona un'azienda, devo sapere la differenza fra un direttore generale e l'amministratore delegato, ma la parte, diciamo, tecnica no, non mi serve”*. Claudio lavora con grandi aziende internazionali ed è uno specialista ricercato nel suo campo. Parlando delle competenze di coaching, Claudio sottolinea l'importanza della sua conoscenza completa e del suo background: *“Non studiare solo una cosa. Studiare una cosa e guardare anche altre. Non diventare tuttologi...secondo me il coach ha un bagaglio e deve avere tanti strumenti, che conosce bene, ma non solo uno”*.

Parlando dell'adozione del coaching e del suo sviluppo in Italia, Claudio fa capire che il coaching in Italia non è lo stesso che in America, ma a livello aziendale molte aziende lo stanno adottando: *“Il problema è che in Italia, come spesso accade, ci sono tante persone che improvvisano, dicono cose che non si dovrebbero dire, e fanno cose che non si dovrebbero fare. Quindi molti pensano che il coaching sia una stupidata”*. Claudio vede questa difficoltà e sottolinea il fatto che i coach devono essere onesti e non fare false promesse: *“Io posso darvi una mano ma non faccio miracoli. Posso aiutare, posso lavorare con Giovanni, ma se Giovanni non ha voglia, non posso obbligarlo”*. Un'altra difficoltà sorge quando un'azienda si avvicina a lei e non sa nulla del coaching. Claudio afferma che il mercato è ancora in evoluzione e il problema che le aziende o i clienti privati devono affrontare è che non ne sanno ancora abbastanza e non riescono a identificare chi è chi. Claudio considera la competenza e l'esperienza del coach come un importante fattore di successo per un intervento, e quando si sceglie un coach è importante tenerlo presente: *“... molte persone credono a quello che viene detto senza controllare... “Ho trent'anni di esperienza” ma non si capisce come “Ho lavorato con imprenditori di successo” ma non c'è un nome non c'è niente. E le loro referenze sono: “Lui è un grande coach, te lo consiglia Mario Ci, imprenditore”. E Mario Ci chi è?”*.

Alla domanda sui vantaggi o gli svantaggi del coaching rispetto ad altri strumenti di sviluppo delle persone, Claudio afferma che il coaching è uno strumento molto efficace: *“Il coaching funziona benissimo, ci sono dei dati che dicono che il coaching ha un ritorno di investimento molto più ampio del training”*, ma non risolve tutti i problemi di un'organizzazione. Ogni strumento ha il suo compito, il training permette di apprendere un'abilità specifica, ma secondo Claudio il suo problema è che non tutti i solitari possono apprendere il materiale in modo efficace. Claudio dice: *“Il coaching, teoricamente, è più orientato al risultato che alla risoluzione del problema; quindi, dovrebbe essere più vicino al modo di pensare dell'azienda”*.

Un consulente aziendale, invece, non fa domande, ma dà risposte, *“Un bravo coach non è coinvolto emotivamente, ti fa le domande che altri non fanno e quindi ti fa ragionare in modo diverso”*. Per quanto riguarda la terapia e il coaching, Claudio osserva che *“...se una persona ha dei problemi importanti, non deve andare da coach, deve andare da uno psicologo”*. Nella sua scuola e nella sua pratica professionale, Claudio utilizza un approccio integrativo che si avvale di una varietà di strumenti, il che è certamente un fattore di successo dei programmi di coaching.

Tuttavia, Claudio sottolinea che è importante distinguere tra questi approcci, non mescolarli: *“E anche qui il problema è che alcuni coach vogliono fare i terapeuti. E alcuni terapeuti vogliamo fare i coach. È un po' come se il fisioterapista volesse fare l'ortopedico e l'ortopedico il fisioterapista. No, l'ortopedico è ortopedico, il fisioterapista è fisioterapista”*.

Quando gli viene chiesto di valutare l'efficacia del coaching, Claudio afferma che si tratta di *“Bella domanda da difficile risposta”*. Raccomanda di utilizzare una valutazione 360 per valutare l'efficacia del coaching per migliorare la leadership, le capacità di comunicazione e la risoluzione dei conflitti. Claudio afferma che il confronto tra le prestazioni prima e dopo è un buon indicatore: *“... prima una persona ci metteva due settimane a decidere a rispondere a una richiesta, adesso ci mette due giorni, o quattro ore”*. Il miglioramento di un responsabile delle vendite, ad esempio, può essere monitorato da indicatori numerici specifici, come il volume delle vendite o il numero di clienti. Claudio si sforza di ottenere sempre un feedback, non dalla

persona con cui sta lavorando, ma da altre persone, sia al termine che durante il processo di coaching, per poter adattare il metodo se qualcosa non va secondo i piani. Questo approccio aumenta l'efficacia dell'intervento.

“*La cultura è tutto*”, dice Claudio. Sottolinea inoltre che la cultura delle organizzazioni in Italia, come in tutti gli altri paesi, è molto diversa. A suo avviso, negli affari è importante ottenere risultati e se la cultura può aiutare a farlo, vale la pena utilizzarla, altrimenti non ha importanza: “*“Va bene lavoriamo sulla cultura aziendale, e poi l’azienda va meglio? Fattura di più? No? Allora non interessa!”*”. Claudio sottolinea l'importanza che i coach o i consulenti tengano presente questo aspetto.

Concludendo Claudio ha dato un consiglio sia per i coach che per le aziende che desiderano implementare questo strumento: “*Il mio consiglio è di prenderlo seriamente, perché coaching è una cosa molto seria*”.

La terza intervista è stata con Ekaterina Dzhabar-Zade, consulente aziendale e coach, con un background in psicologia organizzativa. Dopo 10 anni di lavoro come consulente e coach, sia individualmente che con i gruppi, ha deciso di ampliare le sue competenze e di imparare il coaching, e ha seguito un'ulteriore formazione in business psicoanalisi e consulenza per studiare l'approccio psicoanalitico e implementarlo nel coaching. Ekaterina lavora con grandi aziende dei settori finanziario, informatico e di consulenza sulle risorse umane. Sviluppa e conduce anche programmi di coaching di gruppo che affrontano le dinamiche di gruppo e la comunicazione per i leader. Per sé stessa ha scelto un approccio psicoanalitico o psicodinamico, che, come spiega Ekaterina, “*Il coaching psicodinamico mira a lavorare con limiti interni e scenari interni in cui vive una persona*”. Parlando del suo lavoro come coach, Ekaterina precisa: “*Nella mia pratica lavoro con casi reali, sia che si tratti di coaching individuale che di team coaching*” e spiega che quando si tratta di coaching aziendale di gruppo, si tratta di “*...di un insieme di persone che vengono in un gruppo con richieste individuali e che, nell'ambito di un argomento specifico, cercano di risolvere le loro richieste in qualche modo*”. Questa sfida può trovarsi sia all'interno

del team, compresa l'interazione dei membri del team, sia all'esterno, quando il team sta risolvendo un problema. Il lavoro di squadra è uno dei lavori più complessi che un coach o un consulente possa svolgere, e anche Ekaterina ne parla, richiamando l'attenzione sul fatto che *“Ovviamente ci sono più livelli su cui lavorare”*.

Parlando delle competenze di coaching, Ekaterina sottolinea l'importanza del background: *“si può accedere a questa professione a qualsiasi età e da direzioni assolutamente diverse. Questo è l'aspetto positivo di questa professione: tutto ciò che hai nel tuo bagaglio culturale ti sarà utile”* e richiama l'attenzione sul fatto che questa professione richiede molto impegno e risorse per diventare un professionista: *“...se decidi di diventare un coach, devi lavorare intensamente per cinque anni, sia nella teoria che nella pratica. In cinque anni diventerai uno specialista in grado di ricoprire con sicurezza questo ruolo, in un modo o nell'altro”*, le aziende dovrebbero tenerlo presente quando scelgono un coach, in quanto si tratta di un fattore chiave per il successo dell'intervento. Il livello di formazione del coach è molto importante, in quanto, quando si trova ad affrontare delle sfide nella sua pratica, deve avere l'abilità di superarle, che si tratti di resistenze, conflitti di squadra o questioni etiche. Quando si parla di coaching aziendale, dove spesso sono coinvolte tre parti, è molto importante tenere presente l'etica. Ekaterina sottolinea che *“L'etica si riduce spesso alla questione della riservatezza e la questione della riservatezza dipende dalla persona con cui lavoro all'interno dell'organizzazione”*. Naturalmente, l'organizzazione come cliente ha i suoi obiettivi, ma il lavoro è con i dipendenti, e quindi la questione dell'etica e della riservatezza è fondamentale nel coaching. L'ambiente aziendale richiede trasparenza. Nel suo lavoro Ekaterina si attiene al concetto di alleanza di lavoro: *“Il manager riesce a costruire un'alleanza di lavoro con i suoi subordinati? I subordinati riescono a costruire questa alleanza con i loro manager?”*. Prima dell'inizio del lavoro, cerca di avere sempre una sessione di impostazione in cui sono presenti sia i coachee che lo sponsor, che spesso è il direttore. Questo incontro consente di discutere le aspettative di tutte le parti e gli obiettivi di ciascun partecipante, un fattore importante per il successo di un programma di coaching.

Parlando della resistenza che i coach spesso sperimentano, Ekaterina spiega che la resistenza non è né cattiva né buona, ma è un indicatore del processo di cambiamento: *“Nel nostro approccio psicodinamico, in generale, tutto il vero lavoro di coaching, e non solo quello di coaching, ma anche quello terapeutico, inizia quando c'è una resistenza in una persona”*.

Per quanto riguarda i conflitti nelle organizzazioni, Ekaterina sottolinea che molti di essi *“sono legati alla differenza di comprensione di alcuni compiti, perché li interpretiamo in qualche modo. E sulla base di questa interpretazione iniziamo ad agire”* il che porta a “zone d'ombra”. In queste situazioni, il team coaching e l'approccio psicodinamico, in particolare, sono molto efficaci.

Parlando dei vantaggi o degli svantaggi del coaching rispetto ad altri strumenti di sviluppo del personale, Ekaterina ha sottolineato che non sono in competizione tra loro, ma semplicemente risolvono problemi diversi *“Il training risolve più che altro l'aspetto esterno, ad esempio, la stessa gestione che si fa, come si imposta un compito, come si dà un feedback, cioè come si dice?”*, mentre coaching riguarda soprattutto l'esterno. Allo stesso tempo, questi strumenti sono ben combinati e consentono di risolvere i compiti stabiliti in modo più efficace. Nei suoi corsi di formazione Ekaterina utilizza elementi di coaching, che danno ottimi risultati. Per quanto riguarda la terapia, Ekaterina dice che si tratta di una storia diversa: *“Il coaching è una cosa a breve termine in cui si arriva con il proprio ruolo, si lavora con sé stessi e con il proprio ruolo, mentre la terapia è più incentrata sulla ricostruzione di una personalità interiore. In modo più completo”*. Secondo Ekaterina, è importante distinguere tra tutto questo ed essere pronti a rifiutare un cliente se il problema non risiede nel coaching: *“E capire quando la tua richiesta non rientra nel campo del coaching. O un particolare cliente che arriva, non ha a che fare con il coaching, non si adatta a questo processo. E questo, ovviamente, va detto”*.

Rispondendo alla domanda sulla valutazione dell'efficacia del coaching, Ekaterina chiarisce: *“Vedi, è qui che sorge la domanda per me: “chi valutiamo?”*. È importante definire il risultato desiderato e quello che dovrebbe essere prima di iniziare l'intervento. A volte in questa fase è già



chiaro che il coaching non sarà efficace per risolvere il compito in questione: *“A volte, nella fase delle aspettative, dico che è impossibile farlo in dieci sessioni, perché non ho mai visto una dinamica simile.”*. Come definizione di efficacia, può utilizzare alcuni indicatori predeterminati relativi all'attività del dipendente e confrontare questi indicatori prima e dopo il coaching: *“Ad esempio, il cliente ha controllato tutto e poi viene a dire: “Oggi non ho risposto a questa lettera”, e questo è il risultato. Questo è il risultato sotto forma di un'azione che si è svolta all'esterno”*.

Secondo Ekaterina, il coaching offre molti vantaggi, permette di vedere le contraddizioni che spesso non sono visibili alle persone: *“nel coaching hanno l'opportunità di capire che non tutto è così univoco come lo vedono loro. Perché vedono tutto attraverso il loro prisma di ciò che sta accadendo a loro”*, e permette di risolvere i conflitti nei team, sia interni che esterni, il che porta a un lavoro di squadra più efficace e, di conseguenza, al beneficio per l'organizzazione, in quanto la produttività aumenta.

Riferendosi al tema della cultura nelle organizzazioni, Ekaterina ha fatto un'osservazione molto interessante: *“Tutto il coaching si basa sulla scelta, su ciò che una persona sceglierà. Ma se nessuno ti dà la possibilità di scegliere nella cultura, credo che il coaching non duri a lungo in queste organizzazioni”*. A suo avviso, la cultura nelle organizzazioni a orientamento democratico è più favorevole e offre libertà di scelta.

Ekaterina considera anche la sessione di impostazione, il feedback e la comunicazione aperta come fattori di successo dei programmi di coaching: *“E per me questo è un punto diagnostico: se questo incontro è solitamente assente, allora non ci sono altri incontri tra queste persone nella loro realtà aziendale”*.

**Tabella 2***Riassunto del contenuto dell'intervista e dei punti chiave*

	Lada Romanova	Claudio Belotti	Ekaterina Dzhabar-Zade
Esperienza lavorativa e direzione	Coaching aziendale, oltre 20 anni di esperienza in holding internazionali nel settore delle risorse umane, in posizioni di responsabilità. Livello di certificazione - PCC ICF, ACTP.	Executive Coach, esperto in Coaching, PNL e Dinamiche a Spirale, Oltre 30 anni di esperienza come coach e formatore. Master Trainer in PNL	Business coach, oltre 20 anni di lavoro con le organizzazioni come consulente e coach. Certificazione livello BC-2, ISPSO.
Approcci	ICF	PNL	Approccio psicoanalitico
Competenze chiave di un coach aziendale	Un coach aziendale di successo deve comprendere l'azienda, essere un buon negoziatore, creare fiducia, lavorare con la resistenza e fare un lavoro preliminare di qualità.	Un coach deve capire come funziona l'azienda, avere competenze in diverse aree ed essere abili in diversi strumenti e approcci. Devono essere onesti e non promettere ciò che non possono mantenere.	Un coach deve avere una buona formazione e comprendere il settore. Per diventare un coach professionista sono necessari una formazione e una pratica intensiva.
Sfide affrontate nel coaching aziendale	- “Cultura del consiglio”, in cui i clienti si aspettano soluzioni pronte per l'uso; - Aspettative disallineate rispetto all'intervento; - Gli interventi di coaching possono portare a cambiamenti significativi, compreso il licenziamento dei dipendenti; - Problemi di etica e riservatezza.	- Mancanza di comprensione, dovuta a precedenti false promesse; - Aspettative errate.	- Questioni etiche e riservatezza; - Aspettative inadeguate dell'intervento; - Resistenza nel processo di coaching.
Come valutano l'efficacia dei programmi di coaching	- Questionari somministrati prima, durante e dopo il coaching; - Indicatori di performance economica; - Risultati della risoluzione di problemi aziendali reali; - Feedback dei coachee e di terzi.	- Valutazioni a 360 e confronti delle prestazioni prima e dopo il coaching; - Indicatori di performance economica; - Feedback di terzi.	- Confronto delle metriche predeterminate relative ai dipendenti prima e dopo l'intervento; - Feedback da parte di coach terzi; - Sessioni di impostazione per diagnosticare la situazione e valutare la rilevanza.

	Lada Romanova	Claudio Belotti	Ekaterina Dzhabar-Zade
Distinguere il coaching da altri strumenti di sviluppo	Gli strumenti non sono in competizione, ma risolvono problemi diversi. Il coaching è efficace per risolvere problemi reali. A differenza della formazione, che mira a sviluppare competenze, il coaching lavora con i problemi esistenti e aiuta i clienti a sviluppare competenze per risolvere problemi simili in futuro. Nella sua pratica, spesso integra gli approcci che producono i maggiori risultati.	Il coaching è molto efficace, ma non può risolvere tutti i problemi organizzativi. Ogni strumento ha uno scopo specifico. La formazione riguarda l'apprendimento di un'abilità, la consulenza aziendale fornisce risposte, mentre il coaching è orientato ai risultati. Le domande del coaching portano le persone a pensare in modo diverso. Nella sua pratica e nella sua scuola di coaching integra gli strumenti.	Il coaching e la formazione sono strumenti complementari che risolvono problemi diversi. Il coaching lavora sull'interiorità, mentre la formazione si concentra sulle competenze. La terapia comporta una ristrutturazione più sostanziale della personalità. Nella sua pratica combina il coaching e la formazione.
Cultura aziendale e coaching	La cultura del coaching in un'organizzazione è fondamentale per un intervento di successo. Una cultura aziendale forte che abbraccia i principi del coaching offre ai programmi di coaching maggiori possibilità di successo.	La cultura delle organizzazioni varia, se la cultura non migliora i risultati, allora dovrebbe essere sostituita. La cultura è essenziale per il successo di qualsiasi intervento.	La cultura delle organizzazioni influisce sull'efficacia del coaching. Nelle organizzazioni a orientamento democratico che offrono la possibilità di scelta, il coaching tende a produrre risultati migliori.
Fattori di successo dei programmi di coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità del coaching;</li> <li>- Costruzione di relazioni di fiducia;</li> <li>- Obiettivi dell'intervento chiaramente definiti;</li> <li>- Comunicazione efficace con i finanziatori e i clienti;</li> <li>- Lavoro preliminare;</li> <li>- Aderenza all'etica;</li> <li>- Intervento dall'alto verso il basso;</li> <li>- Risoluzione di problemi reali;</li> <li>- Integrazione di strumenti e approcci;</li> <li>- Cultura aziendale di supporto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità del coaching;</li> <li>- Trasparenza nelle aspettative;</li> <li>- Allineamento degli obiettivi del coaching con gli obiettivi organizzativi;</li> <li>- Risoluzione di problemi reali;</li> <li>- Integrazione di strumenti e approcci;</li> <li>- Lavoro preliminare;</li> <li>- Feedback;</li> <li>- Cultura aziendale di supporto</li> <li>- Integrare l'intervento con la cultura organizzativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità del coaching;</li> <li>- Definizione di obiettivi di coaching chiari;</li> <li>- Definizione in anticipo le misure di performance;</li> <li>- Rispetto dell'etica e della riservatezza;</li> <li>- Trasparenza nelle aspettative e nella comunicazione;</li> <li>- Risoluzione di problemi reali;</li> <li>- Feedback regolare;</li> <li>- Integrazione di strumenti e approcci;</li> <li>- Cultura aziendale di supporto.</li> </ul>
In che modo il coaching contribuisce	- Migliora le competenze. Il coaching aiuta le persone a migliorare le loro competenze, sia nella leadership, nella comunicazione,	- Migliora le soft skills come la leadership, la gestione del team, la comunicazione e la gestione dei conflitti;	- Promuove la crescita interiore. Il coaching offre l'opportunità di vedere i

	Lada Romanova	Claudio Belotti	Ekaterina Dzhabar-Zade
alla crescita e allo sviluppo professionale	<p>nella risoluzione dei problemi o in altre aree;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove il cambiamento e la trasformazione. Il coaching consente ai dipendenti di cambiare il loro modo di pensare e il loro approccio alla risoluzione dei problemi;</li> <li>- Costruisce la fiducia in se stessi. Attraverso il processo di coaching, i dipendenti acquisiscono maggiore fiducia nelle loro capacità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiuta superare i limiti. Il coaching aiuta i dipendenti a lavorare sui limiti interni, come le convinzioni e i comportamenti personali che possono ostacolare il loro progresso;</li> <li>- Promuove la trasformazione degli atteggiamenti. Il coaching incoraggia le persone a guardare i problemi e le situazioni da una prospettiva diversa.</li> </ul>	<p>limiti interiori e gli scenari in cui vive una persona;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliora il lavoro di squadra e della comunicazione, che contribuisce alla crescita professionale;</li> <li>- Aiuta a risolvere i conflitti, sia interni che esterni, il che è molto importante per la crescita personale e professionale;</li> <li>- Le offre delle opzioni tra cui scegliere. Il coaching incoraggia le persone a fare delle scelte e a considerare diverse opzioni.</li> </ul>
Benefici e opportunità per le organizzazioni quando utilizzano il coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre risultati positivi più sostenibili;</li> <li>- Affronta i problemi aziendali reali affrontati dai dipendenti;</li> <li>- Aumenta la motivazione alla crescita e allo sviluppo, con conseguente aumento della produttività dei dipendenti;</li> <li>- Un approccio strutturato al coaching offre i vantaggi della trasparenza, della gestione efficace e del ritorno sull'investimento;</li> <li>- Favorisce una cultura che promuove risultati aziendali più elevati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il coaching aiuta gli individui e i team a raggiungere i risultati aziendali;</li> <li>- Offre una prospettiva diversa che incoraggia le persone a pensare in modo diverso e a risolvere i problemi aziendali in modo più efficace;</li> <li>- Aumenta la motivazione alla crescita e allo sviluppo, attraverso la trasformazione personale;</li> <li>- Aumenta la produttività dei dipendenti sia a livello individuale che di team;</li> <li>-- Migliora la collaborazione di gruppo, la comunicazione e la risoluzione dei conflitti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppa efficacemente i team per migliorare la comunicazione e raggiungere gli obiettivi organizzativi;</li> <li>- Risolve le tensioni all'interno dei team e tra gli individui, riducendo i conflitti nell'organizzazione;</li> <li>- Migliora le prestazioni dei dipendenti sia a livello individuale che di squadra;</li> <li>- Promuove una cultura di miglioramento continuo attraverso un feedback costante e la responsabilità.</li> </ul>

L'analisi incrociata delle tre interviste ha rivelato diversi temi e idee comuni sul coaching e sul suo impatto sulla crescita e sullo sviluppo professionale nelle organizzazioni. Nonostante le differenze di approccio, tutti e tre gli intervistati sottolineano che il coaching è uno strumento universale, applicabile in una varietà di settori e contesti organizzativi. Non è limitato a nessun campo particolare, il che lo rende ampiamente applicabile. Parlando delle specificità del lavoro con le aziende, Lada e Claudio sottolineano in particolare l'importanza di comprendere la cultura aziendale e il valore del lavoro precedente.

Gli intervistati sottolineano l'importanza delle competenze di coach. I coach devono avere una formazione completa e una comprensione del loro settore. Devono anche essere ben formati, sottolineando l'importanza della formazione e dell'esperienza del coach. Lada sottolinea che i coach devono essere in grado di lavorare efficacemente con gli sponsor e i clienti, il che include forti capacità di negoziazione. Claudio aggiunge a questo punto che è importante che i clienti capiscano che il coaching non è una soluzione miracolosa. Ekaterina sottolinea anche l'importanza della trasparenza, dell'etica e della definizione di aspettative chiare nel coaching aziendale.

L'etica e la riservatezza sono fondamentali nel coaching, soprattutto in un ambiente aziendale. Stabilire la fiducia e costruire un'alleanza di lavoro tra il coach, il coachee e l'organizzazione sono essenziali per un programma di coaching di successo, concordano tutti gli intervistati.

La valutazione dell'efficacia del coaching è un compito complesso ma cruciale. Gli intervistati parlano dell'importanza di utilizzare valutazioni, feedback e misure di performance per determinare l'impatto del coaching. Lada suggerisce di utilizzare gli stessi questionari all'inizio, a metà e alla fine dei programmi, oltre a specifici indicatori economici. Claudio raccomanda di utilizzare una valutazione 360 e un confronto delle prestazioni "prima e dopo" per valutare il coaching. Anche Ekaterina parla di indicatori che possono essere confrontati prima e dopo l'intervento. Tutti gli intervistati hanno sottolineato l'importanza di integrare gli strumenti. Il coaching non è visto come una competizione con altri strumenti di sviluppo del personale, ma

come uno strumento altrettanto efficace che risolve altri problemi. Lada afferma che il coaching si concentra sui problemi reali, mentre la formazione impartisce principalmente competenze.

Claudio, a sua volta, ritiene che il coaching sia più orientato ai risultati che alla risoluzione dei problemi, mentre la consulenza aziendale fornisce risposte piuttosto che porre domande.

Ekaterina distingue tra il coaching, che enfatizza le competenze interne, e la formazione, che enfatizza le competenze esterne. Nota anche che la terapia comporta una ristrutturazione personale più significativa. È importante notare che gli intervistati integrano con successo il coaching nei loro programmi con altri strumenti.

La cultura dell'organizzazione gioca un ruolo significativo nel successo delle iniziative di coaching. Nelle organizzazioni che sostengono la libertà di scelta e lo sviluppo individuale, il coaching tende ad avere un impatto maggiore, concordano tutti gli intervistati.

Tutti e tre i coach attribuiscono grande importanza al lavoro preparatorio, che comprende la preparazione delle sessioni e la comunicazione aperta. Parlano dell'importanza delle sessioni di preparazione per definire gli obiettivi dell'intervento, identificare le aspettative del coachee e dello sponsor e la comunicazione aperta per la chiarezza e il miglioramento del processo di coaching.

In sintesi, l'analisi trasversale conferma che il coaching è uno strumento efficace per lo sviluppo del personale e ha molti vantaggi sia per i dipendenti che per le organizzazioni che lo implementano.

#### **4.5. Analisi di sei esperienze di coaching organizzativo**

I casi presentati descrivono situazioni in diversi settori e contesti organizzativi e riguardano il coaching organizzativo, in linea con il tema della ricerca. I programmi di coaching hanno durate, obiettivi e finalità diverse. I coach hanno lavorato ciascuno con un approccio diverso: ICF, PNL e approccio psicodinamico. Questa diversità ha permesso di valutare l'applicabilità e l'efficacia del coaching in un'ampia gamma di situazioni nell'ambito dei diversi approcci. L'analisi delle esperienze dei coach ci ha permesso di esaminare come il coaching viene

implementato come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni e di esplorare il suo impatto sullo sviluppo del personale, sulla leadership e sulle prestazioni organizzative.

L'opportunità di esaminare e confrontare situazioni diverse ha permesso di identificare le migliori pratiche e le strategie di coaching di successo che portano costantemente a risultati positivi.

Questo capitolo presenta brevi casi tratti dall'esperienza organizzativa dei coach, scritta con le parole dei coach. Una descrizione completa delle storie tratte dalla pratica professionale dei coach è presentata nell'Appendice 2 di questo studio. La Tabella 3 riassume le 6 esperienze e i punti chiave.

Il primo caso descrive un programma di coaching volto a risolvere un problema aziendale specifico. Un'azienda multinazionale con uffici in 74 Paesi ha affrontato un problema persistente di abbandono di giovani ingegneri donne. Le soluzioni precedenti, come gli strumenti tecnologici e il mentoring, non sono riuscite a risolvere il problema. La soluzione successiva al problema è stata un programma di coaching, un progetto trasversale di sei mesi che ha coinvolto 57 mentori, circa 200 giovani ingegneri e un project manager. Il progetto mirava a ridurre l'abbandono tra le giovani ingegnere. Gli elementi chiave del progetto comprendevano sessioni di coaching individuali per il project manager, sessioni di coaching per i mentori e l'uso di un'indagine sul personale per valutare i progressi. I risultati hanno mostrato che i cambiamenti nel progetto hanno avuto un impatto positivo prima sui mentori e poi sui giovani ingegneri. Alla fine del programma, lo slancio positivo è continuato anche con l'avvicendamento del personale. Il successo di questo programma è attribuito al suo approccio integrato che combina coaching, formazione e mentoring, che si è rivelato molto efficace nell'affrontare il logoramento e nel creare un cambiamento culturale a lungo termine nell'organizzazione. Nel complesso, questo caso dimostra come un approccio strutturato e integrato che coinvolge coaching, formazione e mentoring abbia affrontato efficacemente un problema organizzativo pressante e abbia portato a risultati positivi sostenibili.

Il secondo caso riguarda un intervento di coaching che mira a preservare la cultura aziendale, che è spesso un problema nelle aziende multinazionali. In questo esempio, un'azienda con radici italiane e sedi in tutto il mondo, cercava di preservare la cultura organizzativa della “casa madre”, che era direttamente influenzata dalle culture nazionali dei diversi paesi delle filiali. Per affrontare questo problema, la direzione ha deciso di lanciare un programma di coaching. Il programma di coaching, durato quasi un anno, comprendeva sessioni mensili di coaching individuale e sessioni trimestrali di team coaching per i membri del team. L'attenzione era rivolta alla comprensione dei valori fondamentali dell'azienda e all'importanza di mantenere la cultura, la lingua, i processi aziendali, la comunicazione e lo stile di leadership unici nei vari Paesi. L'intervento di coaching ha avuto un ruolo cruciale nell'aiutare l'alta dirigenza a comprendere l'importanza di preservare la cultura organizzativa del fondatore dell'azienda. Inoltre, ha facilitato una comprensione comune della cultura aziendale in tutte le filiali, nonostante le differenze tra le culture nazionali. Di conseguenza, il team di gestione ha raggiunto l'allineamento e il consenso sulle questioni chiave, fornendo una direzione unificata per l'organizzazione. Questo caso dimostra la capacità del coaching di colmare i divari culturali, preservare i valori organizzativi fondamentali e promuovere la coerenza in un team eterogeneo. Dimostra l'importanza del coaching come strumento strategico per la gestione della cultura e dello sviluppo organizzativo nelle aziende multinazionali.

Il terzo caso esamina il coaching di gruppo. Il caso prende in considerazione una grande azienda con molte divisioni che si trova sul punto di cambiare. Questi cambiamenti sono causati sia da cambiamenti interni che da cambiamenti nell'ambiente esterno. In questo contesto, hanno iniziato a sorgere attriti e incomprensioni all'interno del team di top management. Il programma di coaching si è concentrato sul miglioramento della comunicazione, sul chiarimento dei ruoli all'interno del team e sull'allineamento degli obiettivi. Nonostante la resistenza iniziale, il processo di coaching, guidato dall'esperienza del coach, ha catalizzato un cambiamento nelle dinamiche del team. Una volta superata la resistenza, l'intero team ha partecipato attivamente



alle discussioni, approfondendo le questioni relative al processo decisionale e alla delega.

L'intervento di coaching, condotto con un approccio psicodinamico, ha definito con successo ruoli e responsabilità e ha ricevuto un feedback positivo da tutti i membri del team. Il feedback ricevuto alla fine del programma ha mostrato la soddisfazione dei membri del team, del leader e del senior manager, confermando l'efficacia del coaching. Questo caso dimostra come il coaching possa affrontare le dinamiche del team, migliorare la comunicazione e aiutare i membri del team a gestire le questioni relative al processo decisionale, alla delega, alla fiducia e all'autorità in un'organizzazione in fase di cambiamento. L'esito positivo di questo programma di coaching dimostra il potenziale del coaching per migliorare le prestazioni del team e guidare un cambiamento organizzativo positivo.

Il quarto caso riguarda l'Executive Coaching finalizzato ad affrontare il percorso di carriera di un dipendente. In questo caso, il coachee occupa una posizione senior in una grande banca internazionale e si sta preparando per una promozione. Ha richiesto la consulenza individuale di un coach per prepararsi al passaggio alla posizione di direttore generale. Nonostante le competenze necessarie, la sede centrale non era sicura dello stile di leadership del dipendente, che non corrispondeva ai loro requisiti. Nel corso di quattro mesi di sessioni settimanali di coaching di circa 2 ore ciascuna, il coachee ha lavorato per realizzare e adattare il suo stile di leadership, attraversando una trasformazione personale. Questo lo ha portato a un risultato positivo, in quanto è stato successivamente confermato come Amministratore Delegato. Questo caso dimostra l'efficacia del coaching nel facilitare la trasformazione personale e professionale. Dimostra che, attraverso un coaching mirato, gli individui sono in grado di riconoscere e adattare il loro stile di leadership alle aspettative e ai requisiti specifici delle loro organizzazioni. Questo sottolinea il ruolo del coaching nell'aiutare le persone a superare le sfide della leadership, a migliorare le loro prestazioni e a ottenere una progressione di carriera.

Il quinto caso esamina l'Executive Coaching finalizzato a risolvere un problema aziendale specifico di un dipendente. Un coachee è responsabile marketing di un'azienda che presta molta

attenzione allo sviluppo del personale e ha un menù di benefit (che include il coaching), si rivolge a un coach interno. La coachee si trova di fronte al compito di identificare e formare un successore, che non riesce a gestire da molto tempo. Nel corso del processo di coaching, durato otto mesi, gli obiettivi della coachee sono cambiati, comprendendo sia le richieste e le aspettative dei colleghi che i problemi di competenza personale e l'immagine di sé. Una relazione intermedia sui progressi e un incontro finale a tre alla fine hanno confermato l'efficacia del coaching. La coachee è stata in grado di affrontare la sfida di selezionare tre candidati successori e ha sperimentato una trasformazione nella sua autostima e nel suo approccio al miglioramento delle competenze. La sua motivazione è aumentata e ciò ha influenzato le sue prestazioni. Questo caso dimostra l'impatto positivo del coaching sullo sviluppo della leadership e sulla pianificazione della successione in un'organizzazione. Dimostra come il coaching possa portare a una crescita personale, a una maggiore motivazione, a un cambiamento di atteggiamento e a risultati tangibili, come lo sviluppo di un pool di candidati per le posizioni chiave.

Il sesto caso riguarda il coaching aziendale e descrive un programma di coaching combinato per affrontare le sfide di un'organizzazione e dei suoi dipendenti nella trasformazione dell'azienda. Un'azienda privata con una storia di oltre 60 anni ha ricevuto un investimento straniero, che ha portato alla trasformazione dell'azienda e al suo passaggio al livello successivo. Il proprietario si è rivolto al coaching per accompagnare il programma di trasformazione. Il programma di coaching si è concentrato sul fondatore e sui dipendenti chiave, per facilitare una transizione fluida e un cambiamento culturale nell'azienda. L'intervento di coaching comprendeva il coaching individuale e di gruppo per un periodo di sei mesi. L'attenzione si è concentrata sullo sviluppo di un nuovo stile di gestione e sulla preparazione del team alla trasformazione. Il processo di coaching ha affrontato sia la trasformazione personale dei top manager che i cambiamenti organizzativi. Come risultato, l'azienda è passata con successo a una nuova fase, ha continuato a crescere e ha mantenuto un team di gestione efficace. Questo caso dimostra l'efficacia del coaching nel facilitare una transizione fluida e un cambiamento culturale

in un'organizzazione che sta affrontando un cambiamento significativo. Evidenzia come il coaching, sia a livello individuale che di team, possa aiutare a sviluppare nuovi stili di gestione e a preparare i dipendenti chiave al cambiamento. Il risultato di successo, che include la crescita e il mantenimento di un team dirigenziale efficace, dimostra il valore del coaching nel guidare le organizzazioni attraverso periodi di cambiamento e sviluppo.

**Tabella 3**

*Riassunto di sei esperienze di coaching organizzativo e punti chiave*

	1	2	3	4	5	6
Tipo di intervento	Un programma di coaching combinato mirato a risolvere un problema aziendale specifico. Integrazione di strumenti.	Un programma di coaching combinato volto a preservare la cultura aziendale. Integrazione di strumenti.	Un programma di coaching di gruppo per affrontare i problemi di comunicazione e la frammentazione degli obiettivi.	Un programma di Executive Coaching individuale per affrontare l'obiettivo di carriera di un dipendente.	Un programma di Executive Coaching individuale mirato a risolvere il problema aziendale di un determinato dipendente.	Un programma di coaching combinato volto a risolvere i problemi dell'organizzazione e dei suoi dipendenti legati alla trasformazione dell'azienda. Integrazione di strumenti.
Obiettivo aziendale	Ridurre l'attrito delle giovani donne ingegnere;	Allineare la cultura aziendale della filiale; allineare gli obiettivi e la direzione dei dipendenti.	Identificare le difficoltà all'interno del team; migliorare la comunicazione del team.	Esplorare il suo attuale stile di leadership e attraversare una trasformazione.	Preparare un successore	Sviluppare il nuovo stile di gestione del top management e di creare un ambiente 'morbido' per la transizione e l'integrazione.
Approccio e metodi di valutazione	Le sessioni di coaching individuali e di gruppo con un coach interno nell'ambito dell'approccio ICF sono state condotte per un periodo di 6	Le sessioni individuali e di gruppo con un coach esterno nell'ambito dell'approccio PNL sono state condotte per quasi un anno. Come	Le sessioni di gruppo con un coach esterno nell'ambito di un approccio psicodinamico di gruppo sono state condotte per tre mesi. Al termine	Le sessioni individuali con un coach esterno nell'ambito di un approccio PNL sono state condotte per quattro mesi. Al termine del coaching, è stato	Le sessioni individuali con un coach interno nell'ambito dell'approccio ICF sono state condotte per 8 mesi. Al termine del coaching, si è	Durante 6 mesi sono state condotte sessioni individuali e di gruppo con un coach esterno nell'ambito dell'approccio PNL. Durante e alla fine del programma di

	1	2	3	4	5	6
	mesi. I questionari a scala con indicatori definiti prima dell'inizio del progetto sono stati utilizzati come valutazione delle prestazioni all'inizio del programma, a metà e alla fine del programma	valutazione dell'efficacia del programma, alla fine del programma è stato raccolto il feedback del personale per identificare i cambiamenti.	del programma è stato raccolto il feedback dei partecipanti al programma per valutare l'efficacia dell'intervento.	ricevuto un feedback e il raggiungimento degli obiettivi del coaching è stato registrato come un risultato.	tenuto anche un incontro a tre sui risultati raggiunti. L'efficacia del coaching è stata confermata dal raggiungimento dell'obiettivo dell'intervento di coaching.	coaching, è stato ottenuto un feedback dai partecipanti e da terzi per determinare l'efficacia.
Difficoltà	La selezione di un coach in base ai criteri stabiliti richiedeva molto tempo; c'era resistenza tra i coach e c'era conflitto tra il personale.	L'ambiente multiculturale impone alcune peculiarità al processo di comunicazione, così come alla percezione delle informazioni, che spesso porta a incomprensioni e conflitti.	A metà del processo, c'è stata resistenza da parte di alcuni membri del team e il desiderio di interrompere il coaching.	Le aspettative del top management non corrispondevano all'effettivo stile di leadership del coachee. Era necessaria una trasformazione completa per raggiungere l'obiettivo.	Il cambiamento nelle richieste per ogni sessione, il coachee era bloccato nelle sue stesse aspettative.	Conflitti interni e resistenza. Anche la paura del cambiamento e l'incertezza dei dipendenti causano resistenza.
Fattori di successo	- Qualifiche ed esperienza di coaching; - Obiettivi aziendali e manageriali	- Qualifiche ed esperienza di coaching; - Obiettivi di coaching allineati con gli obiettivi	- Qualifiche ed esperienza di coaching; - Risoluzione di problemi aziendali reali	- Qualifiche ed esperienza del coachee; - Definizione di obiettivi e aspettative	- Qualificazione ed esperienza del coach; - Alto livello di motivazione e responsabilità da parte del coachee;	- Qualifiche ed esperienza di coaching; - Definizione di obiettivi e aspettative all'inizio del progetto;

	1	2	3	4	5	6
	<p>chiaramente definiti; - Reporting e riconciliazione degli obiettivi all'inizio, a metà strada e al completamento; - Integrazione degli strumenti; - Cultura aziendale.</p>	<p>dell'azienda e del proprietario; - Feedback intermedio; - Approccio integrato; - Cultura aziendale.</p>	<p>- Definizione di obiettivi e aspettative all'inizio; - Feedback.</p>	<p>all'inizio del progetto; - Alto livello di motivazione da parte del coachee; - Cultura aziendale.</p>	<p>- Definizione di obiettivi e aspettative all'inizio; - Lavoro parallelo su problemi reali; - Reporting e riconciliazione degli obiettivi all'inizio, a metà strada e al completamento; - Cultura aziendale.</p>	<p>- Lavoro parallelo su problemi reali; - Raccolta di feedback; cultura aziendale.</p>
Risultato per il coachee/l'azienda	<p>La motivazione dei mentori è aumentata, il che ha incrementato la loro efficacia. L'abbandono di giovani ingegneri donne è diminuito e, dopo un periodo di tempo, lo slancio è continuato. La cultura creata in sei mesi si è radicata e ha continuato a esistere.</p>	<p>L'alta dirigenza si è resa conto dell'importanza di mantenere una cultura aziendale autentica; di dare priorità alle aree in cui l'azienda si stava muovendo; e di creare una strategia di comunicazione efficace.</p>	<p>I membri del team hanno identificato i loro modelli decisionali inefficaci e le ragioni delle difficoltà di comunicazione e di delega. Sono stati definiti i ruoli all'interno del team e sono state distribuite le responsabilità su una serie di questioni.</p>	<p>Il coachee è stato in grado di identificare le specificità del suo stile di leadership e di adattarlo. Ha anche acquisito le competenze necessarie per la promozione che gli è stata offerta poco dopo il programma di coaching. L'azienda ha mantenuto un dipendente competente.</p>	<p>Sono stati selezionati tre candidati e i coachee hanno notato che l'approccio alla valutazione di se stessi, delle proprie e altrui competenze è cambiato molto. La consapevolezza decisionale e la motivazione dei coachee sono aumentate.</p>	<p>L'azienda ha effettuato una transizione di successo senza perdere il suo top management team e continua a operare in modo efficace.</p>

Un'analisi incrociata di questi sei esperienze di coaching organizzativo rivela temi e modelli comuni nell'uso e nell'efficacia del coaching in diversi contesti organizzativi. I casi esaminati hanno utilizzato sia il coaching individuale che quello di gruppo, spesso in combinazione. Le sessioni di coaching individuale hanno permesso lo sviluppo personale, mentre il coaching di gruppo ha facilitato la comprensione collettiva e l'allineamento nei team.

In tutti e sei i casi che descrivono esperienze reali, il coaching ha avuto un impatto indiretto o diretto sullo stile di leadership. Questo è ciò sottolinea la versatilità del coaching nell'affrontare i problemi di leadership, che si tratti di allineare la leadership alla cultura aziendale, di adattare la leadership a nuove aspettative o di rafforzare le capacità di leadership. Anche il processo decisionale, la responsabilità e l'autorità sono stati affrontati in tutti i casi. Il coaching ha aiutato gli individui e i team a chiarire i ruoli, a delegare in modo efficace e a prendere decisioni informate. Il miglioramento della comunicazione è stato un tema ricorrente in tutti i casi. Il coaching ha aiutato a migliorare la comunicazione all'interno dei team e tra i dipendenti e i dirigenti, migliorando la cooperazione e la comprensione. Tre dei sei casi riguardavano interventi di coaching per sostenere le organizzazioni che stavano attraversando transizioni o cambiamenti significativi. Questo dimostra il ruolo del coaching nella gestione del cambiamento, aiutando gli individui e i team a navigare nei cambiamenti dei processi, della cultura e delle aspettative. Allo stesso modo, tre casi hanno riguardato il mantenimento o l'allineamento della cultura aziendale. Il coaching ha svolto un ruolo importante nel mantenere la cultura di base e nell'adattarla al nuovo ambiente, il che sottolinea il ruolo del coaching nella gestione della cultura. Nella maggior parte dei casi, i risultati positivi del coaching sono stati mantenuti anche dopo la fine del periodo di coaching. Questo sottolinea l'impatto a lungo termine del coaching sul cambiamento e sullo sviluppo sostenibile. È importante notare che il coaching non si limitava a risolvere i problemi professionali. Ha affrontato anche questioni di sviluppo personale, aiutando le persone a riconoscere e migliorare le proprie capacità, competenze e l'immagine di sé.

Questi punti in comune evidenziano l'ampia applicabilità del coaching nei contesti organizzativi, la sua efficacia nel facilitare il cambiamento e lo sviluppo e il suo potenziale nell'affrontare sia gli aspetti professionali che quelli personali della crescita individuale. La varietà di situazioni in cui il coaching è stato applicato dimostra la sua versatilità come strumento per raggiungere diversi obiettivi organizzativi, ma non bisogna trascurare i fattori di successo.

Le analisi incrociate dei casi hanno evidenziato fattori di successo comuni, indipendentemente dal tipo di coaching e dall'approccio con cui viene erogato. Ogni intervento di coaching aveva obiettivi e finalità chiaramente definiti. Questi obiettivi hanno dato una direzione al processo di coaching e hanno definito i risultati desiderati. Un fattore critico di successo è stato l'impegno nel processo di coaching sia da parte dei coachee che dell'organizzazione. In ogni caso, le persone erano motivate al cambiamento e le organizzazioni erano impegnate a sostenere il loro sviluppo. La presenza di un coach qualificato ed esperto è stata molto importante in tutti gli interventi. La competenza del coach, la capacità di facilitare la crescita personale e professionale e la comprensione delle specificità del contesto organizzativo sono state fondamentali per il successo dell'intervento. L'adattamento del coaching alle esigenze uniche delle persone e dell'organizzazione ha garantito la pertinenza e l'efficacia del processo di coaching. L'approccio personalizzato ha permesso di affrontare sfide e opportunità specifiche.

Nei casi di cambiamento organizzativo, il coaching è stato integrato in una più ampia strategia di gestione del cambiamento. Questo approccio olistico ha facilitato una transizione più fluida e ha garantito che il coaching fosse allineato con gli obiettivi organizzativi più ampi. La combinazione di coaching di gruppo e individuale è stata vantaggiosa. Il coaching di gruppo ha promosso la coesione del team e la comprensione collettiva, mentre il coaching individuale ha favorito lo sviluppo individuale.

La comunicazione efficace è stata un fattore chiave di successo. Il dialogo aperto tra il coach, i coachee e gli stakeholder ha permesso una comprensione condivisa degli obiettivi e



delle aspettative. I meccanismi di feedback hanno permesso di monitorare i progressi e di adattare il processo di coaching, se necessario.

Gli interventi di coaching sono stati allineati con i valori e la cultura dell'organizzazione. Ciò ha garantito che il processo di coaching non entrasse in conflitto con il contesto organizzativo più ampio. La sostenibilità è stata raggiunta incorporando il coaching nella cultura, nei processi e nelle pratiche dell'organizzazione.

Questi fattori di successo evidenziano l'importanza di un processo di coaching strutturato e ben eseguito, allineato con le esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione. Inoltre, sottolineano il ruolo dei coach professionisti nel facilitare la crescita personale e professionale di individui e team.

Per riassumere, esaminare le esperienze dei coach attraverso le storie considerate del coaching organizzativo e condurre un'analisi trasversale dei casi è molto importante per una comprensione completa dell'impatto del coaching e fornisce informazioni più approfondite per rispondere alle domande della ricerca.

## **5. Discussione dei risultati**

### **5.1. Interpretazione dei risultati**

Lo scopo di questo studio era quello di valutare l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale, nonché di identificare i fattori chiave di successo ed esplorare i benefici e le opportunità del coaching. Per raggiungere l'obiettivo è stato adottato un approccio metodologico misto. Per rispondere alle domande di ricerca, lo studio ha comportato una revisione della letteratura accademica e delle ricerche recenti sull'efficacia del coaching, interviste con i coach e le loro esperienze organizzative. Questo approccio ha permesso la triangolazione dei dati per rispondere alle domande di ricerca, poste all'interno dello studio. La Tabella 4 riassume e sintetizza per chiarezza le risposte alle domande di ricerca di ogni strumento utilizzato. Nonostante la differenza tra gli strumenti, i risultati ottenuti si sovrappongono e presentano una correlazione molto elevata, confermando l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale.

**Tabella 4**

*Sintesi delle risposte alle domande di ricerca generate da ogni strumento utilizzato.*

Domande della ricerca	Analisi della ricerca	Analisi dell'intervista	Analisi delle esperienze dei coach
In che modo il coaching contribuisce alla crescita e allo sviluppo professionale dei dipendenti nelle organizzazioni?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la capacità di adattamento;</li> <li>- Migliora il benessere psicologico;</li> <li>- Aumenta la resilienza e promuove il coping;</li> <li>- è un predittore della progressione di carriera;</li> <li>- Migliora le competenze e i risultati affettivi;</li> <li>- Promuove il raggiungimento degli obiettivi e l'autoefficacia;</li> <li>- Accelera l'apprendimento;</li> <li>- Aumenta la motivazione intrinseca;</li> <li>- Stimola un feedback produttivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Migliora le capacità di leadership, comunicazione e gestione dei conflitti;</li> <li>- Migliora le capacità di lavoro di squadra;</li> <li>- Promuove la crescita professionale;</li> <li>- Aiuta a superare i limiti e a rivedere le convinzioni personali;</li> <li>- Promuove il cambiamento e la trasformazione;</li> <li>- Aumenta la fiducia in se stessi;</li> <li>- Incoraggia le persone a fare delle scelte e a considerare diverse opzioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove lo sviluppo personale;</li> <li>- Facilita lo sviluppo o la trasformazione dello stile di leadership;</li> <li>- Migliora la comunicazione di squadra;</li> <li>- Aiuta a superare le sfide e a ottenere un avanzamento di carriera.</li> <li>- Aumenta la motivazione intrinseca;</li> <li>- Facilita la trasformazione personale e professionale;</li> <li>- Facilita la revisione dei problemi e il cambiamento di punti di vista nel processo decisionale.</li> </ul>
Quali metodi e approcci vengono utilizzati nelle organizzazioni per determinare l'efficacia dei programmi di coaching?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il modello a quattro livelli di Kirkpatrick:</li> <li>- Prestazioni economiche (ROI);</li> <li>- Scala di raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>- Valutazioni prima e dopo;</li> <li>- Feedback a 360 gradi;</li> <li>- Confronto tra gruppi di controllo;</li> <li>- Sondaggi e questionari;</li> <li>- Moduli di feedback e valutazione;</li> <li>- Indicatori organizzativi (metriche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessioni di impostazione per diagnosticare la situazione e valutare la rilevanza.</li> <li>- Questionari somministrati prima, durante e dopo il coaching;</li> <li>- Prestazioni economiche;</li> <li>- Risultati della risoluzione di problemi aziendali reali;</li> <li>- Feedback dei coachee e di terzi.</li> <li>- Feedback a 360 gradi</li> <li>- Metriche predeterminate relative ai dipendenti prima e dopo l'intervento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionari somministrati prima, durante e dopo il coaching;</li> <li>- Confronto delle metriche predeterminate relative ai dipendenti prima e dopo l'intervento;</li> <li>- Feedback dei coachee e di terzi;</li> <li>- Risoluzione di un problema aziendale reale.</li> </ul>
Quali sono i fattori chiave di successo che	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ambiente organizzativo favorevole;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura aziendale di supporto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura aziendale.</li> <li>- Qualifiche ed esperienza di coaching;</li> </ul>

Domande della ricerca	Analisi della ricerca	Analisi dell'intervista	Analisi delle esperienze dei coach
determinano l'efficacia dei programmi di coaching nel raggiungere i risultati desiderati di sviluppo del personale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'accettazione della necessità dell'intervento;</li> <li>- La professionalità del coach;</li> <li>- La fiducia nel coach;</li> <li>- Il feedback e il monitoraggio del processo;</li> <li>- Combinazione gli strumenti;</li> <li>- La motivazione e disponibilità del coachee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione l'intervento con la cultura organizzativa.</li> <li>- Professionalità del coaching;</li> <li>- Trasparenza nelle aspettative;</li> <li>- Risoluzione di problemi reali;</li> <li>- Lavoro preliminare;</li> <li>- Costruzione di relazioni di fiducia;</li> <li>- Definizione di obiettivi di coaching chiari</li> <li>- Definire in anticipo le misure di performance;</li> <li>- Allineamento degli obiettivi del coaching con gli obiettivi organizzativi;</li> <li>- Intervento dall'alto verso il basso;</li> <li>- Comunicazione efficace con i finanziatori e i clienti;</li> <li>- Rispetto dell'etica e della riservatezza;</li> <li>- Integrazione di strumenti e approcci;</li> <li>- Feedback regolare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di aspettative all'inizio;</li> <li>- Definizione di obiettivi aziendali e manageriali;</li> <li>- Allineamento degli obiettivi del coaching con gli obiettivi di sponsor e l'organizzazione</li> <li>- Risoluzione di problemi aziendali reali</li> <li>- Reporting e riconciliazione degli obiettivi all'inizio, a metà strada e al completamento;</li> <li>- Integrazione degli strumenti e approcci;</li> </ul>
Quali sono i vantaggi e le opportunità associate all'implementazione del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle organizzazioni?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la produttività a livello individuale, di team e organizzativo;</li> <li>- Aumenta l'adattabilità dei dipendenti, rendendoli più flessibili e capaci di affrontare i cambiamenti sul posto di lavoro;</li> <li>- Promuove il raggiungimento degli obiettivi, la motivazione e la progressione di carriera;</li> <li>- Ha un impatto positivo sul benessere psicologico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornisce risultati positivi più sostenibili;</li> <li>- è orientato ai risultati e risolve problemi aziendali reali;</li> <li>- Aumenta la motivazione per la crescita e lo sviluppo dei dipendenti;</li> <li>- Migliora la collaborazione di squadra, la comunicazione e la risoluzione dei conflitti;</li> <li>- Offre una prospettiva diversa per risolvere i problemi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risolve problemi aziendali reali;</li> <li>- Mantiene risultati positivi sostenibili dopo l'intervento;</li> <li>- Promuove un ambiente favorevole in azienda;</li> <li>- Aumenta la motivazione dei dipendenti;</li> <li>- Promuove la fidelizzazione dei dipendenti;</li> <li>- Migliora le prestazioni del team;</li> <li>- Migliora la comunicazione nell'organizzazione;</li> </ul>

---

Domande della ricerca	Analisi della ricerca	Analisi dell'intervista	Analisi delle esperienze dei coach
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove un efficace lavoro di squadra e la cooperazione nei gruppi;</li> <li>- Si integra con altri strumenti per raggiungere gli obiettivi di intervento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre i vantaggi della trasparenza e della buona governance;</li> <li>- Promuove la costruzione della cultura;</li> <li>- Aumenta la produttività dei dipendenti sia a livello individuale che di team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduce i conflitti nell'organizzazione;</li> <li>- Promuove la concretizzazione e l'allineamento degli obiettivi aziendali;</li> <li>- Contribuisce a preservare i valori dell'organizzazione.</li> </ul>

---

Sulla base della ricerca condotta, si può affermare che il coaching svolge un ruolo chiave nello stimolare la crescita dei dipendenti e lo sviluppo professionale nelle organizzazioni.

Nel rispondere alla domanda su come il coaching contribuisca alla crescita e allo sviluppo professionale del personale nelle organizzazioni, la prima cosa da menzionare è ovviamente lo sviluppo delle competenze. I coach lavorano con i dipendenti per identificare e migliorare competenze specifiche, che si tratti di leadership, comunicazione, problem solving o altre competenze importanti per il loro ruolo. Per coloro che aspirano a una posizione dirigenziale, il coaching può aiutare a sviluppare le capacità di leadership come il processo decisionale, la gestione del team e il pensiero strategico. (Belotti, 2023 dall'intervista; Jarosz, 2016; Jones et al., 2015). Inoltre, il Coaching può fornire indicazioni sulla pianificazione e sull'avanzamento di carriera. I dipendenti possono esplorare le opzioni di carriera e tracciare i loro percorsi di sviluppo professionale (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023, 2023 dall'intervista).

Il coaching migliorerà le prestazioni, aiutando a identificare le lacune nelle prestazioni e a sviluppare strategie per affrontarle. Questo porta a migliorare le prestazioni lavorative e la produttività (Pousa & Mathieu, 2014). Studi scientifici hanno dimostrato che il coaching ha un effetto positivo sui risultati a livello individuale (Jarosz, 2016; Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014) e aumenta la motivazione e l'impegno. Il coaching aiuta le persone a trovare le loro fonti di motivazione e di impegno, assicurando che rimangano impegnate ed entusiaste del loro lavoro. (Theeboom et al., 2013; Sonesh et al., 2015). I coach spesso lavorano con i dipendenti sulle tecniche di gestione dello stress, per aiutarli a far fronte alle pressioni sul posto di lavoro e a mantenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Il coaching aiuta le persone ad acquisire fiducia e a superare le insicurezze, consentendo loro di affrontare nuove sfide e ruoli. I risultati dello studio mostrano che una maggioranza significativa degli intervistati ritiene che il coaching abbia aumentato la fiducia nella loro capacità di sostenere i membri del team e di fornire un feedback produttivo personalizzato (Saad, 2022). Il coaching ha effetti positivi sulla performance, sul

benessere, sull'atteggiamento, sul coping e sul raggiungimento degli obiettivi (Burt & Talati, 2017). Attraverso il coaching, gli individui sono in grado di stabilire obiettivi chiari e raggiungibili. I coach li aiutano a creare una tabella di marcia e li ritengono responsabili dei progressi verso questi obiettivi. I risultati della ricerca mostrano alti livelli di intervistati che concordano sul fatto che il coaching è molto utile o estremamente utile in relazione al raggiungimento dei propri obiettivi, al miglioramento della capacità di vedere apertamente i punti di forza e le aree di sviluppo e alla capacità di visualizzare i miglioramenti delle proprie prestazioni.

Nell'ambiente aziendale di oggi, in rapida evoluzione, l'adattabilità è fondamentale. Il coaching può aiutare i dipendenti ad abbracciare il cambiamento e a navigare nell'incertezza (Belotti, 2023, da un'intervista). Nello studio di Nicolau (2023) sono stati riscontrati effetti positivi significativi per alcuni risultati specifici, come l'autoefficacia, il capitale psicologico e la resilienza, indicando che il coaching esecutivo è efficace nel portare cambiamenti anche in aspetti considerati relativamente stabili nel tempo (Nicolau et al., 2023).

Un coaching efficace assicura che gli obiettivi di sviluppo dei dipendenti siano allineati con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, creando una situazione vantaggiosa sia per il dipendente che per l'azienda. (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista; Wang et al., 2021)

Il feedback regolare e l'autoriflessione sono parte integrante del coaching. Questo ciclo di miglioramento continuo promuove lo sviluppo continuo (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista; Jones et al., 2015). Grassmann (2020) sottolinea in modo specifico l'importanza della relazione di coaching per raggiungere i risultati di coaching desiderati (Grassmann et al., 2020).

Inoltre, gli intervistati hanno notato miglioramenti significativi nei processi organizzativi e nella struttura, come il processo decisionale, lo sviluppo di politiche e procedure. Il coaching ha avuto anche un impatto sul modo in cui alcuni manager hanno affrontato i momenti di crisi

nell'organizzazione (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista).

In generale, il coaching sostiene la crescita e lo sviluppo professionale dei dipendenti, fornendo una guida personalizzata, lo sviluppo delle competenze, l'autoconsapevolezza e la motivazione necessarie per raggiungere alte prestazioni sul posto di lavoro. Permette alle persone di superare le sfide, di utilizzare i punti di forza e di avanzare continuamente nella carriera.

Per rispondere alla domanda sui metodi di valutazione dell'efficacia dei programmi di coaching finalizzati allo sviluppo del personale nelle organizzazioni, e per rispondere alla seconda domanda, sono stati studiati la letteratura scientifica e una serie di studi, e sono state poste domande pertinenti ai coach. Si è scoperto che i ricercatori distinguono due approcci nella valutazione dell'efficacia degli interventi di coaching: la valutazione dell'impatto del coaching orientata al processo, che offre l'opportunità di valutare l'impatto continuo dell'interazione di coaching sul raggiungimento degli obiettivi; e la valutazione orientata al risultato, per valutare i risultati finali dell'intervento di coaching completato (De Meuse, 2009). Inoltre, nella valutazione dell'efficacia del coaching in un'organizzazione, l'efficacia economica e quella psicologica del coaching sono separate. Gli indicatori economici includono il ROI (De Meuse et al., 2009; Lawrence et al., 2014; McGovern et al., 2001), mentre tra le variabili psicologiche utilizzate per valutare l'efficacia del coaching, le più popolari sono l'impegno del personale, la riduzione dei livelli di stress, l'aumento della resilienza e il benessere psicologico dei dipendenti (Grant, 2014; Mackie, 2007; Wang et al., 2021).

Un altro punto di vista suggerisce che la valutazione dell'efficacia del coaching dovrebbe essere condotta durante tutta l'interazione di coaching e combinare metodi di valutazione sia qualitativi che quantitativi (Greif, 2007; Graf & Dionne, 2020).

L'efficacia del coaching viene valutata in diversi modi, tra cui la misurazione della soddisfazione dei clienti con il processo di interazione di coaching, la misurazione del



raggiungimento degli obiettivi, la valutazione del cambiamento comportamentale come risultato dell'interazione di coaching e la valutazione dell'impatto del coaching a livello organizzativo (De Haan, 2019).

Questa diversità di approcci è determinata dalle diverse prospettive dei ricercatori e degli operatori del coaching. Nel processo di analisi degli 11 articoli di ricerca che abbiamo selezionato per questo studio, è stata osservata una diversità di approcci e strumenti per indagare la questione dell'efficacia del coaching (Admiral et al., 2021; Aldrin & Utama, 2019; De Haan, 2019; Nicolau et al., 202; Pousa & Mathieu, 2014; Jones et al., 2015; Saad, 2022; Wilson & Lawton-Smith, 2016, Tate, 2018; Wang, et al., 2021; Weiss & Merrigan 2021. Questo è ancora in linea con l'affermazione di Grant, relativa alla mancanza di consenso sui criteri appropriati per la valutazione del coaching (Grant et al. 2010). La mancanza di ricerche sistematiche sull'efficacia del coaching porta allo scetticismo nei suoi confronti come pratica di aiuto. Certamente, l'esistenza di uno strumento valido e affidabile che possa misurare oggettivamente l'efficacia dei processi di coaching potrebbe essere una strategia utile per i campi accademico e professionale. Nel tentativo di misurare un'ampia varietà di indicatori di efficacia del coaching, i ricercatori hanno proposto diversi modelli e approcci di valutazione. Leedham (2005) ha sviluppato un sistema di indicatori di efficacia del coaching (Leedham, 2005). Lawrence e Whyte (2024) hanno sviluppato il Modello Clocktower di valutazione del coaching esecutivo (Lawrence & Whyte, 2014). Anche Albizu e colleghi hanno sviluppato un proprio modello di efficacia del coaching basato sul modello di Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Un modello teoricamente fondato dell'efficacia del coaching “Il Cubo dell'efficacia del coaching” è stato presentato anche da Jarosz (Jarosz, 2023). Per dimostrare l'efficacia psicologica del coaching, i ricercatori utilizzano variabili come il livello di stress, il benessere, la riflessione, la mindfulness, l'impegno organizzativo e altre (Sandler, 2011; De Han, 2019). E la ricerca sull'efficacia del coaching a livello individuale è condotta principalmente utilizzando questionari, meccanismi di feedback e metodologia 360 (Carter et al., 2017; Roša(Rosha) & Lace, 2021; Smirnova, 2018).

I risultati suggeriscono che la valutazione dell'impatto del coaching sul comportamento individuale e sulla performance aziendale è vista da diverse prospettive. I ricercatori hanno stabilito che per valutare l'impatto del coaching vengono utilizzati sia metodi tradizionali, come questionari, gruppi di controllo, interviste, metodologia 360, sia strumenti e modelli di nuova concezione, tra cui nuove scale di coaching. I metodi quantitativi sono utilizzati principalmente per valutare il rapporto costo-efficacia del coaching (Bluckert, 2006; Law, 2013; Roša(Rosha) & Lace, 2021; Jarosz, 2023). Questo è lo stesso punto di vista degli intervistati, secondo i quali gli studi sull'efficienza dovrebbero utilizzare una varietà di metodi e fonti per ridurre al minimo i pregiudizi o gli errori di misurazione (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023, dall'intervista).

Per rispondere alla domanda sui fattori chiave di successo che determinano l'efficacia dei programmi di coaching, durante il processo di ricerca sono stati identificati i fattori che hanno contribuito o ostacolato il successo dei programmi di coaching, sia a livello individuale che di squadra. I Paragrafi 5.2. e 5.3. di questo studio forniscono un'analisi dei fattori di successo, comprese le possibili sfide e le raccomandazioni per migliorare i programmi di coaching, come supplemento. Oltre a rivedere la letteratura accademica sull'argomento, sono stati analizzati studi sulle esperienze dei coach in un contesto organizzativo e sono stati chiesti ai coach i fattori che hanno avuto un impatto significativo sul successo degli interventi che hanno realizzato. Nonostante il fatto che i coach intervistati lavorino con approcci diversi, le loro opinioni sui fattori di successo hanno mostrato un'elevata correlazione. Fattori simili sono stati identificati nelle analisi delle esperienze dei coach, confermando la loro elevata importanza.

Uno dei fattori chiave è l'integrazione dell'intervento con la cultura organizzativa. I programmi di coaching che sono allineati con la cultura dell'organizzazione mostrano risultati migliori (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Le aziende con una cultura del coaching hanno maggiori probabilità di successo. L'efficacia di un intervento è sempre maggiore se proviene dal capo (Romanova, 2023

dall'intervista). E naturalmente la professionalità e l'esperienza dei coach. I coach devono avere una profonda comprensione dei principi del coaching, delle metodologie e delle conoscenze del settore (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). E le aziende dovrebbero essere più attente nella scelta dell'allenatore (Belotti, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Un approccio più scrupoloso evita i casi di collaborazione con coach incompetenti. La flessibilità negli approcci e nelle tecniche di coaching consente ai coach di adattarsi alle situazioni in evoluzione e alle preferenze dei clienti.

L'integrazione degli approcci produce risultati migliori. Il coaching deve affrontare i problemi reali dell'organizzazione o dei suoi membri. Un passo importante prima di qualsiasi intervento è il lavoro preparatorio, perché se il lavoro preliminare non viene fatto, o non viene fatto bene, i progetti spesso incontrano resistenza da parte del sistema, perché i dipendenti non capiscono il valore di questo coaching (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Stabilire obiettivi chiari e allineare gli obiettivi del coaching con quelli dell'organizzazione è il primo passo di qualsiasi intervento di coaching (Romanova, 2023 dall'intervista). Gli obiettivi del coaching devono essere allineati con gli obiettivi dell'organizzazione, per garantire che gli sforzi del coach contribuiscano ai risultati desiderati (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Gli indicatori di valutazione devono essere allineati con gli obiettivi di coaching dell'organizzazione. Per l'azienda è importante che il coaching porti valore, altrimenti non si impegnerà. Le aziende sono sempre interessate al rapporto tra il costo del coaching e i benefici che possono trarne (Belotti, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Di conseguenza, quando si prepara un progetto di coaching, è importante rendersi conto di quale sarà il business case per l'azienda e, di conseguenza, utilizzarlo nella giustificazione del budget (Romanova, 2023 dall'intervista). Il fattore successivo, altrettanto importante, è il supporto della direzione. Un feedback regolare durante il processo assicura che il coaching stia andando nella giusta direzione (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Inoltre, sono importanti la fiducia, la

riservatezza e la comunicazione aperta. Naturalmente, la base del coaching è il Codice etico (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista).

Per quanto riguarda l'ultima domanda sui benefici percepiti e le opportunità associate all'introduzione del coaching come strumento per lo sviluppo dei dipendenti, va notato che la base di qualsiasi pratica è costituita dalle disposizioni che la rendono fundamentalmente diversa da altre pratiche. Sulla base dei risultati dello studio, è emerso che i principi fondamentali del coaching includono lo sblocco del potenziale delle persone per massimizzare le proprie prestazioni e la facilitazione dell'apprendimento attraverso una funzione di facilitazione piuttosto che di istruzione diretta. Lo strumento principale del coach, come descritto in precedenza, è la capacità di porre le domande giuste che, passo dopo passo, aiutano a condurre il cliente alla giusta soluzione di un problema (Law, 2013; Belotti, 2023, da interviste).

Il compito principale del coach è mostrare al cliente il suo potenziale e, successivamente, sbloccarlo e massimizzarne lo sviluppo (Bluckert, 2005, Romanova, 2023 dall'intervista), in quanto il coaching presuppone che il cliente abbia di default tutte le risorse necessarie per raggiungere i suoi obiettivi e le sue sfide (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Il coaching in un'organizzazione è orientato ai risultati e si rivolge agli obiettivi aziendali reali dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso. Aumenta l'adattabilità dei dipendenti, rendendoli più flessibili e capaci di affrontare i cambiamenti sul posto di lavoro. (Belotti, 2023 dall'intervista; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Il coaching influisce sull'efficacia del lavoro di squadra, fornendo risultati migliori in tutta l'organizzazione (Aldrin & Utama, 2019; Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista). Il coaching per i dipendenti influisce sulle prestazioni lavorative ed è un forte predittore delle prestazioni dei dipendenti (Weiss & Merrigan 2021), inoltre influisce sulle prestazioni individuali, sull'apprendimento sul lavoro e sul benessere (Pousa & Mathieu, 2014; Wang, et al.). Lo sviluppo delle relazioni in un'organizzazione migliora il contatto interpersonale tra tutti i dipendenti e i clienti. Si crea un'atmosfera di apprendimento e di scoperta in cui i dipendenti

hanno una visione chiara di sé stessi, dei loro obiettivi e possono metterli in relazione con il piano strategico dell'organizzazione (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Il coaching aiuta il personale a crescere individualmente e professionalmente nell'organizzazione e offre nuove prospettive per la risoluzione dei problemi (Belotti, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). I dipendenti migliorano le proprie prestazioni, lavorano più facilmente con la definizione degli obiettivi e sono più motivati e responsabili. (Belotti, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). Il coaching gli permette di creare un'atmosfera sicura e di supporto sul lavoro, dove può sempre ricevere un feedback, riflettere sul suo percorso di sviluppo e impostare una comunicazione positiva e aperta, che aumenta l'impegno (Romanova, 2023 dall'intervista). L'organizzazione diventa più flessibile e adattabile, poiché il coaching favorisce naturalmente il pensiero critico e analitico. Tali competenze del personale, il loro atteggiamento e l'atmosfera di fiducia sono direttamente collegati ai risultati commerciali dell'azienda (Dzhabar-Zade, 2023 dall'intervista; Romanova, 2023 dall'intervista). La ricerca conferma che i programmi di sviluppo dei dipendenti di supporto, come il coaching, offrono maggiori benefici alle organizzazioni (Admiral et al., 2021). Tuttavia, vale la pena ricordare che i risultati dell'executive coaching per un individuo o un'organizzazione possono variare ampiamente, poiché dipendono dagli obiettivi del cliente e dal contesto generale dell'intervento (Athanasopoulou e Dopson, 2018).

L'analisi ha sicuramente confermato gli effetti positivi del coaching sul posto di lavoro come approccio all'apprendimento e allo sviluppo dei dipendenti nelle organizzazioni, attraverso una serie di criteri. Tuttavia, il coaching è uno dei numerosi metodi che le organizzazioni utilizzano per rispondere alle esigenze di apprendimento e sviluppo del personale, ma non è una soluzione a tutti i problemi di sviluppo. È importante notare che il coaching, la formazione, il mentoring o la consulenza non si escludono a vicenda e possono completarsi a vicenda come parte di una strategia di sviluppo completa. Le organizzazioni spesso utilizzano una combinazione di questi metodi per soddisfare le diverse esigenze di sviluppo e fornire un

apprendimento completo al proprio personale. I meriti del coaching dovrebbero essere considerati insieme ad altri tipi di interventi di sviluppo e utilizzati quando è chiaramente il modo migliore per aiutare un dipendente a svilupparsi o a raggiungere i propri obiettivi.

## **5.2. L'identificazione dei fattori chiave di successo e le possibili sfide.**

Negli ultimi anni, il panorama organizzativo esterno ha subito un cambiamento dinamico. Le organizzazioni che danno priorità al miglioramento continuo del loro sistema di sviluppo del personale, nonché all'adozione e all'assimilazione di nuovi approcci, metodi e tecnologie per sbloccare e sviluppare il potenziale dei loro dipendenti, dimostrano resilienza e stabilità. Le prospettive future di qualsiasi azienda dipendono in larga misura dalle prestazioni, dalle capacità e dalla crescita del suo personale. Al contrario, le prospettive dei singoli dipendenti dipendono dalla loro importanza per l'organizzazione e dal valore delle loro conoscenze e competenze. Lo sviluppo sostenibile dei dipendenti è un processo chiave sia per l'organizzazione nel suo complesso che per i singoli dipendenti. Uno studio di McKinsey & Company (2023) ha rilevato che più della metà dei dipendenti dichiara di essere relativamente improduttivo sul lavoro (De Smet et al., 2023). La pandemia ha imposto grandi cambiamenti nelle modalità, nei tempi e nei luoghi di lavoro. Ha anche messo i datori di lavoro in una posizione difficile. In parte a causa dei nuovi modelli di lavoro ibridi e remoti, le aziende stanno lottando per trovare modi oggettivi per valutare le prestazioni dei dipendenti, un compito critico in quanto il costo del lavoro aumenta e la produttività diminuisce.

Il coaching ha già dimostrato di essere uno strumento potente per aumentare la produttività, aiutare a raggiungere gli obiettivi e ottimizzare l'efficacia personale. Le organizzazioni, dalle multinazionali alle piccole start-up, riconoscono sempre più il valore dei programmi di coaching per migliorare le prestazioni individuali e di squadra. Sebbene il coaching offra molti vantaggi, il suo successo non è garantito. I programmi di coaching di successo sono caratterizzati da una combinazione di fattori che contribuiscono alla loro efficacia. Per rispondere alla domanda sui fattori chiave di successo che determinano l'efficacia dei

programmi di coaching, sono state condotte un'analisi della ricerca accademica (Paragrafo 4.3.), interviste approfondite (Paragrafo 4.4.) e un'analisi delle esperienze dei coach (Paragrafo 4.5.). Oltre ai fattori che aumentano il successo attraverso interviste approfondite (Paragrafo 4.4.), sono state identificate anche le sfide che si incontrano più spesso negli interventi di coaching in un'organizzazione.

Uno dei fattori chiave è l'integrazione dell'intervento con la cultura organizzativa. I programmi di coaching che sono allineati con la cultura dell'organizzazione hanno sicuramente più successo. Quando i principi e i valori del coaching riflettono quelli dell'organizzazione, i dipendenti sono più propensi ad accettare il coaching come strumento di sviluppo. Lo sviluppo di una cultura di coaching porta sicuramente a risultati più positivi per l'organizzazione. Una cultura di coaching è un paradigma di cultura organizzativa in cui il coaching si svolge su base formale e informale ed è incorporato nella struttura della vita organizzativa (Hart, 2001).

Il prossimo fattore importante è la professionalità e l'esperienza dei coach. I coach devono avere una conoscenza approfondita dei principi del coaching, delle metodologie e delle conoscenze del settore. Le organizzazioni dovrebbero investire nella selezione e nella formazione di coach qualificati, in grado di stabilire un rapporto con i clienti e di guidarli in modo efficace. La professionalità si riferisce: alla formazione specifica del coach nel coaching e alla certificazione da parte dell'organizzazione sotto la cui ala opera; al livello di questa certificazione, soprattutto per le organizzazioni che stanno pianificando cambiamenti importanti; all'esperienza di lavoro con altre organizzazioni simili, per giudicare al meglio e distinguere tra le situazioni in cui il coaching è necessario ed efficace e quelle in cui è responsabilità di un altro strumento di gestione; alla capacità di affrontare conflitti e resistenze; alle competenze per gestire conflitti e resistenze.

Il supporto della direzione è un fattore altrettanto importante. L'intervento dall'alto verso il basso, quando il coaching è approvato e sostenuto dall'alta direzione, invia un segnale forte dell'impegno dell'organizzazione per lo sviluppo. L'uso del coaching come strumento di sviluppo

può iniziare da qualsiasi livello dell'organizzazione, ma diventa dominante solo quando diventa chiaro che il top management non solo crede nella sua importanza, ma la pratica visibilmente. Anche il responsabile delle Risorse Umane svolge un ruolo importante nei programmi di coaching; il suo compito è quello di presentare il giusto messaggio di coaching a tutti gli stakeholder dell'azienda. Quando l'iniziativa arriva dall'alto, il ruolo delle Risorse Umane è quello di creare un programma di coaching efficace nell'organizzazione, è necessario lavorare sul risultato e non solo esprimere le aspettative.

Stabilire obiettivi chiari e allineare gli obiettivi di coaching con quelli dell'organizzazione è il primo passo di qualsiasi intervento di coaching. La definizione degli obiettivi di coaching stabilisce la direzione delle sessioni di coaching. Quando gli obiettivi sono chiaramente definiti, sia il coach che il coachee ricevono una tabella di marcia per il coaching, rendendolo più mirato ed efficace. La trasparenza sugli obiettivi, i progressi e le aspettative del coaching crea fiducia e coinvolgimento. La mancanza di chiarezza sugli obiettivi può non solo rendere l'intervento inefficace, ma anche ritardare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Gli obiettivi del coaching devono allinearsi con gli obiettivi dell'organizzazione, per garantire che gli sforzi del coachee contribuiscano ai risultati desiderati. Un coaching efficace allinea gli obiettivi personali dei dipendenti con quelli dell'organizzazione. Questo assicura che il processo di coaching contribuisca agli obiettivi più ampi dell'azienda.

La fiducia, la riservatezza e la comunicazione aperta sono fondamentali per il successo del coaching. I coach devono attenersi a rigorosi principi etici, tra cui la riservatezza, in modo che i clienti possano fidarsi dei loro coach e sentirsi sicuri nel condividere le loro preoccupazioni e i loro desideri. Creando un ambiente sicuro e di supporto in cui i clienti si sentano a proprio agio, i Coach promuovono l'apertura da parte del coachee e dello sponsor. La comunicazione chiara e la trasparenza delle aspettative sono fondamentali. I coach devono capire cosa comporta il coaching, quali risultati aspettarsi e come funziona il processo. Questa chiarezza riduce i malintesi.



Un coaching efficace spesso comporta un lavoro preparatorio che include una valutazione iniziale, la definizione degli obiettivi e la creazione di un piano strutturato. Questo lavoro preliminare getta una solida base per il processo di coaching. Il lavoro è rivolto sia ai dipendenti per i quali è previsto l'intervento, sia al cliente dell'intervento, per determinare le loro aspettative sul coaching e gli obiettivi. I coachee devono essere motivati al cambiamento e assumersi la responsabilità delle loro azioni.

Una comunicazione efficace è al centro del coaching. I coach devono avere capacità di ascolto attivo e porre domande efficaci per facilitare conversazioni significative che portino alla comprensione e al cambiamento. Una comunicazione efficace comprende anche meccanismi di feedback che assicurano che il coaching rimanga pertinente ed efficace e una valutazione che aiuta a tracciare i progressi, ad adeguare le strategie e a garantire che la relazione di coaching non vada fuori rotta.

Il successo del coaching deve essere misurabile. Definire in anticipo le misure di performance o gli indicatori chiave di performance (KPI) aiuta a tracciare i progressi e fornisce una chiara comprensione dei risultati del coaching. Inoltre, gli indicatori di valutazione devono essere allineati con gli obiettivi di coaching dell'organizzazione. I programmi di coaching di successo sono orientati ai risultati. Determinare il ritorno sull'investimento (ROI) e l'impatto del coaching sulla performance organizzativa può essere impegnativo. Tuttavia, le organizzazioni dovrebbero sviluppare metriche e metodi di valutazione chiari per determinare l'efficacia del coaching. Tali metriche possono includere miglioramenti nella produttività, nella soddisfazione dei dipendenti, nell'efficacia della leadership o altri risultati significativi. Un dettaglio importante di tali metriche è che dovrebbero essere applicate sia all'inizio del processo che alla fine. E se l'intervento è progettato per durare sei mesi o più, si raccomanda di effettuare anche un cut-off a metà percorso.

Naturalmente, i programmi di coaching efficaci non sono uguali per tutti. Si adattano alle esigenze e alle circostanze uniche dei singoli clienti o team. Pertanto, un coach deve avere una

conoscenza sufficiente non solo dell'approccio in cui lavora, ma anche di altri approcci e strumenti. La flessibilità negli approcci e nelle tecniche di coaching consente ai coach di adattarsi alle situazioni e alle preferenze dei clienti che cambiano.

Nel complesso, questi fattori di successo del coaching contribuiscono all'efficacia degli interventi di coaching creando un ambiente di supporto, garantendo la professionalità e allineando il coaching con gli obiettivi individuali e organizzativi, rispettando gli standard etici e promuovendo la fiducia e la responsabilità. Tuttavia, vale la pena di considerare il fatto che il coaching non è una soluzione rapida a un problema; è un viaggio di miglioramento continuo. I programmi di coaching di successo sono costruiti con una prospettiva a lungo termine. Le organizzazioni impegnate nel coaching come strategia di sviluppo hanno maggiori probabilità di vedere benefici a lungo termine. Sebbene il coaching possa essere uno strumento di sviluppo del personale molto efficace, le organizzazioni possono incontrare una serie di difficoltà e sfide nell'implementazione dei programmi di coaching. Queste sfide possono variare a seconda di fattori quali le dimensioni dell'organizzazione, la sua cultura, il settore e gli obiettivi specifici del programma di coaching.

In precedenza, la professionalità del coach è stata identificata come un fattore di successo e ha perfettamente senso che la scelta di coach non qualificati o inadeguati possa minare il successo di un intervento. È essenziale selezionare dei coach che abbiano le competenze, l'esperienza e le conoscenze necessarie e pertinenti al contesto del coaching.

Uno dei problemi comuni identificati dagli intervistatori è la presenza di resistenza da parte del personale. Possono resistere al coaching a causa di preoccupazioni sulla riservatezza, paura delle critiche o scetticismo sul valore del coaching. Superare questa resistenza richiede una comunicazione efficace e la creazione di una cultura che incoraggi il coaching come strumento positivo di sviluppo.

Un'altra sfida è che il coaching spesso coinvolge i dirigenti o i supervisori come soggetti chiave. Tuttavia, se il sostegno da parte dei vertici è scarso o nullo, cosa non rara, si crea un

problema. Se i dirigenti non sono d'accordo con l'approccio o non comprendono il valore del coaching, questo può ostacolare il processo di coaching e la sua efficacia. Anche i problemi legati al budget non sono rari.

Investire in programmi di coaching può essere costoso e le organizzazioni possono trovarsi di fronte a vincoli di bilancio. Trovare un equilibrio tra costi e qualità è molto importante per garantire la sostenibilità delle iniziative di coaching. Un'altra sfida rilevata dagli esperti è la questione del mantenimento della riservatezza, che può essere fonte di preoccupazione. Le organizzazioni dovrebbero sviluppare politiche e pratiche chiare per proteggere la riservatezza dei partecipanti e attenersi a queste politiche.

Il coaching è sempre una questione di scelta, a volte dopo i programmi di coaching un dipendente può decidere di andarsene. Gli intervistatori lo hanno osservato molte volte nella loro pratica. Pertanto, le organizzazioni devono essere consapevoli di questo fatto e prepararsi ad affrontarlo.

Per affrontare queste sfide, le organizzazioni dovrebbero investire in un'adeguata pianificazione, formazione, valutazione continua e sforzarsi di creare una cultura favorevole al coaching. Se realizzato in modo efficace, il coaching può essere una risorsa preziosa per la crescita personale e organizzativa. I programmi di coaching devono essere flessibili e adattabili alle mutevoli esigenze e dinamiche organizzative. Le organizzazioni che non adattano i loro programmi di coaching possono scoprire che diventano obsoleti e meno efficaci.

Per riassumere l'analisi, vale la pena notare ancora una volta che il coaching come strumento di sviluppo del personale è certamente efficace e ha il potenziale di sviluppare il personale di un'organizzazione. Ma è anche importante rendersi conto che non risolve tutti i problemi dell'organizzazione in termini di sviluppo del personale. Un'interpretazione errata dell'essenza del coaching e, di conseguenza, un'applicazione non corretta dell'intera tecnologia limita la possibilità di ottenere l'effetto positivo più efficace. Il successo del coaching dipende da diversi fattori interconnessi, tra cui obiettivi chiari, coach qualificati, relazioni solide e

allineamento con gli obiettivi organizzativi. Riconoscendo e investendo in questi elementi critici, le organizzazioni possono massimizzare l'impatto dei loro programmi di coaching e costruire una cultura di apprendimento e sviluppo continuo. Le caratteristiche e le tendenze individuate identificano sia gli aspetti di successo delle pratiche esistenti in questo processo, sia i punti dolenti che un'azienda può incontrare quando implementa un approccio di coaching alla gestione.

### **5.3. Raccomandazioni per migliorare i programmi di coaching**

L'analisi di questo studio ha dimostrato che il coaching è uno strumento prezioso per migliorare l'efficacia individuale e organizzativa. Nel dinamico panorama aziendale di oggi, i programmi di coaching sono sempre più utilizzati per sbloccare il pieno potenziale dei dipendenti e guidare la crescita. Tuttavia, affinché i programmi di coaching siano il più efficaci possibile, le organizzazioni devono valutare e perfezionare continuamente i loro approcci quando utilizzano il coaching. Basandosi sulle conoscenze empiriche acquisite nel corso della ricerca, nonché sulle raccomandazioni dei coach attraverso interviste e descrizioni di casi dall'esperienza dei coach, questo capitolo presenta una serie di raccomandazioni per migliorare i programmi di coaching, al fine di aumentarne l'efficacia e l'impatto sullo sviluppo del personale.

Senza dubbio, l'implementazione del coaching come strumento di sviluppo e gestione delle risorse umane può portare a benefici significativi per le organizzazioni e i dipendenti. Per aumentare il successo dei programmi di coaching, le aziende dovrebbero considerare le seguenti raccomandazioni.

Affinché l'implementazione del coaching in un'azienda abbia successo, è necessario passare attraverso una fase preparatoria. In questa fase è importante scoprire se esiste una domanda per uno strumento come il coaching in azienda. Determinare la disponibilità dei dipendenti a utilizzare questo metodo. I programmi di coaching devono inserirsi organicamente nella cultura dell'organizzazione.

È necessario valutare adeguatamente la cultura aziendale dell'organizzazione e la sua predisposizione all'implementazione. Affinché l'introduzione del coaching sia agevole e porti risultati positivi per l'azienda, è importante capire in che misura la cultura aziendale supporta l'adattabilità, l'innovazione e la flessibilità. È anche importante garantire che il coaching sia visto come un processo di sostegno e di nutrimento, piuttosto che come una misura correttiva.

È importante disporre di regolamenti e politiche interne, in quanto ogni azienda che prevede di implementare il coaching esterno o interno in modo permanente ha bisogno di un documento interno che regoli la politica di questo processo nell'organizzazione, che risponda alle domande relative a chi è il coaching, per quali scopi, quali sono i limiti e le opportunità di questo strumento in azienda.

L'alta dirigenza dovrebbe approvare e modellare il comportamento del coaching, fornendo un forte sostegno. Questo dovrebbe essere fatto attraverso sessioni di orientamento per coinvolgere i decisori di alto livello nel processo. Assicurarsi che i dirigenti comprendano il valore del coaching e sostengano attivamente le iniziative di coaching. L'implementazione del coaching dall'alto verso il basso mostra sempre risultati migliori. Questo metodo è il più sicuro e migliore, e garantisce il coinvolgimento dei dipendenti di alto livello, che giocano un ruolo importante nell'ulteriore diffusione dello strumento in tutta l'azienda. Incoraggiare i leader e i dirigenti a modellare il comportamento di coaching e a sostenere le iniziative di coaching.

È importante investire in un coaching di qualità, selezionando coach qualificati con le competenze, l'esperienza e le conoscenze necessarie per il contesto di coaching. Sviluppare requisiti di coaching personalizzati in base alla cultura aziendale specifica e alle sfide commerciali da affrontare. Determinare quali criteri sono critici per l'azienda. Prestare attenzione alle competenze e all'esperienza del coach in aziende simili. Assicurarsi in anticipo che i coach che sta considerando aderiscano a principi etici e standard professionali.

Uno degli aspetti fondamentali di un programma di coaching di successo è una chiara definizione degli obiettivi. Le organizzazioni dovrebbero stabilire obiettivi di coaching precisi

sia a livello individuale che organizzativo. Il coaching è progettato per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei dipendenti e, insieme alla strategia aziendale, sarà uno strumento di accompagnamento e complementare per raggiungere questi obiettivi.

La comunicazione e la trasparenza sono altrettanto importanti per il successo dell'intervento; lo scopo, i benefici e le aspettative dei programmi di coaching devono essere comunicati chiaramente a tutti i partecipanti.

Si devono sempre mantenere linee di comunicazione aperte durante il processo di intervento, per rispondere a domande e preoccupazioni. Devono essere messi in atto meccanismi di feedback per consentire ai coach, ai formatori e alle parti interessate di fornire input e feedback. Questi dati possono costituire la base per aggiustare e migliorare il programma. La raccolta di feedback sul coaching consente di formalizzare i risultati, modificando e migliorando il processo. L'utilizzo della tecnologia e degli strumenti per monitorare i progressi e i risultati dei dipendenti aumenterà notevolmente l'accessibilità e la responsabilità. Creare un ambiente sicuro e fiducioso in cui i partecipanti possano discutere apertamente dei problemi, sottolineando l'importanza della riservatezza nella relazione di coaching.

Il coaching non deve seguire un modello unico, ma personalizzare i programmi di coaching per ottenere il massimo impatto per un problema aziendale specifico. Si dovrebbe dare priorità ad approcci personalizzati che tengano conto delle esigenze e degli obiettivi unici di ogni persona. Un approccio personalizzato può comportare la selezione di strumenti diversi all'interno dell'intervento o di specialisti con competenze diverse, adeguate al ruolo, al settore o alle sfide del coachee. Essere pronti ad adattare i programmi di coaching alle esigenze mutevoli dell'organizzazione, ai cambiamenti di leadership e ai cambiamenti dell'ambiente aziendale esterno. Valutare l'applicazione del coaching in termini di probabilità che il dipendente lasci l'azienda o rivaluti la sua posizione all'interno dell'azienda dopo i programmi di coaching.

È importante tenere a mente gli indicatori chiave di prestazione per misurare l'impatto del coaching sugli obiettivi individuali e organizzativi. Valutare regolarmente l'efficacia dei

programmi di coaching utilizzando approcci e metodi pertinenti. A seconda delle finalità e degli obiettivi dell'intervento, questi possono includere la metodologia 360, i questionari, la raccolta di feedback o altre metriche sviluppate. Questi metodi sono ottimali e relativamente semplici per valutare le prestazioni e i risultati personali del dipendente prima e dopo le sessioni di coaching. È possibile utilizzare il ROI per valutare i risultati aziendali, ma è bene ricordare che questo metodo è abbastanza complesso. È importante che i metodi utilizzati per valutare l'efficacia siano applicati prima e dopo l'interazione di coaching, e per programmi più lunghi nel mezzo, che consentiranno di valutare il processo e di adattarlo se necessario. Comunicare i risultati positivi di una particolare esperienza di coaching può ridurre le barriere organizzative all'accettazione del coaching da parte dei dirigenti, oltre ad aumentarne la desiderabilità per i futuri partecipanti.

Inoltre, le organizzazioni dovrebbero sviluppare una strategia a lungo termine per la sostenibilità dei programmi di coaching, assicurandosi che il coaching rimanga una parte integrante e continua dello sviluppo dei talenti. È anche importante tenersi al passo con gli sviluppi del mercato, rimanendo aggiornati sulle migliori pratiche di coaching, facendo benchmarking con altre organizzazioni e rimanendo in contatto con la comunità del coaching.

Programmi di coaching efficaci possono contribuire in modo significativo al successo organizzativo e alla crescita dei dipendenti. Attuando queste raccomandazioni, le organizzazioni possono rafforzare l'impatto dei loro interventi di coaching e creare una cultura di apprendimento e sviluppo continuo. Investire nel miglioramento dei programmi di coaching è un investimento per il successo futuro sia degli individui che dell'organizzazione nel suo complesso.

## Conclusioni

Lo scopo di questo studio è stato quello di valutare l'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale, nonché di identificare i fattori chiave di successo e studiare i vantaggi e le opportunità del coaching.

Nella prima parte del lavoro, l'autrice ha condotto un'analisi teorica del coaching, definendone le caratteristiche principali, la classificazione, i principi e i valori del coaching sulla base della revisione della letteratura, l'analisi comparativa del coaching con altri strumenti di sviluppo del personale, ha analizzato il ruolo del coaching nell'organizzazione e ha indicato le ragioni principali per cui le aziende utilizzano questo strumento. Presenta inoltre il percorso di sviluppo del coaching nelle organizzazioni e le sue tendenze future.

La seconda parte empirica del lavoro risponde alle domande poste in questa ricerca. Per rispondere alla domanda su come il coaching contribuisca alla crescita e allo sviluppo professionale dei dipendenti nelle organizzazioni, sono stati esaminati gli studi pertinenti, seguiti dai risultati presentati nel Paragrafo 4.3. Sono state esaminate anche le interviste approfondite con i coach, presentate nel Paragrafo 4.4, e delle esperienze dei coach in un contesto organizzativo, presentati nel Paragrafo 4.5. L'autrice ha stabilito che il coaching contribuisce alla crescita e allo sviluppo professionale dei dipendenti, allo sviluppo delle competenze, all'autoconsapevolezza e alla motivazione necessarie per raggiungere alte prestazioni sul posto di lavoro.

Per rispondere alla seconda domanda riguardante i metodi per determinare l'efficacia dei programmi di coaching finalizzati allo sviluppo del personale nelle organizzazioni, sono stati studiati la letteratura scientifica e una serie di studi. Inoltre, le risposte alle domande pertinenti sono state ottenute attraverso interviste con i coach. Nell'ambito di questo compito, sono state analizzate le ricerche e le informazioni ottenute dai coach ed è stata identificata una serie di modelli e metodi per valutare l'efficacia del coaching, come presentato nel Paragrafo 4.2.



Per rispondere alla domanda sui fattori chiave di successo che determinano l'efficacia dei programmi di coaching, nel corso del processo di ricerca l'autrice ha identificato i fattori che hanno facilitato o ostacolato il successo dei programmi di coaching, sia a livello individuale che di squadra. Oltre alla revisione della letteratura accademica, sono state poste domande pertinenti ai coach in un'intervista approfondita. Il compito ha identificato una serie di fattori che contribuiscono all'efficacia del coaching, presentati nel Paragrafo 5.2, e ha derivato delle raccomandazioni per l'implementazione di successo degli interventi di coaching nelle organizzazioni, presentate nel Paragrafo 5.3.

Per rispondere all'ultima domanda sui benefici percepiti e sulle opportunità associate all'implementazione del coaching come strumento di sviluppo dei dipendenti, l'autrice si è rivolta alle analisi volte a identificare i benefici del coaching condotte nella prima parte dell'articolo, presentata nel Paragrafo 2.4. Allo stesso tempo, sono state condotte interviste con i coach, che hanno portato alla presentazione dei casi descritti per un'ulteriore analisi, presentata nel Paragrafo 4.4.

In questo modo, tutte le domande di ricerca hanno trovato risposta e l'obiettivo dello studio è stato raggiunto.

I risultati ottenuti in questo studio indicano che il coaching è uno strumento efficace per lo sviluppo del personale. L'uso del coaching in un contesto organizzativo porta a una serie di effetti positivi sull'apprendimento e sullo sviluppo dei dipendenti e dei dirigenti. Il coaching contribuisce alla crescita e allo sviluppo professionale dei dipendenti, fornendo lo sviluppo delle competenze, l'autoconsapevolezza e la motivazione necessarie per raggiungere alte prestazioni sul posto di lavoro. Le organizzazioni che utilizzano il coaching hanno una serie di vantaggi, in quanto il coaching crea naturalmente un pensiero critico e analitico. Il presente studio ha dimostrato che i programmi di sviluppo del personale che includono il coaching garantiscono un'attuazione più efficace degli obiettivi e sostengono i risultati ottenuti per un periodo di tempo più lungo.

Il contributo principale di questo studio è quello di colmare una lacuna nella teoria sull'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale in un'organizzazione. Inoltre, questo studio apporta un contributo significativo scoprendo variabili mediatrici critiche che mancano nella maggior parte degli studi sull'efficacia del coaching nei contesti organizzativi. Questo studio può anche essere visto come un contributo alla teoria nel campo dello sviluppo del personale e delle pratiche HR, aggiungendo alcuni spunti alla letteratura esistente sul coaching come strumento efficace di sviluppo del personale.

### **Importanza dello studio**

L'importanza di qualsiasi ricerca sul coaching e sullo sviluppo del personale risiede nel suo potenziale contributo al miglioramento degli individui e delle organizzazioni.

Il contributo principale di questo studio è che offre una comprensione più profonda di come il coaching possa contribuire alla crescita professionale dei dipendenti e allo sviluppo delle organizzazioni nel loro complesso. L'autore ha cercato di fornire una comprensione dettagliata del coaching come strumento efficace e strategico per migliorare la produttività dei dipendenti e l'efficacia organizzativa complessiva.

Si è cercato di sintetizzare i metodi e i modelli di valutazione dell'efficacia del coaching riunendoli insieme, portando così chiarezza su un argomento così controverso come la valutazione dell'efficacia del coaching, creando fiducia nell'approccio. La conoscenza acquisita dalla ricerca da una varietà di fonti ha permesso di formulare un pool di fattori chiave che migliorano il successo dei programmi di coaching. I risultati possono essere utilizzati per migliorare i programmi di coaching nelle organizzazioni e aumentarne l'efficacia. Questo studio può incoraggiare le organizzazioni a sviluppare politiche che promuovano il coaching come parte integrante della loro strategia di sviluppo del personale.

## **Limitazioni**

Alcune limitazioni potenziali di questo studio includono la possibilità di pregiudizi nel processo di ricerca e di selezione delle storie dalla pratica professionale dei coach e la generalizzabilità dei risultati delle interviste a causa del campione specifico e del contesto dello studio.

La motivazione di ciò si basa su diversi fattori. Il primo è che era necessario includere solo ricerche pertinenti, poiché il concetto di coaching è diventato molto popolare, il che ha portato a utilizzarlo per descrivere molte interazioni che a loro volta non possono essere classificate come coaching. Un secondo fattore è che era necessario ottenere una visione diversificata del coaching; quindi, sono stati scelti intervistati specifici che praticavano approcci diversi e avevano un alto livello di competenza. Il terzo fattore è che era necessario mostrare la diversità dei problemi e delle loro soluzioni attraverso l'analisi di casi reali, quindi sono stati scelti casi specifici, la cui soluzione è presentata in diversi approcci di coaching. In base a ciò, è stato utilizzato un campionamento mirato, perché altrimenti l'autore potrebbe non aver ottenuto un campione rilevante per rispondere alle domande della ricerca.

Inoltre, lo studio potrebbe non riflettere tutte le prospettive possibili o coprire tutti gli aspetti del coaching nello sviluppo del personale. Tuttavia, l'approccio di triangolazione fornirà preziose intuizioni e un'analisi completa dell'argomento di ricerca e ha fornito una comprensione completa dell'efficacia del coaching come strumento di sviluppo del personale nelle aziende moderne.

## **Direzioni future della ricerca**

Come studio accademico, questa ricerca presenta certamente ancora delle lacune e deve essere migliorata in futuro. Ulteriori ricerche in questa direzione potrebbero esplorare gli effetti a lungo termine del coaching sugli individui e sulle organizzazioni, dato che questo studio ha rilevato che il coaching fornisce risultati positivi più sostenibili.

Un'altra possibile direzione per la ricerca futura potrebbe essere quella di esplorare come gli strumenti digitali, come le piattaforme di coaching guidate dall'AI, influenzino l'efficacia del coaching, dato il rapido sviluppo della tecnologia e dell'AI in particolare. Infine, la ricerca interdisciplinare sull'integrazione del coaching con altri campi, come la psicologia, la neuroscienza o l'educazione, potrebbe fornire nuove intuizioni sul coaching e sullo sviluppo del personale.

## Bibliografia

- Gallwey, W. T., (1974). *The Inner Game of Tennis*. Random House, New York
- Admiral, Chidir, C., Asbari, M., Supriatna, H., Novitasari, D., Tinggi S., Ekonomi, I., & Pembangunan, I. (2021). Linking Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Volume: 02 No. 04 e-ISSN: 2775-0809*.  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK\\_EwihjreBuoGCAxXOO\\_EDHRbuB3IQFnoECA4QAO&url=https%3A%2F%2Fwww.ijosmas.org%2Findex.php%2Fijosmas%2Farticle%2Fdownload%2F48%2F38%2F134&usg=AOvVaw2zqC7rmzEpUeLGe-t5DRta&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK_EwihjreBuoGCAxXOO_EDHRbuB3IQFnoECA4QAO&url=https%3A%2F%2Fwww.ijosmas.org%2Findex.php%2Fijosmas%2Farticle%2Fdownload%2F48%2F38%2F134&usg=AOvVaw2zqC7rmzEpUeLGe-t5DRta&opi=89978449)
- Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: A study from the coachee perspective. *Management Letters. Cuadernos de Gestión, 2019. Vol. 19, no. 2, pp. 33—52. DOI:10.5295/cdg.170876ea*,  
[https://www.researchgate.net/publication/330643065\\_Analysis\\_of\\_executive\\_coaching\\_effectiveness\\_a\\_study\\_from\\_the\\_coachee\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/330643065_Analysis_of_executive_coaching_effectiveness_a_study_from_the_coachee_perspective)
- Aldrin, N., & Utama, A. P. (2019). Analysis of the effect of coaching on teamwork performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 8(3), 24–32*.  
[https://www.researchgate.net/publication/332977359\\_Analysis\\_of\\_the\\_Effect\\_of\\_Coaching\\_on\\_Teamwork\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/332977359_Analysis_of_the_Effect_of_Coaching_on_Teamwork_Performance)
- Anderson, J. P. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational- Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 20, 223–233*.  
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1021164327054>
- Antonova, N.V., Naumtseva, E.A. (2022). The Problem of Coaching Effectiveness: Research in the Framework of Coaching Psychology. *Journal of Modern Foreign Psychology. 2022*.

*Vol. 11, no. 1, pp. 94—103.*

[https://www.researchgate.net/publication/360255484\\_The\\_Problem\\_of\\_Coaching\\_Effectiveness\\_Research\\_in\\_the\\_Framework\\_of\\_Coaching\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/360255484_The_Problem_of_Coaching_Effectiveness_Research_in_the_Framework_of_Coaching_Psychology).

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes:

Is it the journey or the destination that matters the most? *Leaders. Quart.* 29, 70–88. doi:

[10.1016/j.leaqua.2017.11.004](https://www.researchgate.net/publication/322240410_A_systematic_review_of_executive_coaching_outcomes_Is_it_the_journey_or_the_destination_that_matters_the_most). [https://www.researchgate.net/publication/322240410\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_outcomes\\_Is\\_it\\_the\\_journey\\_or\\_the\\_destination\\_that\\_matters\\_the\\_most](https://www.researchgate.net/publication/322240410_A_systematic_review_of_executive_coaching_outcomes_Is_it_the_journey_or_the_destination_that_matters_the_most)

Atkinson, M., Chois, R. T. (2012). *The Art & Science of Coaching: Inner Dynamics of Coaching*. Exalon Publishing, LTD.

Atkinson, M. D., & Chois R.T. (2012) *Step by step Coaching*. Exalon Publishing, LTD.

Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring program:

Challenges and solutions. *International Coaching Psychology Review*, 10, 175–189.

[https://www.researchgate.net/publication/367105951\\_Evaluating\\_a\\_coaching\\_and\\_mentoring\\_programme\\_Challenges\\_and\\_solutions](https://www.researchgate.net/publication/367105951_Evaluating_a_coaching_and_mentoring_programme_Challenges_and_solutions)

Bandler, R., Grinder, J., (1975, 1977). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.*, Volumes I & II, Meta Publications, Capitola, CA.

Barner, R., & Ideus, K., (2017). *Working deeply Transforming Lives through Transformational Coaching*, Emerald Publishing Limited Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK.

Berg, R. & De Shazer, S. (2005). *Brief Coaching for Lasting Solutions*. W. W. Norton & Company; 1st edition .

Berger, J.G., & Fitzgerald, C. (2002). *Leadership and complexity of mind: The role of executive coaching*. In C. Fitzgerald & J.G. Berger (Eds.), *Executive coaching: Practices and perspectives* (pp. 27-57). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

- Blucker,t P., (2005).The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training, Vol. 37 Issue: 2, 2005. pp. 91-96.*  
[https://www.researchgate.net/publication/235287175\\_The\\_Similarities\\_and\\_Differences\\_between\\_Coaching\\_and\\_Therapy](https://www.researchgate.net/publication/235287175_The_Similarities_and_Differences_between_Coaching_and_Therapy)
- Bluckert, P.(2006). Psychological Dimensions of Executive Coaching. UK: Open University Press.
- Boysen-Rotelli, S. (2018). *An introduction to professional and executive coaching*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Burt, D., and Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: A meta- analysis of outcomes using randomised control trial studies. *Int. J. Evid. Based Coach. Mentor. 15, 17–24. doi: 10.3316/informit.261674206385623.*  
[https://www.researchgate.net/publication/320557172\\_The\\_unsolved\\_value\\_of\\_executive\\_coaching\\_A\\_meta-analysis\\_of\\_outcomes\\_using\\_randomised\\_control\\_trial\\_studies](https://www.researchgate.net/publication/320557172_The_unsolved_value_of_executive_coaching_A_meta-analysis_of_outcomes_using_randomised_control_trial_studies)
- Cannio, S., Launer, V., (2015). Coaching Excellence: Best Practices in Business Coaching. LID Publishing Inc.
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M. & Hay R. (2017) Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development, 2017. Vol. 21, no. 2, pp. 73—91. DOI:10.1111/ijtd.12098.*  
[https://www.researchgate.net/publication/315917440\\_Perspectives\\_on\\_effective\\_coaching\\_by\\_those\\_who\\_have\\_been\\_coached\\_Coachee\\_perspectives\\_on\\_effective\\_coaching](https://www.researchgate.net/publication/315917440_Perspectives_on_effective_coaching_by_those_who_have_been_coached_Coachee_perspectives_on_effective_coaching)
- Clutterbuck, D., Megginson, D. (2005) *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cox, E. (2006). An adult learning approach to coaching. In Stober D.S. & Grant A.M. (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 193-218). New York: Wiley.

- Cox, E.; Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010) *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications Ltd.: London, UK.
- De Haan, E. (2019), A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2019, Vol. 71, No. 4, 227–248 DOI: 10.1037/cpb0000144.  
[https://www.researchgate.net/publication/335483032\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_qualitative\\_studies\\_in\\_workplace\\_and\\_executive\\_coaching\\_The\\_emergence\\_of\\_a\\_body\\_of\\_research](https://www.researchgate.net/publication/335483032_A_systematic_review_of_qualitative_studies_in_workplace_and_executive_coaching_The_emergence_of_a_body_of_research)
- De Haan, E., and Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? Meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education* 2023, Vol. 00, No. 00, 1–21. DOI: 10.5465/amle.2022.0107.  
[https://www.researchgate.net/publication/368485226\\_What\\_Can\\_We\\_Know\\_about\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Coaching\\_A\\_Meta-Analysis\\_Based\\_Only\\_on\\_Randomized\\_Controlled\\_Trials](https://www.researchgate.net/publication/368485226_What_Can_We_Know_about_the_Effectiveness_of_Coaching_A_Meta-Analysis_Based_Only_on_Randomized_Controlled_Trials)
- De Meuse, K., Dai, G. & Lee, R. (2009) Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2009. Vol. 2, no. 2, pp. 117—134. DOI:10.1080/17521880902882413.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521880902882413>
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich A. & Schaninger, B., (2023). Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? *McKinsey Quarterly*, September 11, 2023.  
[https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference#/\)](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference#/)
- Diane, L. (2010). *Coaching model: a cultural perspective. A guide to model development for practitioners and students of coaching*, New York: Taylor & Francis.



- Dilts, R. (2003). *From Coach to Awakener*. Meta Publications, U.S.
- Downey, M. (2002). *Effective coaching*. London: Texere.
- Drake, D. B., Brennan, D. & Gørtz, K. (2008). *The philosophy and practice of coaching : insights and issues for a new era*, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M., & Yahanda, N. (2015). *The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership*. The Executive Coaching Forum, Wellesley, MA.
- Farrow, R., Iniesto, F., Weller, M. & Pitt., R. (2020). *The GO-GN Research Methods Handbook*. Open Education Research Hub. The Open University, UK. CC-BY 4.0. [http://go-gn.net/gogn\\_outputs/research-methods-handbook/](http://go-gn.net/gogn_outputs/research-methods-handbook/)
- Forbes Coaches Council. (2023). *15 Professional Coaching Trends From The Past Year That Will Carry Into 2023*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/01/26/15-professional-coaching-trends-from-the-past-year-that-will-carry-into-2023/?sh=3a9f9fb0582d>
- Gallwey, W. T., (1974). *The Inner Game of Tennis*. Random House, New York.
- Gallwey, W. T. (1999). *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*. N.Y : RandomHouse.
- Graf, E-M., Dionne, F. Coaching research in 2020. About destinations, journeys and travelers. *International Coaching Psychology Review*. 2021. Vol. 16. No 2. P. 6—21.  
DOI: 10.53841/bpsicpr.2021.16.1.38.  
[https://www.researchgate.net/publication/367086098\\_Coaching\\_research\\_in\\_2020\\_-\\_About\\_destinations\\_journeys\\_and\\_travelers\\_Part\\_I](https://www.researchgate.net/publication/367086098_Coaching_research_in_2020_-_About_destinations_journeys_and_travelers_Part_I)
- Grant, A.M. (2005). *What is evidence-based executive, workplace and life coaching?* In Grant, A.M., Cavanagh, M. & T. Kemp (Eds.) *Evidence-Based Coaching Vol:1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences* (pp.1–12). Bowen Hills Qld: Australian Academic Press.

<https://www.researchgate.net/publication/312914530> What is evidence-based executive workplace and life coaching

Grant, A. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2012. Vol. 5, no. 2, pp. 74—85.

DOI:10.1080/17521882.2012.672438.

<https://www.researchgate.net/publication/254252999> ROI is a poor measure of coaching success Towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework

Grant, A. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 2014. Vol. 14, no. 2, pp. 258—280.

DOI:10.1080/14697017.2013.805159.

<https://www.researchgate.net/publication/263286487> The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change

Grant, A., Green, L. & Rynsaardt J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2010. Vol. 62, no. 3, pp. 151—168. DOI:10.1037/a0019212 26.

<https://www.researchgate.net/publication/232516238> Developmental coaching for high school teachers Executive coaching goes to school

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, December 2007; 42(4): 239 – 254, DOI:

10.1080/00050060701648175.

<https://www.researchgate.net/publication/228368927> Evidence-based coaching Flourishing or languishing

Grant, A. M. & Stober, D. (2006). *Evidence-Based Coaching Handbook*. Wiley, New York.

- Grant, A.M. & O'Connor S. (2019). A brief primer for those new to coaching research and evidence-based practice. *The Coaching Psychologist, Vol. 15, No. 1 pp.3-9*.  
[https://www.researchgate.net/publication/333162365\\_A\\_brief\\_primer\\_for\\_those\\_new\\_to\\_coaching\\_research\\_and\\_evidence-based\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/333162365_A_brief_primer_for_those_new_to_coaching_research_and_evidence-based_practice)
- Graßmann, C., Scholmerich, F. and Schermuly, C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: a meta-analysis. *Human Relations, Vol. 73 No. 1, pp. 35-58*.  
[https://www.researchgate.net/publication/331294046\\_The\\_relationship\\_between\\_working\\_alliance\\_and\\_client\\_outcomes\\_in\\_coaching\\_A\\_meta-analysis](https://www.researchgate.net/publication/331294046_The_relationship_between_working_alliance_and_client_outcomes_in_coaching_A_meta-analysis)
- Greene, B. (2012). The Power of a Coaching Culture on Organizational Performance. *Career Partners International All Rights Reserved*. <https://www.trustedcoach.com/wp-content/uploads/2014/08/The-Power-of-a-Coaching-Culture-on-Organizational-Performance-White-Paper-2.pdf>
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review, Volume 2 No. 3 November 2007 pp. 222–245*.  
[https://www.researchgate.net/publication/200735401\\_Advances\\_in\\_research\\_on\\_coaching\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/200735401_Advances_in_research_on_coaching_outcomes)
- Hagen, M.S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly, 24(4), pp.17-39. DOI: 10.1002/piq.20123*.  
[https://www.researchgate.net/publication/264371594\\_Managerial\\_coaching\\_A\\_review\\_of\\_the\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/264371594_Managerial_coaching_A_review_of_the_literature)
- Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. Coaching versus therapy: A perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(4), 2001 pp. 229-237*.  
[https://www.researchgate.net/publication/232490048\\_Coaching\\_versus\\_therapy\\_A\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/232490048_Coaching_versus_therapy_A_perspective)

Hogbin, J. (2022) *The GROW Coaching Model for Performance: The Practical How to Guide - 1* simple model with mutiple uses with questions included (On Point Series for Conscious Leadership in Business & Life). Independently published.

Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). *The Leader as Coach How to unleash innovation, energy, and commitment*. Harvard Business Review November December 2019.

<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

ICF (2016) *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*.

[www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2016/10/2016-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf](http://www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2016/10/2016-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf)

ICF (2020). *The 2020 ICF Global Coaching Study*.

[https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL\\_ICF\\_GCS2020\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf)

Ives, Y., (2008) What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting. Paradigms, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 6, No.2, August 2008 p.100*.

[https://www.researchgate.net/publication/253147470\\_What\\_is\\_'Coaching'\\_An\\_Explorati\\_on\\_of\\_Conflicting\\_Paradigms](https://www.researchgate.net/publication/253147470_What_is_'Coaching'_An_Explorati_on_of_Conflicting_Paradigms)

Jarosz, J. (2016). What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature.

*International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 14 (1), 34-56.*

DOI: 10.1037/1061-4087.53.4.229

[https://www.academia.edu/74955762/What\\_is\\_life\\_coaching\\_An\\_integrative\\_review\\_of\\_the\\_evidence\\_based\\_literature](https://www.academia.edu/74955762/What_is_life_coaching_An_integrative_review_of_the_evidence_based_literature)

Jarosz, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 19(1), 4-27. DOI: 10.24384/n5ht-2722.*

*DOI: 10.24384/n5ht-2722.*

[https://www.academia.edu/74839004/The\\_impact\\_of\\_coaching\\_on\\_well\\_being\\_and\\_perf ormance\\_of\\_managers\\_and\\_their\\_teams\\_during\\_pandemic](https://www.academia.edu/74839004/The_impact_of_coaching_on_well_being_and_perf ormance_of_managers_and_their_teams_during_pandemic)

- Jarosz, J. (2023). The Cube of Coaching Effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2023, Vol. 21(1), pp.31-49. DOI: 10.24384/gkny-df71.  
[https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/a2c486bb-9359-44be-93ce-f9669088f812/1/IJEBCM%2021\\_1\\_04.pdf](https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/a2c486bb-9359-44be-93ce-f9669088f812/1/IJEBCM%2021_1_04.pdf)
- Jones, G. & Gorell, R. (2014). *How to Create a Coaching Culture*, Kogan Page Ltd.
- Jones, R., Woods, S. & Guillaume, Y. (2015) The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2016. Vol. 89, no. 2, pp. 249—277. DOI:10.1111/joop.12119.  
[https://www.researchgate.net/publication/275027528\\_The\\_effectiveness\\_of\\_workplace\\_coaching\\_A\\_meta-analysis\\_of\\_learning\\_and\\_performance\\_outcomes\\_from\\_coaching](https://www.researchgate.net/publication/275027528_The_effectiveness_of_workplace_coaching_A_meta-analysis_of_learning_and_performance_outcomes_from_coaching)
- Joseph, S. & Worsley, R. (2005). A positive psychology of mental health: The person-centred perspective. In Joseph, S. & Worsley, R. (Eds.), *Person-centred psychopathology: A positive psychology of mental health* (pp. 348-57). Ross-on-Wye.
- Joseph, S. & Linley, P.A. (2006b). *Positive therapy: A meta-theory for positive psychological practice*. London: Routledge.
- Joseph, S., Bryant-Jefferies, R. (2008). Person-centred coaching psychology. In Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp.211–228). Hove: Routledge.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal* 48 (2): 134–144. DOI: 10.1037/1061-4087.48.2.134.  
[https://www.researchgate.net/publication/232546588\\_Toward\\_a\\_Conceptual\\_Understanding\\_and\\_Definition\\_of\\_Executive\\_Coaching](https://www.researchgate.net/publication/232546588_Toward_a_Conceptual_Understanding_and_Definition_of_Executive_Coaching)
- Kilburg, R. R. (2000). Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. *Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 14, No. 2, pp. 131-133, DOI: 10.5465/AME.2000.3819316

[https://www.researchgate.net/publication/301765808\\_Executive\\_Coaching\\_Developing\\_Manage\\_rial\\_Wisdom\\_in\\_a\\_World\\_of\\_Chaos](https://www.researchgate.net/publication/301765808_Executive_Coaching_Developing_Manage_rial_Wisdom_in_a_World_of_Chaos)

Kirkpatrick, D. L. (1977). Evaluating Training Programs: Evidence Vs. Proof. *Training and Development Journal* 31: 9–12. <https://eric.ed.gov/?id=EJ169223>

Kirkpatrick, J.D. & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programmes: The four levels (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Law, H. (2013). *The psychology of coaching, mentoring and learning*, Second edition, USA: John Wiley & Sons, Ltd.

Lawrence, P. & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2014. Vol. 7, no. 1, pp. 4—17. DOI:10.1080/17521882.2013.811694.

[https://www.researchgate.net/publication/272121230\\_Return\\_on\\_investment\\_in\\_executive\\_coaching\\_A\\_practical\\_model\\_for\\_measuring\\_ROI\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/272121230_Return_on_investment_in_executive_coaching_A_practical_model_for_measuring_ROI_in_organisations)

Leedham, M. (2005). The coaching scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2005. Vol. 3, no. 2, pp. 30—44.

[https://www.researchgate.net/publication/228974779\\_The\\_Coaching\\_Scorecard\\_a\\_holistic\\_approach\\_to\\_evaluating\\_the\\_benefits\\_of\\_business\\_coaching](https://www.researchgate.net/publication/228974779_The_Coaching_Scorecard_a_holistic_approach_to_evaluating_the_benefits_of_business_coaching)

Lindbom, D. (2007). A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results. *Organization Development Journal*, 2007, Summer, Issue 2.

[https://www.researchgate.net/publication/295757709\\_A\\_culture\\_of\\_coaching\\_The\\_challenge\\_of\\_managing\\_performance\\_for\\_long-term\\_results](https://www.researchgate.net/publication/295757709_A_culture_of_coaching_The_challenge_of_managing_performance_for_long-term_results)

- Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 2007. Vol. 42, no. 4, pp. 310—318. DOI:10.1080/00050060701648217.  
[https://www.researchgate.net/publication/247506323\\_Evaluating\\_the\\_effectiveness\\_of\\_executive\\_coaching\\_Where\\_are\\_we\\_now\\_and\\_where\\_do\\_we\\_need\\_to\\_be](https://www.researchgate.net/publication/247506323_Evaluating_the_effectiveness_of_executive_coaching_Where_are_we_now_and_where_do_we_need_to_be)
- Malcolm, S. K., Elwood, F.H, & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development* 6th ed, USA: Elsevier Inc.
- Matsuo, M. (2018) 'How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity', *Personnel Review*, 47(1), pp.118-132. DOI: 10.1108/PR-06-2016-0132.  
[https://www.researchgate.net/publication/322139200\\_How\\_does\\_managerial\\_coaching\\_affect\\_individual\\_learning\\_The\\_mediating\\_roles\\_of\\_team\\_and\\_individual\\_reflexivity](https://www.researchgate.net/publication/322139200_How_does_managerial_coaching_affect_individual_learning_The_mediating_roles_of_team_and_individual_reflexivity)
- McGovern, D, Summerskill W, Levi, M, (2001) *Evidence-based medicine in general practice. Oxford: Bios Scientific Publishers.* <https://ebm.bmj.com/content/8/3/72>
- McGovern, J.; Lindemann, M.; Vergara, M.; Murphy, S.; Barker, L.; Warrenfeltz, R. Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*. 2001, 6, pp. 1–9.  
<https://researchportal.coachingfederation.org/MediaStream/PartialView?documentId=268>
- Milner, J., Milner, T. and McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), pp.237-254. DOI: 10.1177/0021886320905126.  
[https://www.researchgate.net/publication/339291497\\_A\\_Coaching\\_Culture\\_Definition\\_An\\_Industry-Based\\_Perspective\\_From\\_Managers\\_as\\_Coaches](https://www.researchgate.net/publication/339291497_A_Coaching_Culture_Definition_An_Industry-Based_Perspective_From_Managers_as_Coaches)
- Montañez, R. (2018). Career Coaching: What You Need To Know About The Industry's Past And Future. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2018/11/13/career-coaching-what-you-need-to-know-about-the-industrys-past-and-future/>

- Nicolau, A., & Constantin, T. (2021). How executive coaching helps managers increase their performance and deal with uncertainty: A systematic review. *Filodiritto Editore*. p. 99–105.  
[https://www.researchgate.net/publication/353827883\\_Nicolau\\_A\\_Constantin\\_T\\_2021\\_How\\_Executive\\_Coaching\\_Helps\\_Managers\\_Increase\\_their\\_Performance\\_and\\_Deal\\_with\\_Uncertainty\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/353827883_Nicolau_A_Constantin_T_2021_How_Executive_Coaching_Helps_Managers_Increase_their_Performance_and_Deal_with_Uncertainty_A_Systematic_Review)
- Nicolau, A., Candel, O.S., Constantin, T. & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Front. Psychol.* 14:1089797. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1089797.  
[https://www.researchgate.net/publication/371247596\\_The\\_effects\\_of\\_executive\\_coaching\\_on\\_behaviors\\_attitudes\\_and\\_personal\\_characteristics\\_a\\_meta-analysis\\_of\\_randomized\\_control\\_trial\\_studies](https://www.researchgate.net/publication/371247596_The_effects_of_executive_coaching_on_behaviors_attitudes_and_personal_characteristics_a_meta-analysis_of_randomized_control_trial_studies)
- O'Connor, J. & Lages, A. (2007). *How Coaching Works*. A & C Black. First published, Great Britain.
- O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on well-being across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* 2013, 3:2, pp. 1–23. DOI: 10.1186/2211-1522-3-2.  
[https://www.researchgate.net/publication/257885642\\_The\\_coaching\\_ripple\\_effect\\_The\\_effects\\_of\\_developmental\\_coaching\\_on\\_wellbeing\\_across\\_organisational\\_networks](https://www.researchgate.net/publication/257885642_The_coaching_ripple_effect_The_effects_of_developmental_coaching_on_wellbeing_across_organisational_networks)
- Palmer, S., Whybrow, A. (2019) *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioners*. New York: Routledge.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G.N. (2008). *An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development*. Academy of Human Resource Development Conference, 2008, Panama City, FL.



- Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. London : Kogan Page
- Passmore, J., Peterson, B.D, Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. John Wiley & Sons, Ltd, USA
- Passmore, J. (2013a) Motivational interviewing: Agenda Mapping. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 32–35. [https://www.flindersprogram.com.au/wp-content/uploads/MI-Techniques\\_Agenda-Mapping.pdf](https://www.flindersprogram.com.au/wp-content/uploads/MI-Techniques_Agenda-Mapping.pdf)
- Passmore, J. (2013b) Motivational interviewing: Reflecting on ethical decisions. *The Coaching Psychologist*, 9(2), 112–116. DOI: 10.1002/9781119835714.ch28  
[https://www.researchgate.net/publication/360578947\\_Motivational\\_Interviewing\\_Reflecting\\_on\\_ethical\\_decisions\\_in\\_MI](https://www.researchgate.net/publication/360578947_Motivational_Interviewing_Reflecting_on_ethical_decisions_in_MI)
- Passmore, J. (2013c). MI techniques: Agenda Mapping. *The Coaching Psychologist*. 9(1), 32-35, DOI: 10.1002/9781119835714.ch27.  
[https://www.researchgate.net/publication/360577907\\_MI\\_techniques](https://www.researchgate.net/publication/360577907_MI_techniques)
- Passmore, J. (2017). Mindfulness Coaching Techniques: STOP. *The Coaching Psychologist*. 13(2), 86-87, DOI: 10.1002/9781119835714.ch36  
[https://www.researchgate.net/publication/360578135\\_Mindfulness\\_in\\_Coaching](https://www.researchgate.net/publication/360578135_Mindfulness_in_Coaching)
- Passmore, J, Brown, H, Giuffredi, G, Lombardo, D & the European Coaching and Mentoring Research Consortium (2018) *Coaching in Italy (Coaching in Italia)*. Henley-on-Thames: Henley Business School, ISBN 978-1-912473-11-3.  
[https://www.researchgate.net/publication/330116941\\_Coaching\\_in\\_Italy\\_Coaching\\_in\\_Italy](https://www.researchgate.net/publication/330116941_Coaching_in_Italy_Coaching_in_Italy)
- Passmore, J.; Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what’s to come. *Coach. Int. J. Theory Res. Pract* 2011, 4, 70–88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484

[https://www.researchgate.net/publication/233059447 A critical review of executive coaching research A decade of progress and what's to come](https://www.researchgate.net/publication/233059447)

Passmore, J. & Tee, D. (2022). *Coaching practice*. UK: John Wiley & Sons Ltd

Payne, V. (2006) *Coaching for High Performance*. New York : Amacom.

Peterson, D. B., & Millier, J. (2005). *The alchemy of coaching: "You're good, Jennifer, but you could be really good"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57, 14–40.

DOI: 10.1037/1065-9293.57.1.14.

[https://www.researchgate.net/publication/232553078 The Alchemy of Coaching You're Good Jennifer But You Could Be Really Good](https://www.researchgate.net/publication/232553078)

Pousa, C. & Mathieu, A. (2014). Boosting Customer-Orientation through Coaching: A Canadian Study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60-81. DOI: 10.1108/IJBM-04-2013-0031. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-04-2013-0031/full/html>

Pousa, C.; Hardie, T.; Zhang, X. (2020). Promoting frontline employee customer orientation in China: A replication and a comparison. *Int. J. Bank Mark.* 2018, 36, 849–867.

DOI: 10.1007/978-3-030-42545-6\_180.

[https://www.researchgate.net/publication/345020378 Adaptive Selling and Customer Orientation as Mediators Between Managerial Coaching and Performance A Chinese Study An Abstract](https://www.researchgate.net/publication/345020378)

Rauen C. (2003). *Coaching: innovative Konzepte im Vergleich*. Bern: Hogrefe Verlag

RedThread Research. <https://redthreadresearch.com/future-of-coaching-report/>

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E. & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Manag. Decis.*

2017, 55, 2149–2162. DOI: 10.1108/MD-10-2016-0688.

[https://www.researchgate.net/publication/320259963 Is executive coaching more effective than other management training and development methods](https://www.researchgate.net/publication/320259963)

- Riddle, D., Hoole, E. R., Gullette C.D., (2015). *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations*. John Wiley & Sons, Ltd, USA
- Rogers, J. (2008). *Coaching skills A Handbook, Second edition*, England: Open University Press.
- Rogers, C. R. (1951) Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory. Houghton Mifflin, Boston.
- Rogers, C. R. (1959) A theory of therapy, personality and interpersonal relationships: As Developed in the Client-centered Framework. McGraw-Hill, New York.
- Roša(Rosha),A. & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, 7, 233. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040233>
- Rowson, R. (2001). Ethical principles. In F. P. Barnes & L. Mudin (eds), *Values and ethics in the practice of psychotherapy and counselling (6–22)*. Buckingham: Open University Press.
- Saad, H. K. (2022). Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. *Journal of Advanced Research in Leadership*, 1(1): 1-12. DOI: 10.33422/jarl.v1i1.198. [https://www.researchgate.net/publication/364572344\\_Coaching\\_Impact\\_on\\_Employees\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_in\\_the\\_Middle\\_East\\_Healthcare\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/364572344_Coaching_Impact_on_Employees_and_Organizational_Performance_in_the_Middle_East_Healthcare_Industry)
- Sackett, D.L., Haynes, R.B., Guyatt, G.H. & Tugwell, P. (1996). Evidence based medicine: What it is and what is isn't. *British Medical Journal*, 13, DOI: 10.1136/bmj.313.7050.170c. [https://www.researchgate.net/publication/14644450\\_Evidence\\_based\\_medicine\\_What\\_it\\_is\\_and\\_what\\_it\\_isn't](https://www.researchgate.net/publication/14644450_Evidence_based_medicine_What_it_is_and_what_it_isn't)
- Sandler K. This way out. *Coaching at work*, 2011. Vol. 6, no. 6, pp. 31—35. <https://www.coaching-at-work.com/2011/11/26/coaching-at-work-e-newsletter-november-2011/>
- Smirnova M., Silinevica I. Coaching effectiveness study. *Latgale National Economy Research*, 2018. Vol. 1, pp. 146— 158. DOI:10.17770/lner2018vol1.10.3597.

[https://www.researchgate.net/publication/329227522\\_COACHING\\_EFFECTIVENESS\\_STUDY](https://www.researchgate.net/publication/329227522_COACHING_EFFECTIVENESS_STUDY)

Smith, M. & Gilbert, R. A. (2011) *learning team approach to executive recruitment, coaching & consultancy*. Institute of Work-Based Learning, Middlesex University.

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., and Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching* 8, 73–95. DOI: 10.1080/17521882.2015.1071418.

[https://www.researchgate.net/publication/281304120\\_The\\_power\\_of\\_coaching\\_a\\_meta-analytic\\_investigation](https://www.researchgate.net/publication/281304120_The_power_of_coaching_a_meta-analytic_investigation)

Sperry, L. (2004). *Executive coaching: The essential guide for mental health professionals*. New York: Brunner-Routledge.

Stober, D.R. & Grant, A.M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sharpist, (2022). *The ROI of Coaching: Unlocking the Power of Personal Growth in Business*.  
<https://www.sharpist.com/whitepapers>

Tate, R. (2018) *Combination coaching and its implications for creating high performance teams*. The Institute of Work Psychology at The University of Sheffield.

<https://www.hunterroberts.com/wp-content/uploads/2018/11/Hunter-Roberts-Combination-coaching-and-its-implications-for-creating-high-performance-teams.pdf>

Theeboom, T., Beersma, B. & Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18, DOI: 10.1080/17439760.2013.837499

[https://www.researchgate.net/publication/277481265\\_Does\\_coaching\\_work\\_A\\_meta-analysis\\_on\\_the\\_effects\\_of\\_coaching\\_on\\_individual\\_level\\_outcomes\\_in\\_an\\_organizational\\_context](https://www.researchgate.net/publication/277481265_Does_coaching_work_A_meta-analysis_on_the_effects_of_coaching_on_individual_level_outcomes_in_an_organizational_context)

The CoachHub Global Survey: Business Trends in Coaching 2023.

<https://www.coachhub.com/app/uploads/2022/09/Coaching-Trends23-Report.pdf>

Wang, Q., Lai, Y. L., Xu, X. & McDowall, A. (2021). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*. Ahead-of-print. Retrieved on 7 December 2021, DOI: 10.1108/JWAM-04-2021-0030.

[https://www.researchgate.net/publication/352518680\\_The\\_effectiveness\\_of\\_workplace\\_coaching\\_a\\_meta-analysis\\_of\\_contemporary\\_psychologically\\_informed\\_coaching\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/352518680_The_effectiveness_of_workplace_coaching_a_meta-analysis_of_contemporary_psychologically_informed_coaching_approaches)

Ward, P. (1997). *360-degree feedback*. London: Institute of Personnel and Development.

Weiss, J. & Merrigan, M. (2021) Employee Coachability: New Insights to Increase Employee Adaptability, Performance, and Promotability in Organizations *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2021, Vol. 19(1), pp.121-136*. DOI: 10.24384/kfmw-ab52. [https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/0fe54ff4-6d2a-40a2-bedd-28ce117595d8/1/19\\_1\\_9.pdf](https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/0fe54ff4-6d2a-40a2-bedd-28ce117595d8/1/19_1_9.pdf)

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose* (3rd eds.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing

Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life* UNKNO.

Wilson, C. (2014). *Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training*. Kogan Page Publishers,

Wilson, W., & Lawton-Smith, C. (2016). Spot-coaching: A new approach to coaching for organisations operating in the VUCA environment. *International Coaching Psychology Review*, 11, 24–38. DOI: 10.53841/bpsicpr.2016.11.1.24

[https://www.researchgate.net/publication/367112651\\_Spot-Coaching\\_A\\_new\\_approach\\_to\\_coaching\\_for\\_organisations\\_operating\\_in\\_the\\_VUCA\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/367112651_Spot-Coaching_A_new_approach_to_coaching_for_organisations_operating_in_the_VUCA_environment)

Yeung, R, (2000). *Coaching People*. How To Books Ltd,

## Appendice 1. Trascrizione delle interviste condotte

*l'Intervista con Lada Romanova, PCC ICF, settembre 2023*

Lada, so che sei una corporate coach. Potresti parlarmi un po' di te, di come ti sei avvicinata a questa professione, di cosa ti occupi ora, di quali settori lavori, qual è esattamente la tua funzione?

*Sono una professionista delle risorse umane in generale. Per quanto riguarda la mia formazione di base, sono uno psicologo, con un dottorato in psicologia. Ho insegnato in un'università, poi sono diventata responsabile delle risorse umane e ho lavorato per molti anni come direttore delle risorse umane in diverse aziende internazionali. Il mio settore di riferimento è quello del petrolio e del gas e dell'energia - settori industriali di questo tipo - ed è stata proprio la professione di HR a spingermi verso il coaching. Ho imparato a conoscerlo e l'ho utilizzato come specialista esterno per i nostri leader e per i nostri manager. Ho osservato l'effetto che il coaching produce e di conseguenza ho voluto padroneggiare io stesso questa tecnologia ed essendo un attuale direttore delle risorse umane ho iniziato il mio percorso nel coaching. Sono stato formato all'inizio della prima fase, dato che ora c'è un nuovo livello di classificazione, beh, prima era diverso. Così, gradualmente, nel corso di cinque anni, ho superato tutti i corsi di formazione necessari e sono stato certificato al livello PCC ICF. Lavoro secondo gli standard ICF, nell'ambito di questi standard, nell'ambito della competenza ICF, nell'ambito del Codice Etico ICF.*

Quindi ho capito bene, che hai formato un “cubo”: eri un manager delle risorse umane, qualcuno che si occupava di sviluppo del personale e invitava i coach e a un certo punto, avendo visto come funziona bene questo approccio, hai deciso di portarlo nella tua pratica professionale? Quindi hai capito da tutti i punti di vista come funziona il coaching?

*Sì, è esattamente quello che è successo. Si è trattato di due carriere parallele. Cioè, per un certo periodo di tempo è stato così: stavo sviluppando la cultura aziendale all'interno della mia azienda, lavorando io stesso come coach, introducendo programmi aziendali legati al coaching,*

*invitando specialisti famosi e forti per i nostri leader, ma anche gestendo la mia pratica di coaching individuale in parallelo. In altre aziende ho partecipato anche al coaching aziendale, cioè per 5 anni è stato un lavoro parallelo, due carriere che sono andate in parallelo e letteralmente, poco tempo fa, ho chiuso con la storia aziendale e ho deciso di concentrarmi al 100% sul coaching e ora mi occupo esclusivamente di coaching in diversi formati.*

Il formato che hai scelto per te ora, in cosa consiste esattamente? Continui a lavorare con le aziende come coach esterno?

*Sì, ho dei progetti come fornitore esterno - coaching aziendale, programmi diversi: programmi di leadership, programmi di efficienza, programmi di cambiamento, programmi di trasformazione, programmi di fusione e acquisizione. In genere si tratta di problemi aziendali che conosco molto bene grazie al mio background. Ecco. Ma esiste anche la direzione dell'insegnamento. Alcune radici non danno tregua e la mia esperienza nell'insegnamento si riflette in qualche modo anche qui; ora collaboro con l'accademia internazionale di coaching e svolgo alcune attività in questa direzione e, naturalmente, ho consulenze individuali. Ho già un gruppo di clienti che tornano periodicamente. Quindi anche le consulenze individuali rientrano nel mio campo, ma il mio obiettivo principale è, ovviamente, la carriera e le attività commerciali, cioè aree come il life coaching sono rare.*

Sì, oggi si cerca di separare il life-coaching. Se un tempo si combinava bene con le attività di business, ho notato che ultimamente è stato eliminato del tutto dal coaching aziendale e ci si concentra su altri aspetti: lo sviluppo della carriera, proprio all'interno dell'organizzazione, la promozione e il raggiungimento di alcuni obiettivi. È davvero così?

*Sai, sto facendo un po' di speculazioni, perché non è così piatto, ma il punto è che il life-coaching è, ovviamente, allo stesso tempo parte della vita degli stessi leader e degli stessi esperti che si rivolgono al coaching. È difficile separare le due cose, quindi credo che sia molto importante avere una competenza generale e per il life coaching, a mio parere, è molto utile avere una formazione psicologica. Anche se non si tratta di qualcosa di basilare, come una*



*formazione universitaria fondamentale, è necessario avere un qualche tipo di formazione. Ma ora, come hai giustamente notato, c'è un'attenzione particolare per la specializzazione, perché c'è una certa sfumatura: quando sei un esperto di affari e hai un buon background lavorativo, ovviamente le richieste legate agli affari, alla carriera... parli la stessa lingua del cliente, capisci cose che non vengono dette, sei nello stesso campo. Una persona che non ha un background di questo tipo può essere un ottimo coach, sai, questo è un dettaglio, è sicuramente più prezioso per il cliente.*

Quindi potrebbe non essere sufficiente un esperto della materia?

*E sai, probabilmente non userei nemmeno la parola "esperto", ma preferisco essere nello stesso campo semantico, nello stesso glossario, nello stesso linguaggio che usi tu e che usa il cliente.*

*Gli parli con lo stesso linguaggio "a volo d'uccello" del business, che alcune sfumature enfatizzano. In questo modo hai la sensazione di parlare con una persona che non ha bisogno di molti dettagli extra e non hai la resistenza di non essere ascoltato o compreso dall'altra parte. In questo senso, non si tratta tanto della competenza che condividerai, ma credo che si tratti di un campo di significato unificato.*

Questo è un fattore molto importante per il coaching: creare un ambiente in cui ci si possa aprire e condividere qualcosa senza entrare in momenti psicologici, parlando direttamente del compito?

*Sì, è assolutamente vero, se parliamo di competenze ICF, una delle competenze è quella di creare fiducia, insieme ad altre tecniche che ti permettono di creare fiducia, questa sensazione di essere in un campo di significato comune. Anche questo è un aspetto della costruzione della fiducia.*

Lada, hai appena detto che può esserci una certa resistenza. Come affronti questa resistenza nella tua pratica?

*La capacità di lavorare con le resistenze è davvero un aspetto importante e significativo del coaching, per così dire. Il fatto è che osserviamo questa resistenza. Di norma, si manifesta nel*

*lavoro a lungo termine e, secondo le mie osservazioni e quelle dei miei colleghi, si manifesta intorno alle 4-5 sessioni. Dipende dalla persona, cioè le prime due sessioni passano con entusiasmo, la persona sente di aver fatto progressi, ma i passi successivi sono più difficili.... inizia un ulteriore lavoro e il cervello, come spesso si legge nella letteratura popolare e nel coaching psicologico, cerca di risparmiare le sue energie, cerca di resistere e in generale “sto bene qui e non c'è bisogno di allenarmi, per così dire, per darmi del filo da torcere”. Sto esagerando, ovviamente. Esistono studi neuropsicologici che dimostrano a cosa è legata questa resistenza e come si manifesta.*

*Alla tua domanda “Come lavori?”. Sai, dipende da molte ragioni, dipende dal cliente, dipende dall'argomento su cui si lavora, dipende dal grado di resistenza, ci sono molti fattori che influenzano la scelta della tecnologia, della metodologia che si sceglie; quindi, è difficile rispondere in modo univoco, ma comunque è una delle competenze di un coach essere in grado di lavorare con la resistenza. E naturalmente è importante sottolineare al cliente che osservo la resistenza e chiedergli cosa vuole fare al riguardo. Cosa vuoi fare con questa resistenza? Così la persona inizia a ragionare. In generale, se non viene svolto un lavoro preliminare, i progetti spesso incontrano resistenza da parte del sistema, perché i dipendenti non capiscono il valore di questo coaching. Di conseguenza, il budget non viene fissato perché non si può sapere quale sarà il valore. Pertanto, prima del progetto è necessario svolgere un lavoro di preparazione su cosa sia il coaching, sul suo valore e su come possa essere valutato. Perché devi parlare con le aziende, ovviamente, solo nel linguaggio dei benefici, sì, delle cifre e così via. Le aziende sono sempre interessate al rapporto benefici-costi, è molto importante per le aziende. Di conseguenza, quando si prepara un progetto di questo tipo, è importante capire quali saranno i “valori aziendali” per loro e, di conseguenza, utilizzarli nella giustificazione del budget. Il problema è che se non lo sai, hai meno probabilità di difendere il progetto.*

Mi poi dire, per favore, ci sono altre cose che devi affrontare durante una sessione di coaching, altre sfide?

*Quali sono alcune delle sfide? Una delle difficoltà che vorrei condividere con te è la cultura del consiglio e, di conseguenza, l'aspettativa di questo consiglio, il desiderio di una soluzione pronta, di alcune raccomandazioni. Si tratta di qualcosa di più vicino alla mentorship. I clienti che non capiscono bene cosa sia il coaching, entrano nel lavoro con l'aspettativa che ci sia una pillola magica, un consiglio magico e che tutto vada bene. A questo punto è importante dire che è molto importante per un coach professionista all'inizio del lavoro con un cliente, per non dover affrontare questa difficoltà di spiegare, chiarire e fare un'intera sessione su cosa sia il coaching, verificare quali siano le aspettative.*

*Come sai, “La delusione è data dalle nostre aspettative irragionevoli”. Di conseguenza, per eliminare questa difficoltà, è molto importante fare una sessione preliminare, se una persona non ha mai lavorato nel coaching e non sa di cosa si tratta, allora questo momento è un “must”.*

*Quali altre difficoltà ci sono state: conflitti quando non si tratta di una sola persona, ma di molte. In occasione di diversi eventi comuni, emergono diversi punti di vista. E un coach deve essere in grado di gestire questa dinamica, di gestire questi conflitti, deve avere un coach.*

Nella tua pratica ci sono stati casi in cui sei stato contattato da un manager, cioè da una terza persona, che ti ha chiesto di fare coaching con i dipendenti. Come interagisci generalmente in queste situazioni, quando sono coinvolte tre o più parti. Ci sono sfide e limitazioni in queste situazioni?

*La tua è un'ottima domanda, perché è un punto dolente: il coaching aziendale prevede che l'organizzazione abbia i propri obiettivi per i quali invita il coach ed è l'organizzazione stessa a essere sia lo sponsor che il cliente. E questo ha sicuramente un impatto sul lavoro che viene svolto all'interno dell'organizzazione. Ma allo stesso tempo lavoriamo con le persone, lavoriamo con le richieste che questi dipendenti hanno e lavoriamo sulla base del Codice Etico ICF, dove la riservatezza è uno dei pilastri di questo lavoro. E come combinare tutto questo è una grande storia, di norma, come ho detto, la preparazione, proprio come nel coaching individuale la prima sessione introduttiva è molto importante, così qui il lavoro preparatorio è molto*

*importante, la fase di coordinamento di tutte le fasi del processo di coaching. Si tratta di una presentazione con lo sponsor o il leader, il cliente; si tratta di una presentazione su cosa è il coaching, cosa facciamo, cosa non facciamo, quali sono le nostre competenze, quali sono i nostri principi, quali sono i nostri compiti per chiarire le aspettative. A volte i manager dicono al coach dopo la sessione: "Mi dica, per favore, come si comporta in questo e in quello". Sì, e per eliminare immediatamente tutte queste domande, il lavoro preparatorio è molto importante, e qui il coach dimostra non solo le sue competenze come coach, ma anche le sue capacità comunicative; nel coaching aziendale è importante essere un ottimo negoziatore, deve essere un buon motivatore, cioè ha dei ruoli aggiuntivi.*

*Per entrare nel mondo del lavoro aziendale non basta essere un super esperto, un coach. Per entrare in un'azienda è molto importante essere in grado di interagire efficacemente con lo sponsor e clienti. Hai fatto la domanda giusta perché si tratta di una storia davvero molto difficile e non tutti possono entrare nel mondo del coaching aziendale.*

Devi essere in grado di mantenere questo equilibrio extra, mantenendo i tuoi principi e lavorando per ottenere i risultati che i clienti e i dipendenti si aspettano da te... e tutto questo in modo etico. Sembra davvero molto difficile.

*Sì, assolutamente sì. E ci sono statistiche che dimostrano che dopo un intervento di coaching si verificano licenziamenti molto significativi nelle aziende, quando persone chiave possono lasciare l'azienda. Quando si lavora con un coach, una persona può rendersi conto di alcune cose che la porteranno a questa decisione e il cliente e lo sponsor dovrebbero essere consapevoli di questi rischi, sapere che succede. Questo non significa che sia una cosa buona o cattiva. Di solito sappiamo che se una persona pensa di cambiare qualcosa nella sua vita, prima o poi lo farà e il coaching può servire come ulteriore pietra sulla scala di questa decisione. Ma c'è una statistica secondo cui dopo gli interventi di coaching ci sono dei licenziamenti fondamentali. Questo è un punto interessante.*

L'hai riscontrato nella tua attività di direttore delle risorse umane?

*Sì, mi è capitato. Ed è una sfida che solo le organizzazioni con un livello di consapevolezza superiore possono affrontare. Sono in grado di stabilire diversi compiti, sapendo che le persone che hanno lavorato (si tratta di persone che liberano il loro pieno potenziale, non solo perché devono farlo o perché alcune condizioni difficili le costringono a lavorare lì), creano benefici a lungo termine rispetto alle soluzioni a breve termine che hai oggi nel tuo team.*

Parlando dell'approccio del coaching, quanto pensi sia efficace rispetto ad altri metodi di sviluppo del personale?

*Bisogna vedere cosa intendi per “altri”, ma per rispondere alla tua domanda in generale, sì, in generale l'approccio del coaching è efficace. Direi addirittura che è la cultura del coaching dell'organizzazione. E di cosa si tratta? Si tratta innanzitutto della capacità di avere un dialogo. Si tratta innanzitutto della fiducia che si crea in azienda. Quando c'è un'atmosfera di fiducia, un'atmosfera di collaborazione, una cultura del dialogo e dell'ascolto reciproco. Una cultura in cui si accetta di capire che la diversità, come l'Inclusività, è OK, è normale e ha il diritto di esserlo. Questi sono i pilastri della cultura del coaching. E sono sicuramente molto efficaci se vogliamo che le persone liberino il loro potenziale, si sentano più felici e quindi, per così dire, siano lo scopo dell'organizzazione.*

Confrontando il coaching con qualsiasi programma di formazione o istruzione, si ritiene che la formazione sia un lavoro finalizzato a un risultato specifico, a risolvere un problema “qui e ora”. Il coaching è una prospettiva di questo tipo e, oltre a risolvere il compito “qui e ora”, c'è la possibilità che, di fronte a un compito simile, una persona porti avanti l'abilità ricevuta dal coaching, anche in altri compiti. Cosa ne pensi di questo?

*Sì, assolutamente. E probabilmente hai incontrato o incontrerai nella letteratura sull'efficacia del coaching. Solo il 7% dei partecipanti al gruppo realizza le competenze che ha, per così dire, appreso e provato durante la formazione. 7%.*

È poco.

*È molto poco. Esistono tecniche speciali di post-formazione che cercano di rafforzare questo aspetto, ma purtroppo le cose stanno così. Per quanto riguarda il coaching, è assolutamente vero che permette a una persona di cambiare il modo in cui pensa al problema su cui sta lavorando. E di conseguenza, come hai detto tu, le situazioni o i problemi simili, le sfide con cui ha a che fare... ha già in mano quello strumento... “Come puoi farlo in modo diverso... in che altro modo puoi... e se fosse diverso?”. Conosce la risposta a questa domanda. E anche se non conosce la risposta a quella domanda, sa che puoi andare oltre e trovare la risposta. Questo cambiamento, questa mente, dà questo risultato.*

Mi sono imbattuto nel fatto che ci sono pochissime metriche rilevanti per misurare l'efficacia del coaching, semplicemente perché non possiamo prendere in considerazione un periodo di tempo specifico, in quanto si tratta di un lavoro a lungo termine. Qual è la tua opinione in merito? Come misuri l'efficacia del coaching in generale?

*Sì, si tratta di un'attività che non è facile da digitalizzare. E di conseguenza, quando ci rivolgiamo ad alcune aziende, proprietari o leader, questi ultimi vogliono sicuramente capire per cosa stanno pagando e quali risultati otterranno. Esistono diversi approcci per valutare come i risultati del coaching possano essere digitalizzati. Tutti sono relativi, non si può dire che prima era il 10% e ora è il 20%. Non è possibile. Se, ad esempio, un'azienda, prendo il mio caso, aumenta il tasso di abbandono, notiamo che c'è una tendenza negativa. Analizziamo le cause e i motivi. E ci rendiamo conto che i motivi che sono stati inclusi nell'analisi possono essere ridotti con l'aiuto del coaching; quindi, prendiamo questa metrica come base di riferimento per l'attrito per un periodo specifico e di conseguenza implementiamo alcuni progetti di coaching volti a risolvere questo problema. Poi prendiamo una sezione trasversale dell'abbandono per un altro periodo, ad esempio sei mesi dopo. Sì, sei mesi prima e sei mesi dopo il programma, e mostra chiaramente che il coaching aiuta a risolvere il problema. E se parliamo, ad esempio, del team di vendita, molto spesso le persone vengono invitate a partecipare al coaching per portarle a un altro livello legato alle vendite. In generale, tutto ciò che ha a che fare con le vendite è spesso*

*molto più facile da vedere. Ci sono determinate cifre, o il mercato, o le entrate, o le quantità... quindi questo tipo di efficienza è facile da monitorare. Ma la maggior parte delle volte, se parliamo di cose più generali, si tratta di questionari. Questionari che vengono condotti prima e questionari che vengono condotti dopo. Soprattutto se si trovano spesso nell'executive coaching, quando lavoriamo su N-1, N-2, cioè su posizioni di leadership di qualche tipo. Le persone descrivono in un questionario o in qualche materiale il livello o la scala in cui si trovano ora con questa situazione. Poi fanno questa valutazione, ad esempio, alla fine, come si sentono rispetto alla situazione con cui hanno lavorato. Questa è la storia più comune che viene tagliata.*

E come viene presa la decisione di utilizzare il coaching? Chi la prende l'HR o ancora più in alto, di chi è la catena di comando?

*Anche in questo caso. Perché capita che il capo stesso, che sia l'amministratore delegato o il presidente o un'altra persona, si occupi di coaching. Lui stesso crede in questa tecnologia, lui stesso conosce questi risultati. O almeno conosce questo approccio. E può essere l'iniziatore della necessità di questo approccio. Molto spesso il problema proviene dalle Risorse Umane, perché le persone si imbattono in questa tecnologia e spesso vengono addestrate a farlo. E poi portano questa idea, la vendono all'interno dell'azienda. E ci sono casi in cui i dipendenti stessi (alcuni dipendenti chiave... qualcuno di cui ci si fida, qualcuno che ha una certa autorità) ... l'ha incontrata da qualche parte nella sua vita, ma l'ha vista, se ne è innamorato, crede in questa tecnologia e così via. E porta, racconta... e loro seguono questa idea. Insomma, in modi diversi. Ma sai, la tua domanda mi fa pensare che sia importante che la decisione venga presa dal capo. Perché se la direzione ha la consapevolezza di ciò che otterrò come risultato di questo coaching, ad esempio, come proprietario, allora è ovvio che l'implementazione sarà molto più semplice ed efficace. I budget vengono stanziati di conseguenza e i risultati si vedono. È più difficile attuarlo dal basso.*

La cultura del coaching ti offre maggiori opportunità?

*Si.*

Ti è mai capitato di avere aziende che avevano una cultura del coaching molto ben sviluppata e grazie ad essa le loro prestazioni sono cresciute?

*A me è capitato. Non ti parlerò nemmeno della mia azienda, perché è un po', sai, probabilmente soggettivo, è impossibile separarsi da questa azienda. Ho partecipato a un progetto. Si tratta dell'industria metallurgica. Si tratta di un'azienda molto conosciuta nel settore metallurgico. Quando sono stato invitato come coach esterno in uno dei programmi, ho pensato sinceramente se andarci o meno. Perché avevo lo stereotipo che, beh... dov'è il coaching e dov'è questa azienda? Soprattutto perché si diceva che avrebbe permeato, per così dire, tutta l'organizzazione, non solo le posizioni di vertice. E qui voglio dirti che il direttore delle Risorse Umane è un grande e profondo specialista del coaching, con tanto di formazione e certificazione, interessato a questa tecnologia e all'introduzione graduale di diversi programmi. Ha ottenuto che la cultura del coaching fosse molto visibile. Stavo osservando i dialoghi tra i capisquadra... che sono lì, queste sono imprese... altiforni... logistica di questo livello, ci sono capisquadra. Questa è un'ideologia di coaching assolutamente unica. E questo è davvero, davvero il risultato. Ecco perché sì, ci sono esempi del genere, sono incredibili. Sembra che questo sia più in linea con le aziende tecnologiche, le aziende creative, le banche, per esempio. Insomma, aziende che sono più vicine a questi processi. Volevo farti l'esempio di un'azienda metallurgica. La cultura del coaching era molto visibile e i risultati si vedevano.*

Di solito, quando parliamo di cultura del coaching, immaginiamo un'azienda informatica o qualcosa di moderno e trendy.... Credo che la cultura del coaching si stia spostando un po' in avanti. Ho iniziato a sentir parlare più spesso dell'approccio “manager come coach”: oltre a gestire le persone, devi avere l'abilità di allenare, beh, allenare e sostenere questa cultura. Penso che sia un approccio che consuma molta energia dal punto di vista manageriale?

*Inoltre, ho dei programmi di leadership che ho implementato nella mia azienda e con i quali mi presento all'esterno. E c'è una nozione, beh, almeno per me, di “competenze manageriali estese”. Cioè, alcune competenze di base di un manager sono l'esperienza. Si tratta della*



*conoscenza degli affari, beh, di alcune cose fondamentali: dove può dare istruzioni, dove può distribuire le responsabilità, dove può... e così via. Esistono poi competenze estese e competenze "manager come coach" e queste competenze non devono essere solo superate, ma devono arrivare al livello "so e so applicare in qualche modo", ma l'importante è che il manager sia in grado di identificare in quali momenti lavora prevalentemente come manager e in quali momenti lavora prevalentemente come coach. Se parla del potenziale di una persona, del fatto che una persona dovrebbe assumersi la responsabilità di una decisione, della creatività nel team e così via, sì, in questo caso si inserisce maggiormente come coach e se parla di alcuni compiti, obiettivi, distribuzione, controllo di qualche tipo, ciò che non viene rimosso dal manager, in questo caso agisce più fuori dal ruolo, sì, come se "mettesse il cappello" più come manager. E in questi programmi io, diciamo, mi concentro su questo aspetto. E in questa situazione, chi sei? E in questa situazione, come ti comporti, in quale ruolo agisci di più? Credo che questo tipo di momento sia molto importante.*

Hai già parlato qualche volta di questi programmi di coaching, questi sono i programmi che gestisci in ambito aziendale, giusto?

*Sì, sì. Si tratta di programmi in ambiente aziendale che ho condotto nella mia azienda per molti anni e che ora utilizzo come prodotto per le aziende esterne.*

E quanto durano di solito questi programmi?

*Sai, è difficile dirlo. Il fatto è che si tratta di programmi camaleontici, perché il coaching dipende molto dalla velocità con cui il team o i leader si muovono, dalla profondità che vogliono raggiungere o dall'ampiezza che vogliono raggiungere... e così via. Quali sono le condizioni aziendali, perché le condizioni aziendali cambiano molto rapidamente e il programma cambia di conseguenza; quindi, molto spesso è un organismo molto vivo. Ma se parliamo, ad esempio, di programmi esterni, spesso si arriva a un periodo compreso tra i 6 e i 12 mesi.*

È sicuramente un periodo lungo.

*Sì. Se si tratta di coach aziendali interni, allora questi programmi vengono modificati in un altro, espandendosi... Ma il coaching esterno non è una storia veloce, se la metti così, funziona per ottenere risultati. Ad esempio, ci sono programmi come "Il potere del team". Perché ora, come project manager, capisci meglio di me il valore non di un gruppo, ma di un team, e abbiamo programmi come "Il potere di un team". Secondo noi, qual è il valore di questi programmi? Il fatto che non ci presentiamo con dei compiti inventati, come dire, portiamo questo problema al lavoro. No, prendiamo quello che il team sceglie e di solito diciamo: "Ragazzi, prendete questo problema che avete davvero. Avete alcuni KPI su cui il team sta lavorando, prendete questo". E poi svolgiamo il nostro programma su questo compito e in questo modo (a proposito, ora ho un'idea delle metriche di cui parli, di come misurarle, se vieni in un'azienda con questo approccio, è molto facile misurare questa metrica). In altre parole, oltre al fatto che stai risolvendo il problema di un team forte, cioè come si forma, come comunica, come interagisce e come risolve i conflitti. Si tratta quindi di un numero enorme di aspetti, ma in parallelo c'è l'inizio del KPI "X" per cento e l'uscita del programma che cosa succede con questo KPI. In questo caso stiamo risolvendo due compiti allo stesso tempo, non molte persone lo fanno, ma questo è esattamente ciò che faccio io dal mio background aziendale. Io, ad esempio, ero molto infelice quando alcuni programmi esterni venivano da noi e sentivo dire dai dipendenti: "Ho tanto lavoro da fare e un coaching viene qui e mi fa perdere tempo". E mi è rimasta impressa questa irritazione: come combinare il tutto e quando lo metti in una situazione aziendale reale, diventa un aiuto, non un peso aggiuntivo per te. Ti sviluppa, ti insegna, vuole renderti migliore.*

Credo che questo sia uno dei principi più importanti dell'educazione degli adulti. Da un compito applicato che deve risolvere qui e ora, non fantasticare su come è andata altrove. Lada, per quanto ne so io il coaching individuale, il coaching e il team coaching sono molto diversi, sia nei tempi che nelle dinamiche. Poiché un team può percepire la situazione in modo diverso,

qualcuno potrebbe opporre resistenza: hai affrontato qualcosa di simile, come hai risolto questi problemi?

*Sì, e se parliamo esclusivamente di coaching, ad esempio, che si tratti di team coaching o di group coaching o di coaching individuale, e non di programmi in generale, può accadere anche questo. Ad esempio, un'azienda acquista un coaching di gruppo, ma per risolvere una situazione o un problema. Di conseguenza, può durare solo pochi giorni, sì, ma può durare, ad esempio, 2 mesi.... una volta alla settimana per superare il problema. Può durare una sola volta, ad esempio una sessione di coaching di gruppo per risolvere una situazione, che è molto, molto variabile. Ma può anche essere un coaching individuale, ad esempio un'azienda inserisce nel suo programma Beckett 10 sessioni di coaching per i suoi dipendenti. Io ho un'azienda di questo tipo (un tempo ho dato il via a questa iniziativa) e ha funzionato molto bene; c'è un pool di coach, il che significa che c'è un calendario, tu scegli e lavori a queste dieci sessioni. Se vuoi andare oltre, ti paghi da solo e questa è anche una storia che può durare. Una persona può venire per tre sessioni, provare e, se non funziona, non lo usa più. Qualcuno ne intende 20-30 ed è pronto a pagare e lavora per tutto l'anno. Ecco perché, secondo me, quando all'inizio c'è già una cultura aziendale del coaching e i dipendenti, la maggior parte di essi ne comprende il valore per sé stessi, lo accettano meglio. Perché in realtà il coaching non funziona per tutti. Devi renderti conto anche di questo.*

Sì, sì, e non tutti i problemi e non tutte le sfide vengono risolte.

*Non tutti, non tutti i problemi sono adatti al coaching. Ecco perché è del tutto normale, con durate diverse. Queste storie una tantum si adattano meglio alle aziende che hanno già una cultura del coaching e lo considerano uno strumento. Sai, conosco questo strumento: "È un cacciavite che gira la vite". La vite è allentata, noi invitiamo il cacciavite e stringiamo la vite. E quando questa cultura non esiste, allora, di conseguenza, questa storia unica non solo può fallire, ma può addirittura screditarsi.*

Sì, in effetti questo è uno dei punti che vorrei menzionare nel nostro dialogo: negli ultimi tempi il numero di allenatori è cresciuto in modo esponenziale. E la maggior parte di loro non ha alcuna formazione seria. E poi, quando le persone si trovano di fronte a questo basso livello, all'incapacità di risolvere i problemi..., una tale nuvola negativa si raccoglie intorno a loro.

*Sì!*

So che le associazioni stanno cercando di regolare questo problema in qualche modo, voglio dire che state conducendo interviste e se non sbaglio ora state conducendo interviste anche per i coach?

*Sì, hai assolutamente ragione e questo è il nostro problema. Il fatto che il coaching in generale sia stato screditato da una mentalità così pubblica.*

*Ora ti parlerò di come vengono mantenute le qualifiche, ma vorrei anche dirti quanto sia importante per il cliente scegliere correttamente, avere dei criteri in base ai quali sa come scegliere. E questo lavoro con i clienti è sicuramente molto importante. Come deve essere controllato un allenatore? In primo luogo, si controlla la formazione, cioè un certificato della scuola che è certificata. Ad esempio, l'International Coaching Federation ICF. È la federazione più importante, questa è la prima cosa. Seconda cosa. Qual è il livello ACC, PCC, MCC. Di norma, le aziende non prendono un livello inferiore al PCC, ma PCC e MCC. Poi, possono verificare il feedback dei clienti precedenti. È come se un datore di lavoro potesse controllare, quindi qui dai il tuo consenso, condividi con chi hai lavorato e con quali aziende in modo che possano controllarti e ottenere un feedback. Questo è il tipo di piano per accompagnare l'azienda. Verificando questi criteri, si evita che persone a caso entrino e non diano i risultati desiderati. Per quanto riguarda il modo in cui i coach si sostengono ulteriormente. In effetti, il coaching è una professione in cui si impara continuamente, questo "Life Long Learning" è molto applicabile ai coach. Perché devi acquisire conoscenze non solo perché sei così, anche se è un modo di pensare. Ma in realtà siamo spinti dalla necessità. Innanzitutto, dobbiamo certificarci ogni tre anni, confermare le nostre qualifiche, ogni tre anni. E in questi tre anni, devi*

*seguire un certo numero di ore di formazione aggiuntive. Sono i programmi che vengono certificati, ad esempio nell'ICF sono le ore CCI, che devono essere in numero determinato. Devi avere un certo numero di ore di tutoraggio: è il momento in cui il tutor ti valuta, le tue sessioni. Dovresti avere un tutoraggio di gruppo, per un certo numero di ore, e un tutoraggio individuale, per un certo numero di ore. Le supervisioni: è il momento in cui arrivi con le tue domande e le affronti con il supervisore. E queste sono le domande... quando entro nella storia aziendale, quando vengo selezionato... c'è sempre una domanda sul numero di metri nell'ultimo anno, sul numero di ore di supervisione nell'ultimo anno, sull'ultima formazione, sugli argomenti trattati. Quindi, tutto questo dimostra che l'allenatore in questione rispetta quegli standard e quei requisiti, sotto l'ala della Federazione o dell'Associazione sotto cui lavora. E questa è la protezione per i clienti. Tra l'altro, per i clienti individuali e per i clienti aziendali, la conoscenza di questi criteri permette loro di evitare almeno una situazione spiacevole quando una persona a caso si rivolge a loro.*

Lada, hai già detto che ovviamente raccomandi una formazione aggiuntiva per i coach, ma puoi dare qualche altra raccomandazione per coloro che si affacciano alla professione?

*Altre raccomandazioni... pratica! Il coaching si basa molto sulla pratica e molti giovani allenatori hanno paura di smettere di imparare perché pensano sempre di non essere abbastanza bravi per iniziare a praticare. E questo è un grosso errore, secondo me. Ora, quando sono con gli studenti dell'Accademia Internazionale di Interaction Coaching, dico spesso di iniziare a fare pratica. Ovviamente devi informare i tuoi clienti che stai ancora imparando o che hai appena completato la tua formazione, ma devi fare pratica. Molte persone hanno paura di iniziare questa pratica, ma senza di essa non si può migliorare.*

Ci sono delle best practice o delle raccomandazioni per creare una buona cultura del coaching nelle organizzazioni che potresti dare?

*Beh, probabilmente ci sono molte raccomandazioni che si possono dare, dipende dalle sfide che si presentano. Ma una cultura del coaching consiste innanzitutto nel dire: "Conosco questi*

*principi, li condivido e li uso”, quindi i programmi si basano su queste tre cose. Programmi che mirano a rendere i dipendenti consapevoli di cosa sia, a cosa serve e a cosa serve il coaching. Competenze: si tratta di diverse tecnologie di coaching, nuovi metodi di coaching, nuovi strumenti che i manager o i dipendenti stessi utilizzano nel loro lavoro. E “mi fido di questo” significa vedere i risultati. Ciò che non funziona, ciò che non funziona, ciò che non attecchisce, ciò che funziona bene da qualche parte... ma non funziona per me... deve essere eliminato e inserito nel puzzle. Questa è la gestione dei risultati. E poi questo approccio inizia a diffondersi come una buona infezione all'interno dell'organizzazione e dà risultati di segno opposto.*

Oggi hai detto che sarà più efficace se verrà dall'alto piuttosto che dal basso. Credi che quando i dipendenti vedono che il loro manager crede in questo approccio, ciò non produca una maggiore efficienza per l'azienda nel suo complesso e per l'adozione di questa cultura, giusto? *Certamente, assolutamente. Il manager è una persona importante per qualsiasi dipendente, indipendentemente dal tipo di rapporto che ha e dal livello di fiducia, per così dire, che c'è tra i dipendenti. Di conseguenza, se una persona si sente a proprio agio nell'interazione, se può fidarsi e parlare di ciò che pensa, se può realizzare alcune opportunità aggiuntive, il suo potenziale, ha fiducia in questo manager e nella strategia che trasmette e così via fino al livello successivo.*

Abbiamo già toccato un po' questo argomento: quanto pensi che sia importante avere una formazione di base per poter continuare a fare coaching con successo? *Sai, probabilmente ti farò una metafora di questo tipo. Avevo un'amica che era molto brava a disegnare fin da bambina. Ma si dà il caso che non l'abbia mai fatto a livello professionale, che abbia una professione diversa e che abbia intrapreso un percorso professionale in un altro campo. Ma dopo un po' di tempo, questa voglia è tornata e ora fa delle cose artistiche incredibili, che provocano una gioia assoluta. E per me, sai di cosa si tratta? Riguardo a ciò che hai detto... l'educazione o l'educazione psicologica... è sicuramente un aiuto. Ed è sicuramente un vantaggio per la persona che si dedica al coaching, ma un buon coach non è assolutamente*

*uguale a un buon allenatore, un buon mentore non è assolutamente uguale a un buon allenatore, un grande psicologo non è uguale a un buon allenatore. Allo stesso modo, ad esempio, un designer può essere un buon coach. Secondo me, ovviamente, c'è una logica in tutto questo, se le persone si avvicinano a questo principio, allora un po' di educazione sarà d'aiuto. Perché questa è la neurofisiologia del cervello, questa è la neurofisiologia delle abitudini. Questi sono alcuni elementi di base che sicuramente ti permettono, nel processo di comunicazione, di costruire una catena di domande di pensiero che ti aiuteranno davvero, per così dire, ad aiutare. Non lo so.*

All'inizio, quando le Risorse Umane hanno fatto la loro comparsa, non esisteva una professione del genere, le persone arrivavano come avvocati, formatori... dalla pedagogia. Con il tempo, per così dire, la vita ha corretto le cose, tanto che sono nate università, università in cui si formano professionisti delle risorse umane. Ed è già diventata una professione, quindi nella fase iniziale non credo che debba essere rigida, ma è un bonus, sicuramente un bonus aggiuntivo.

*l' Intervista con Claudio Belotti, PNL e Dinamiche a Spirale, ottobre 2023*

Claudio, mi puoi raccontare qual è il tuo ruolo, quando parliamo di coaching per lo sviluppo del personale, per le aziende?

*Allora, in azienda quando vengo chiamato a fare coaching, quasi sempre lavoro con manager di alto livello, amministratore delegato, CFO, direttore generale, direttore vendite... quello che è. A volte lavoro solo con una persona che deve sviluppare alcune sue abilità, potrebbero essere di leadership e di gestione del team. In questo momento, ad esempio, sto seguendo un manager di un'azienda di consulenza importante, che deve migliorare la sua capacità di gestire il team. Perché lui è molto, molto bravo in quello che fa, è molto preparato. E lavora con persone ... (lui ha più o meno la mia età e lavora con persone più o meno della tua età) ma non fa un buon lavoro dalla parte gestione, diciamo umana. A volte lavoro con più persone, in un'altra azienda, anche questa abbastanza importante, lavoro con il COF di gruppo e con il direttore amministrativo di una delle aziende del gruppo, ma i due non vanno molto d'accordo, hanno dei*

*conflitti. Quindi, stiamo cercando di trovare un modo affinché loro possano lavorare bene e non creare conflitti né fra di loro, perché essendo un gruppo... certe dinamiche sono poco belle, poco carine e, soprattutto, perdita di tempo. Quasi sempre lavoro sulla parte, e che gli americani chiamano Soft skills, anche se a me piace poco come definizione, e dunque, con le persone per aiutarle a fare bene quello che fanno. Spesso perché sono molto bravi tecnicamente.*

Quindi esperti già?

*Esatto! Ma non sono cresciuti tanto nella parte di leadership e affini... leadership, gestione delle dinamiche... motivazionali persone... queste cose qua. Oppure sono stati promossi da poco e sono in difficoltà perché fanno fatica ad interpretare il ruolo. Come del resto tutti quando inizialmente occupiamo un ruolo superiore! Oppure vi è un conflitto con qualcun altro, o con altri.*

E di quali settori stiamo parlando?

*Io ho lavorato nel settore della moda... nel settore della consulenza... non c'è un settore. Perché per quello che faccio io non è richiesta una esperienza nel settore.-Che sia direttore vendita, amministratore delegato... in un'azienda di moda, in un'azienda che produce tappi per birra, o vende i mutui perché è una banca...è-indifferente. Certo devo capire come funziona un'azienda, devo sapere la differenza fra un direttore generale e l'amministratore delegato, ma la parte, diciamo, tecnica no, non mi serve. Anzi a volte mi aiuta per dargli una visione un po' più esterna. Una metafora sportiva "Chi gioca spesso non vede bene la partita e neanche chi è in panchina. Devi essere sugli spalti e, magari, non tifare per nessuna squadra.*

E poi, avendo queste speranze che tu hai, è facilissimo proprio...

*Eh...facilissimo no, grazie! È facilissimo ma non sempre, perché spesso ci sono situazioni molto complicate e complesse. Nell'azienda dove sto lavorando con i CFO e direttore amministrativo, sto facendo fatica perché sono entrambi due persone, molto complesse e soprattutto CFO ha un carattere-forte. Io non ho un ruolo, non sono un suo capo, non posso ordinargli di fare una cosa,*



*ma devo convincerlo. Quindi non è sempre...Allora, diciamo che è semplice ma non facile. E a volte difficile.*

Perché questa scelta proprio, coaching?

*Tutto nasce quando ero negli Stati Uniti. Io ho sempre avuto fin da ragazzino la curiosità di capire le persone. I comportamenti delle persone mi hanno sempre molto affascinato. Anche da bambino mi chiedevo come mai una persona si comportava in un modo e non è in un altro, magari vivendo la stessa situazione. Faccio un esempio stupido, ma non è per me...Mio padre ha avuto grossissimi problemi di salute e, invece di essere depresso, arrabbiato, era una persona molto gioviale, molto allegra. Nonostante avrebbe potuto essere arrabbiato con la vita! E, invece, è una persona che poteva avere problemi molto meno importanti di mio papà, magari, era arrabbiato e triste, depresso. Poi, io volevo viaggiare per il mondo, perché volevo conoscere le persone dei paesi diversi e ho incominciato a lavorare nel settore alberghiero e ho fatto carriera velocemente. Sono andato negli Stati Uniti dove gestivo un ristorante imposto in un albergo di Lusso. Lì mi sono reso conto che avevo bisogno di imparare a gestire le persone, a comunicare con i clienti perché i clienti non erano tutti facili. E ti parlo degli anni 90, inizio anni 90. E quegli anni negli Stati Uniti è stato il boom della crescita personale, dei corsi. Ho incominciato a frequentarli con grande entusiasmo e sono arrivato a frequentare un corso con Anthony Robbins. Mi sono appassionato e ho incominciato a fare tutti i suoi corsi. Nei corsi di Anthony Robbins ci sono delle persone che ti seguono durante il corso e io ho detto: voglio fare quel lavoro!*

Quindi la scelta del PNL è stata così, a caso?

*Allora, non è stata tanto a caso perché, ripeto, negli Stati Uniti avevo incominciato a leggere i libri, a frequentare i corsi, una serie di coincidenze, per chi ci crede. Per me non è stata una coincidenza, è stato proprio l'universo, che mi ha voluto indirizzare. Facciamo, una serie di coincidenze che mi hanno indirizzato nel mondo di Anthony Robbins. Poi, io sono una persona che, se mi piace una cosa, voglio andare alla fonte. Quindi, Anthony Robbins ha parlato di*

*PNL? Vado a studiare PNL. E da chi vado? Dai fondatori. Se posso andare alla fonte vado alla fonte. Anthony Robbins parla di dinamiche spirale, da chi vado? Dal braccio destro di quello che le ha inventate. E, quindi, poco dopo, ho deciso di lasciare la mia carriera del mondo alberghiero, che mi piaceva ma non mi dava più quella energia, quella passione, e sono tornato in Italia. Ho e incominciato a fare coaching quando in Italia, praticamente, non lo faceva nessuno.*

Ma in questo momento come va coaching in Italia? Perché non è tanto sviluppato, come so io, e non è come in America?

*No, non è come in America, però a livello aziendale molte aziende lo stanno implementando. Il problema è che in Italia, come spesso accade, ci sono tante persone che improvvisano, dicono cose che non si dovrebbero dire, e fanno cose che non si dovrebbero fare. Quindi molti pensano che il coaching sia una stupidata. Io ho avuto la fortuna e anche un po' bravura di lavorare, anche adesso, con aziende importanti e di lavorare bene.*

Quindi si sta sviluppando. Ma non a caso, se tu vai su social, sono diventati tutti i coach. *E quella è un'altra cosa che, purtroppo, deve essere gestita in qualche modo. Da una decina di anni, quando coaching è diventato famoso, è arrivata la pubblicità che tu puoi lavorare e guadagnare un sacco di soldi... alla fine parliamo di una ragazzina che è appena uscita da un corso di tre mesi...*

Di tre mesi... ma neanche! Un weekend!

*La nostra scuola dura minimo un anno. E poi c'è gente che va avanti e fa anche altro. E purtroppo c'è anche questo. Ha preso questo taglio, soprattutto in Italia, perché in Italia si copiano male alcuni modelli americani, che il coaching serve a far diventare persone ricche. No, non è detto. Ci sono coach che aiutano le persone a far meglio ciò che fanno, ed essere più felici, più sereni. Eh si, purtroppo è un periodo così.*

E approccio PNL come va nelle aziende? Perché lo so che c'è differenza tra quello e coaching classico.

*Ci sono molte aziende che non vogliono sentire parlare di PNL, per la stessa ragione per la quale alcuni non vogliono sentir parlare di coaching. Perché qualcuno ne ha parlato ma lo ha fatto male. Quindi ci sono aziende che, magari, mi dicono vieni, fai, usala ma non nominarla, perché qua pensano che sia... Ho lavorato in P&G e la parola PNL non potevo usarla. La persona, che mi aveva chiamato, mi ha detto: "Io so che è una cosa seria, però molti dei miei colleghi pensano che sia una stupidata". E avevano ragione a pensarlo, perché avevano avuto a che fare... con gente che è meglio... non lo so che aggettivo possiamo usare senza essere volgari...E quindi...*

*Alcuni, invece, sanno che è una cosa che serve, perché è uno strumento e quindi lo vogliono proprio. Abbiamo anche fatto dei corsi proprio di PNL all'interno di aziende. Però ci sono molte persone che non la vogliono. Cioè mi dicono: usala ma non nominarla! Per la stessa ragione che ho detto prima, c'è tanta gente che ne parla, e molti non dovrebbero parlarne, dovrebbero stare zitti e fare altro.*

C'è qualche altra difficoltà nelle aziende, lavorando con le aziende, qualche sfida?

*Allora, sfide tante! Ovviamente ti posso parlare della mia esperienza. I nostri clienti si dividono in due macrocategorie: quelli che ci chiamano perché vanno bene e vogliono andar meglio, vanno bene e vogliono continuare ad andar bene. E quelli che ci chiamano perché c'è qualcosa che non va. In entrambi i casi c'è una sfida perché se uno va bene per farlo andar meglio, comunque, devi trovare un modo. Lo stesso quando ci sono dei problemi da risolvere, devi trovare il modo. Le sfide sono se l'azienda ti chiama e non conosce il coaching e, giustamente, chiama te e chiama altre due o tre persone per fare il confronto, per capire la differenza. Perché alcuni la sparano grossa, dicono cose che non si dovrebbero dire. Paradossalmente, a volte, se tu sei serio fai brutta figura perché tu dici: "Io posso darvi una mano ma non faccio miracoli. Posso aiutare, posso lavorare con Giovanni, ma se Giovanni non ha voglia, non posso obbligarlo". Mentre alcuni fanno claim "Lavora con me e fai doppio fatturato...". E quindi, alcune persone che sono impreparate o un po' credulone, a volte si lasciano sedurre da questa*

*gente. Oppure si-lascia sedurre da gente che costa poco. Ma sappiamo che in alcuni casi “Chi più spende meno spende”. Penso che in questo momento, la cosa più difficile da fare per il mercato del coaching, per quello che fa coaching, è differenziarsi sul mercato. Cioè far capire che sei diverso e una persona seria, far capire che a differenza degli altri sei serio. Ce ne sono tanti di seri, per carità, però che tu sei uno di quelli. E non è facile anche perché adesso con i social, chiunque può inventarsi quello che vuole. È anche vero che se io ti dico che ho lavorato con Armani, Google e tanti altri, tu puoi controllare. Però, molte persone credono a quello che viene detto senza controllare. Quindi immagino tu abbia visto siti o pagine di social di coach, che dicono “Ho trent'anni di esperienza” ma non si capisce come “Ho lavorato con imprenditori di successo” ma non c'è un nome non c'è niente. E le loro referenze sono: “Lui è un grande coach, te lo consiglia Mario Ci, imprenditore”. E Mario Ci chi è? Per questo, per esempio, noi nel nostro sito abbiamo nome, cognome e azienda così si può andare a guardare se esiste questa persona o è inventata. Il problema che hanno tutte le persone è che operano in un mercato ancora in evoluzione, perché il consumatore non è ancora esperto e non sa distinguere chi è chi?*

Secondo te, coaching andrà avanti in Italia nei prossimi anni, c'è questa possibilità di crescita?

*Sì, sì, assolutamente! Sarà un po' più difficile rispetto agli anni scorsi, perché c'è molta offerta e il mercato si è un po' rovinato. Una mia cliente mi dice “Mi sembra di essere al mercato di Marrakech”. Al mercato di Marrakech, nel quale sono stato, è bellissimo ma non riesci a capire chi ha le cose buone. Quello che senti di più è quello che urla di più ad alta voce. Ma non è detto, che quello che urla di più ha il prodotto buono. Quindi in questo momento c'è un po' il mercato di Marrakech! Il coaching andrà avanti, lo dicono tutti, anche le università più prestigiose. Perché la gente ha sempre più difficoltà e quindi ha bisogno di confrontarsi con qualcuno. E se hai problemi importanti vai da uno psicoterapeuta, ma se hai necessità di far chiarezza su cosa vuoi fare da grande, o di come gestire meglio il tuo team, non hai bisogno di*

*andare da uno psicologo. E quindi andrà avanti. Ci vorrà ancora, secondo me, qualche anno per sistemare il mercato, e fare in modo che il mercato incominci a capire chi sono i bravi e chi sono gli esaltati o i “fu fo guru” come vengono chiamati.*

A proposito, per i problemi che hanno le aziende, ci sono diversi strumenti tipo dei training, della terapia... se qua dobbiamo paragonare con il coaching, cosa mi dici?

*Allora il training è utilissimo, e anche quello andrà avanti all'infinito, perché la gente deve imparare delle skills. Il problema del training è che generico, cioè se io ho 20 persone in un'aula, che vengono al corso, il messaggio è quello e magari non tutti lo capiscono. E, soprattutto, spesso non c'è un follow-up. Il coaching funziona benissimo, ci sono dei dati che dicono che il coaching ha un ritorno di investimento molto più ampio del training. A meno che il training non è un po' mischiato. Noi lavoriamo molto, alcuni “pezzi” ne facciamo formazione training, alcuni coaching. Lo psicologo è utilissimo quando abbiamo a che fare con qualcuno che ha dei problemi importanti. Nella mia esperienza non tutti, perché ce ne sono alcuni, che ho conosciuto, che non ce l'hanno questo bug, e molti psicologi si dimenticano che in azienda è importante produrre risultati. Cioè, possiamo raccontarcela come vogliamo, ma all'azienda interessa che il collaboratore, oltre ad essere più felice, deve produrre. Perché se è felice ma produce di meno, l'azienda dice: “Va bene che è felice, ma produce di meno”. E non sono tanti gli psicologi che capiscono questa cosa qui, quindi hanno un taglio business. Molti responsabili aziendali, che chiamano qualcuno dall'esterno, con gli psicologi fanno fatica a fargli capire che non vogliono pagare la terapia per tre anni, perché forse risolveranno il problema. Ripeto non tutti, ne ho conosciuti tanti che, però, hanno questa capacità, Il coaching, teoricamente, è più orientato al risultato che alla risoluzione del problema; quindi, dovrebbe essere più vicino al modo di pensare dell'azienda. Però, se una persona ha dei problemi importanti, non deve andare da coach, deve andare da uno psicologo. Questo è chiaro a tutti, a tutti..., per me è chiaro!*

*E anche qui il problema è che alcuni coach vogliono fare i terapeuti. E alcuni terapeuti vogliono fare i coach. È un po' come se il fisioterapista volesse fare l'ortopedico e l'ortopedico il*

*fisioterapista. No, l'ortopedico è ortopedico, il fisioterapista è fisioterapista. Poi posso andare in entrambi, certo, però...gli approcci sono diversi, perché la cosa su cui lavorano è diversa. Cioè se io vado da uno psicologo vado per alcune cose, se vado da un coach vado per altre cose. Se ci pensi, la maggior parte le persone in azienda che hanno responsabilità, non hanno molto tempo per pensare, soprattutto non hanno interlocutori con cui pensare. Interlocutori che non hanno nessun interesse, se non quello che le cose vadano bene. Perché se parlano con i colleghi - ogni collega lo vedrà nel modo suo. Il direttore di produzione la vede in un modo, il direttore delle vendite in un'altra. Ovviamente. Se parli con il consulente, il consulente nove volte su dieci ha pagato per darti la soluzione. È ci stana. Dio ringrazio del fatto che esistono i consulenti. Ma il consulente non ti fa domande ti dà le risposte. Se vai a casa parli con tuo marito, con tua moglie. Non sa, non conosce la situazione e quasi sicuramente coinvolge emotivamente con te. Un bravo coach non è coinvolto emotivamente, ti fa le domande che altri non fanno e quindi ti fa ragionare in modo diverso. Ti fa vedere le cose da un altro punto di vista. Tutto lì, secondo me.*

Ma secondo te, per essere un coach preparato, professionale, devi avere una laurea speciale? La psicologia, per esempio?

*Allora, non userei la parola "devi". Può essere utile? Ovviamente sì, l'importante è che tu abbia la possibilità... ho studiato la psicologia, non all'università, però studio e frequento psicologi. In questo weekend, anzi questo weekend, negli ultimi quattro giorni, da giovedì a domenica. I nostri coach della scuola e io anche, siamo stati in aula quattro giorni con una psicoterapeuta che ci ha fatto un pezzo di argomenti di corsi degni del migliore corso di laurea in psicologia. Perché comunque se fai il coaching, delle cose di psicologia devi averle studiate. Poi non fai lo psicologo, però devi averle studiate. Quindi può essere utile una laurea in psicologia, o in sociologia, o in scienze della formazione? Assolutamente sì! l'importante è che quando fai il coach se avevi studiato psicologia, non ti metti a fare lo psicologo, perché sei un coach. Altrimenti cominciamo a mischiare le cose. Quindi assolutamente può essere utile. Necessaria? No, non necessariamente. Se mia figlia mi dicesse papà vorrei fare il coach da grande, quindi*

*non faccio l'università perché tanto non serve. Le direi "No-no-no, falla!". Io non ho la laurea, ma io sono nato nel 67, c'è differenza... Ho avuto la fortuna o la sfortuna, dalla mia punta di vista, di incominciare trent'anni fa e di affiancare. Adesso se una persona di 16...18...20 anni mi dicesse "Voglio fare il coach, cosa faccio, università o no?". Sì, falla, assolutamente. Poi, finito l'università, quando ti laurei in psicologia, devi fare un corso di coaching. Perché all'università hai imparato la psicologia, no il coaching.*

Secondo te come possiamo misurare l'efficacia del coaching?

*Bella domanda da difficile risposta. Bisogna farlo "custom made" perché come fai a valutare la leadership di una persona? Nelle aziende spesso si fanno gli assesment o 360. Ad esempio, la leadership la puoi valutare con un 360, che non è scientifico, perché sono opinioni, però, la capacità di impatto...il miglioramento del direttore vendite lo puoi vedere da... se ha fatto o no il budget delle vendite. Con gli atleti è facile, hai risultato sportivo. Quando si parla di, ripeto, leadership, team building, team working, secondo me il modo migliore - 360. Se si parla di leadership, dal punto di vista di capacità decisionali, si può misurare il fatto che prima una persona ci metteva due settimane a decidere a rispondere a una richiesta, adesso ci mette due giorni, o quattro ore. È un po' da inventare, secondo me, volta per volta. E dipende. Cioè, io ho lavorato con la signor partner Ernst & Young alla quale hanno suggerito di fare coaching, perché era molto focosa era siciliana, quindi se vogliamo usare gli stereotipi, era molto vulcanica. Era proprio di Catania tra l'altro. E una delle cose sulle quali abbiamo lavorato era la sua capacità di essere meno irruente, irascibile in alcune situazioni. E lì vedere se funzionava o no è oggettivo. A fine intervento aveva un approccio più delicato, e quando si arrabbiava, non mandava e-mail di fuoco, o non urlava, o non trattava male le persone. Quindi quello è anche un po', lo vedi, oggettivamente. Io cerco, praticamente lo faccio sempre, a metà percorso di avere un feedback, non dalla persona con cui lavoro ma da altre persone. Cioè, ad esempio con questo CFO e direttore amministrativo, ho chiesto ai rispettivi amministratori delegati, e amministratore delegato di gruppo, di darmi un feedback. Cioè, "vedete qualche miglioramento,*

*o tutto è come prima?” In modo tale che ho anche la possibilità di aggiustare il metodo, se qualcosa non va.*

Secondo te, la cultura aziendale può aiutare per ottenere risultati più efficaci?

*Assolutamente! la cultura è tutto.*

Com'è la cultura aziendale in Italia?

*Secondo me non c'è una cultura aziendale perché l'Italia, come tutti i posti, è variegata. Io ho la fortuna di lavorare in un'azienda dove vi è una cultura bellissima, all'avanguardia, che ti sembra di essere in Silicon Valley. Questa azienda, con la quale lavoro, ha la sede a Brescia, è una multinazionale. Stabilimenti in tutto il mondo e ha un approccio paragonabile con la Silicon Valley. Non a caso tutti gli anni vincono un sacco di premi, anche internazionali, sulla cultura, su come trattano i collaboratori. In altri, magari, c'è l'azienda che ha una grossa impronta familiare, ci sono dinamiche tipiche familiari, dove la cultura è un po' ancora artigianale, perché nessuno bene la definita. Nel gruppo Armani la cultura aziendale è il signor Armani. Tutti siamo preoccupati che esca, un giorno quando non ci sarà più, cosa facciamo? A differenza degli Stati Uniti, dove in un modo o nell'altro, c'è un po' più la cultura, scusa il gioco di parole, di creare una cultura aziendale, in Italia un po' per questioni inerenti a, come ragioniamo, siamo partiti, siamo un po' individualisti, siamo anche un po' spezzettati. Gli italiani prima di essere italiani sono del Nord o del sud... di Bergamo o di Brescia...di Bergamo alta o di Bergamo bassa...E un po' la nostra forza anche, perché poi ogni individuo mette del suo, e facciamo grandi cose. Quindi non tutte le aziende dedicano il tempo di risorse per creare la cultura, perché non tutti gli imprenditori capiscono l'importanza. Però ultimamente lo fanno di più, anche perché le cose sono diventate più difficili da gestire. Volenti o nolenti stiamo diventando una società multiculturale, quindi non puoi più aspettarti di essere capito, soprattutto se parli in dialetto. Magari, metà delle persone non sono neanche della tua città, non sono neanche della tua azione. E la globalizzazione ci aiuta a capire questi imprenditori, che altre aziende che lo*



*fanno hanno risultati. E poi a tutti questi problemi c'erano già, il covid ne ha aggiunti altri. Quindi ci sono sempre più aziende che investono nella creazione aziendale, secondo me. L'importante è che il coach, il consulente, e la qualsiasi persona, che arrivi in azienda non si metta a parlare del sesso degli angeli, perché poi l'imprenditore gli dice "Va bene lavoriamo sulla cultura aziendale, e poi l'azienda va meglio? Fattura di più? No? Allora non interessa!" E ci sta, per fortuna che gli imprenditori ragionano così. Quindi è importante anche che ci sia un po' di concretezza da parte di chi si occupa di queste cose. Cioè ad essere fine sé stesso. Abbiamo fatto la carta dei valori, ecco, e poi? Avete trasformato i comportamenti? Il colloquio di valutazione e l'invio sono sui comportamenti? Ah, no, li abbiamo presi in mensa... e allora... non serve niente. C'è qualcuno che fa dei discorsi filosofici e ci sta che poi l'amministratore delegato o il direttore generale, o l'imprenditore che deve rispondere agli azionisti dica "Ragazzi bello, ma io ho bisogno di portare a casa risultato". Nello sport è bello giocare bene, ma se perdi sempre?*

Ci vuole almeno una vincita, qualche volta, almeno per restare motivati.

*E anche per...se perdi retrocedere. Se retrocedi meno sponsor. Se meno sponsor hai meno soldi. Se meno soldi non puoi comprare giocatori per vincere. Mi dispiace banalizzarlo però è così. Ripeto, sei un collaboratore a qualsiasi livello che fa coaching, arriva in ufficio più felice, ma produce di meno, l'azienda ti dice "Non ti pago più". È giusto. È importante per l'azienda che coaching abbia un ritorno di investimento, altrimenti non lo fa.*

Quindi, possiamo dire, che il coaching non risolve tutti i problemi?

*Niente risolve tutti i problemi. Adesso faccio questa battuta perché l'Italia è un paese cattolico. Neanche Gesù risolve tutti i problemi. Io non vedo, perché deve fare il coaching? Niente risolve tutti i problemi, fortunatamente.*

Coaching in Italia è regolamentato?

*No-no, il coaching in Italia, come molti altri paesi, non è regolamentato. Quindi chiunque può fare coaching*

Io lo so che tu hai una scuola di coaching

*Si, l'ho fatto per aiutare chi vuole fare il coaching, diventare ad essere bravo. E come me ce ne sono tanti altri.*

C'è qualche specifico in questo corso?

*Il nostro è il corso più impegnativo che ce in Italia. Noi fondiamo la formazione dei nostri coach su tre cose principali, la PNL, che secondo me è molto importante, se ben studiata e se ben fatta. Fatto come deve essere fatto. Poi noi usiamo una metodica che in Italia non è molto famosa, si chiama Dinamica Spirale. E poi tutta la parte di coaching, dove noi andiamo a pescare moltissimo dal lavoro di Robbins, perché io sono un collaboratore di Robbins. Poi studiamo un po' di psicologia. Noi siamo appassionati di psicologia umanistica, quindi Carl Rogers, Maslow...e noi siamo grandi appassionati di Young. la psicologa con cui siamo stati questi quattro giorni, è una psicologa "yongiana". Con lei abbiamo fatto tante giornate, perché secondo me il coach ha un bagaglio e deve avere tanti strumenti, che conosce bene, ma non solo uno. Deve avere più di uno. Io non consiglierei mai ad una persona cara di andare da un coach, che ha fatto solo programmazione linguistica, o solo il metodo X. Un paio di cose deve conoscerle, perché così ha la mente un po' più aperta.*

Tu non ti fermi, so che tu sei un master-trainer?

*Mai, non mi fermo mai! Si!*

Che consigli dai per chi vuole diventare un coach esperto?

*Il mio consiglio è di prenderlo seriamente, perché coaching è una cosa molto seria. Quando facevo il cameriere da ragazzo, se mi cadeva un bicchiere e si rompeva, il padrone del ristorante si arrabbiava, ma non succedeva niente. Se come coach sbagli puoi fare un danno alle persone. E quindi è una cosa molto seria. Quindi direi alle persone di prendere le cose seriamente, di non cercare di diventare coach velocemente. Una delle domande che mi viene fatta spesso è qual è il modo più veloce per diventare coach. È sbagliata la domanda. La domanda corretta è qual è il modo migliore per diventare un coach, non più veloce. Scegliere le metodiche, perché ce ne sono*

*tante che funzionano. Scegliere dei punti di riferimento e seguirli, studiarli. Per punto di riferimento intendo: persone serie, persone che sono sì competenti ma devono anche avere l'esperienza. Secondo me servono entrambi le cose, quindi approfondire, studiare, l'esperienza sul campo, e contaminazione. Non studiare solo una cosa. Studiare una cosa e guardare anche altre. Non diventare tuttologi. Io mi aspetto che il mio pneumologo, quindi il dottore dei polmoni, è molto preparato sui polmoni ma deve sapere qualcosa anche sul fegato, non mi aspetto che sappia tutto sul fegato, ma qualcosina sì. Ecco perché nella scuola va messa PNL e la facciamo molto bene, ma non solo quella, facciamo anche altre cose. Perché, altrimenti le persone invece di essere aperti di mente sono chiuse. Noi portiamo ai nostri corsi di coaching degli psicologi. Ma no perché vogliamo che i nostri coach diventino psicologi, ma vogliamo che qualcosa di psicologia la sappiano. Quindi questi sono i consigli che gli darei: aprire la mente, studiare tanto, non smettere mai.*

*l'Intervista con Ekaterina Dzhabar-Zade, Approccio Psicodinamico, APCBC, settembre 2023*

Ekaterina, so che sei un coach e che ti occupi di programmi di coaching di gruppo, puoi dirci qualcosa di più su di te?

*Sì, lavoro con le organizzazioni e il coaching è una delle forme in cui a volte interagiamo, ma può anche essere un workshop di qualche tipo. Vorrei iniziare con ciò che intendo quando parlo di coaching. Nella mia pratica lavoro con casi reali, sia che si tratti di coaching individuale che di team coaching. Se parliamo di coaching di gruppo, si tratta di un insieme di persone che vengono in un gruppo con richieste individuali e che, nell'ambito di un argomento specifico, cercano di risolvere le loro richieste in qualche modo. Questo è il senso del coaching.*

Da quanto tempo ti occupi di coaching?

*Questa è una domanda difficile e le risposte possono essere sia formali che informali. Se si tratta di una risposta formale, allora credo che si possa contare dal 2013. È stato allora che mi sono iscritta al programma di Coaching Erickson, ma all'epoca non lavorava con questa*

*metodologia. Questo se parliamo di una data ufficiale. Ma come coach ho già lavorato con gruppi e per me lavorare con storie reali è sempre stato più interessante che fare esercizi o corsi di formazione. Quindi credo di aver seguito il format del coaching per un bel po' di tempo. Non appena passiamo al “raccontami la tua storia e qualcosa che non va in te e cosa vorresti...”, penso che ci stiamo già muovendo nel formato del coaching.*

Se non sbaglio, hai una laurea in psicologia?

*Sì, la mia prima era psicologia e psicologia organizzativa, cosa piuttosto rara per il 2000. Ho iniziato nel '96 e mi sono laureato nel 2001. A quel tempo, infatti, la psicologia organizzativa stava appena iniziando a mettere radici.*

E come hai deciso di dedicarti al coaching?

*Anche in questo caso, se prendiamo l'anno 2013, non volevo fare solo i programmi di coaching brevi che venivano richiesti. I programmi a breve termine sono quelli in cui il cliente ha bisogno di risolvere qualche problema, ad esempio per motivare il personale o per comunicare qualcosa a quest'ultimo. Il coaching è l'unico elemento del sistema aziendale che, a mio avviso, spesso sostituisce il management. Quando un manager deve fare del lavoro, ma non lo fa, chiama un formatore per farlo. Ma, di solito, non porta grandi risultati. Le persone prendono qualcosa, ma poi tornano dal manager e quest'ultimo dice già la sua. E non sempre corrisponde a ciò che abbiamo imparato durante la formazione. Volevo un lavoro più reale, più utile per la persona o il team, incontri e conversazioni. Così mi sono dedicata al coaching e nel '15 sono entrata alla Higher School of Economics (Mosca) per studiare la psicoanalisi nella consulenza aziendale. Essenzialmente per imparare l'approccio psicoanalitico e implementarlo nel coaching. Questo è l'approccio che ho seguito per tutto questo tempo.*

Quindi lavori con un approccio psicoanalitico?

*Psicoanalitico, o psicodinamico, come viene talvolta chiamato.*

È un approccio piuttosto popolare nel coaching, vero? Parlami di questo.

*Non lo so, credo che l'ICF sia abbastanza diffuso e, come si soul dire, è un classico. Sì, è famoso, ad esempio qui in Inghilterra, dove mi trovo ora, è piuttosto popolare. Per me è l'approccio più efficace perché credo nell'idea che una persona possa fare tutto da sola. Ecco un uomo moderno, proveniente da una società, che è entrato in una società. Ebbene, questa azienda lo ha accolto e se è rimasto in essa, presumo che questa persona abbia le competenze e le attitudini necessarie per svolgere il suo lavoro. Ha un'idea approssimativa di come organizzarsi, ha un'idea approssimativa di come seguire la leadership che dovrà affrontare. Quindi si è adattato. Quando le persone non fanno qualcosa o non osano farlo, si tratta di limitazioni interne che una persona deve affrontare. Il coaching psicodinamico mira a lavorare con questi limiti interni. Ovvero, ciò che nel linguaggio quotidiano definiamo come una sfida. Devi accettare la sfida, devi capire la tua sfida in questa situazione. Quando una persona lo capisce, quando il suo desiderio si confronta con qualcosa, con una sorta di ansia, ad esempio che non avrò successo o che sarò sfruttato... Allora ha delle fantasie. L'approccio psicodinamico riguarda solo gli scenari interni in cui vive una persona. Quando ha l'opportunità di esplorare questi scenari interiori, innanzitutto li esplora. E in secondo luogo, osservare la logica in cui una persona ha vissuto per tutto questo tempo. E può pensare a quanto questa logica lo aiuti o lo ostacoli. Quando si presenta questa opportunità, l'uomo sceglie consapevolmente di andare oltre la sua logica o di scegliere un nuovo pensiero, direi, che può provare.*

Come questo avvenga a livello individuale è chiaro, ma come funziona questo approccio in un gruppo?

*Non parliamo di coaching di gruppo, ma di team coaching. Quando parliamo di un team, si tratta di qualcosa, di una sfida che si trova all'interno del team. Nel rapporto tra i membri, ad esempio nel modo in cui si uniscono come un organismo, o qual è la tensione e la sua natura. Oppure questa sfida può essere esterna, quando il team sta risolvendo un compito. E questa sfida può essere conflittuale o contraddittoria rispetto ad altre sfide all'interno dell'organizzazione. E allora il leader o il team nel suo complesso non ha influenza, non ha la*

*possibilità di realizzare qualcosa. Sentono una voce debole all'esterno. Di norma, il lavoro all'interno passa prima dalla comprensione di ciò che vuole il leader del team. In altre parole, deve esserci un "cliente" al quale deve essere rivolta una richiesta. Anche in un team di top management c'è qualcuno che vuole un cambiamento nel team. E poi non c'è solo la dinamica di una persona in particolare come nel lavoro individuale, ma c'è una dinamica di gruppo. Il modo in cui le persone discutono gli argomenti, gli argomenti che vengono proposti in questo team. Queste sono le dinamiche, gli argomenti, le relazioni, il modo in cui discutono e ciò che accade a tutti i membri del team. Ovviamente ci sono più livelli su cui lavorare, ecco perché il lavoro di squadra è considerato una delle cose più difficili che un coach e un consulente possano fare.*

Puoi parlarci di alcune delle sfide che affronti nel team coaching o anche nel coaching individuale?

*Sai, mi piace molto un concetto su cui lavoro da molto tempo e che penso sia per i casi individuali che per quelli di squadra. Si tratta del concetto di B-ART o CB-ART, aumentato per i team. Quando si tratta di diversi tipi di confini. Quando una persona entra in un'organizzazione, è molto importante per lei separare ciò che è professionale da ciò che è diverso. Molti conflitti che si verificano nelle organizzazioni, tra le persone, sono legati alla differenza di comprensione di alcuni compiti, perché li interpretiamo in qualche modo. E sulla base di questa interpretazione iniziamo ad agire. E poi succede: "Dove stai andando, questa non è la tua zona". Quando in un'organizzazione i confini, i compiti, i ruoli e le autorità si confondono, emergono queste diverse "zone grigie". E in queste "zone grigie" le persone si comportano in base al loro carattere personale, a come capiscono la situazione, a come si comportano. Qualcuno, in base al suo carattere personale e alle sue peculiarità, si lascia coinvolgere troppo e si fa carico di troppe cose. E questo è un suo problema, non solo una caratteristica positiva. Qualcuno, al contrario, mostra un'eccessiva passività e non mette il naso fuori dai confini di qualcosa. E anche questo, a volte, è causa di qualche reclamo per questa persona. Qualcuno difende eccessivamente la propria opinione ed è troppo aggressivo. E qualcuno, sotto l'influenza*

*di questa aggressività o di questa dominanza di un altro, al contrario si adatta molto. Siamo tutti diversi e in queste “zone grigie” iniziamo ad agire in base a ciò a cui siamo predisposti. Quando lavoro con una persona individualmente, sono sempre interessato a come definisce il suo ruolo nell'organizzazione. E nel lavoro individuale, di norma, lavora in un buon contesto. La richiesta di coaching arriva da chi, le Risorse Umane possono rivolgersi a te, ma le Risorse Umane non sono il cliente. E quando parli con un senior manager, è molto importante capire come vede il ruolo di questa persona, che posto ha questo ruolo nel dipartimento e che posto ha il dipartimento nell'organizzazione. Quindi tutto passa attraverso la lente del ruolo, dei compiti e dell'autorità, perché è qui che entra in gioco il tema dei diritti e delle responsabilità. A volte un ruolo ha molte responsabilità, la persona parla di come si occupi di molte cose qui e là. E di quanto sia impegnato, ma le difficoltà che solleviamo, ad esempio, potrebbero essere legate ai suoi diritti. Ed è interessante: le responsabilità vengono assegnate, ma a cosa si ha diritto? Nei team, ad esempio, è sempre interessante avere un diverso tipo di confine. È importante dove si trova questo team, o da chi è stato creato e qual è stata l'idea di questo team. A volte capita che i leader di un team si lamentino del fatto che nessuno ha bisogno di questo team, ma allo stesso tempo viene comunicato che il numero di dipendenti del team verrà aumentato. Si inizia a pensare se nessuno ne ha bisogno e chi investe in questo team. In altre parole, le persone non vedono sempre queste contraddizioni, ma nel coaching hanno l'opportunità di capire che non tutto è così univoco come lo vedono loro. Perché vedono tutto attraverso il loro prisma di ciò che sta accadendo a loro.*

*Quest'anno ci sono stati casi interessanti legati a una sorta di identità di squadra. Quando il team ha una funzione, si colloca in una funzione completamente diversa. Sorge quindi la domanda: “Chi siamo, cosa siamo in generale e cosa facciamo?”. È una questione di identità professionale, che a volte si perde quando non si svolge la propria funzione in un altro territorio. E quest'altro territorio inizia a rastrellarti, e non sempre ti rastrella nel ruolo che dici di ricoprire. Pensiamo di essere dei grandi esperti e poi ci dicono: “Dai, togliti la corona,*

*dobbiamo ricordare la relazione". E all'improvviso passi dall'essere un esperto all'essere un assistente. Ed è questo che inizia a succedere nelle relazioni. E naturalmente, ad esempio, nel lavoro di squadra si tratta di storie di conflitti. Se nel lavoro individuale si tratta perlopiù di conflitti che possono verificarsi all'interno di una persona, o con qualcun altro o con un gruppo, sì. Ma in un team si tratta di come mi sento all'interno del gruppo. E quali obiettivi realizziamo, quanto sono interessanti per me. Potrebbe esserci un conflitto del tipo "potrei perdere interesse", "non credo che sia la cosa giusta da fare", "penso che quello che stiamo facendo non sia ecologico per l'organizzazione, non sia etico, non sia costruttivo". Insomma, potrebbero esserci molte cose. Questo è ciò che si sviluppa all'interno del team tra i partecipanti, perché interagiscono tra di loro molto da vicino, se si tratta di un team e non di un semplice reparto. È il rapporto con il caposquadra, è una sorta di raggruppamento che si crea nel team quando le persone sono amiche l'una dell'altra. A volte c'è una sorta di coesione di squadra, una pseudo-coesione, per unirsi contro un altro reparto. E tutte queste cose, da un lato, possono aiutare le persone a trovare un punto di conforto quando si uniscono contro qualcuno o accusano qualcun altro di qualcosa, in una situazione difficile. Ma non risolvono comunque il problema della loro interazione, del loro successo nel portare a termine il compito che gli è stato affidato. E a volte tutte queste cose possono essere legate al compito che il team sta risolvendo o al modo in cui lo intendono a modo loro, e così via. Quindi ci sono molte sfumature.*

Hai incontrato resistenze nel team coaching?

*Sempre! Nel nostro approccio psicodinamico, in generale, tutto il vero lavoro di coaching, e non solo quello di coaching, ma anche quello terapeutico, inizia quando c'è una resistenza in una persona. E qui dobbiamo accettare l'idea che la resistenza non è né cattiva né buona. È qualcosa che accompagna il processo di cambiamento. Una persona vuole i cambiamenti e allo stesso tempo non li vuole. E questa dualità deve essere in qualche modo presa in considerazione nel lavoro. "Voglio diventare il capo di qualche dipartimento", ma non appena si presenta qualcosa, alcune persone se ne allontanano. Voglio dire, voglio diventare una persona che non si occupa*



*di micromanagement e non vuole controllare tutti e tutto, ma è difficile per me farlo perché sto ancora cercando di controllare tutti. Voglio che siano indipendenti e allo stesso tempo non voglio che lo siano. E questo è il modo in cui i conflitti vengono inquadrati nel coaching. E, in effetti, lavoriamo con questa contraddizione all'interno di una persona. Ecco perché, quando si avvicina a questa dualità di "sì e no", sorge questa resistenza. Non appena inizia a orientarsi verso un "voglio", allora ci sono argomentazioni che spiegano perché non è necessario. Si spiega perché non è necessario andare in quella direzione. E questo è normale, significa che non è facile per una persona, cioè è una sua sfida e non è facile per lei superarla. Se il cambiamento avviene con difficoltà, significa che è davvero un cambiamento per lui. Perché se si limita a dire "voglio fidarmi di loro" e "ecco, mi fido di tutti" e "ecco, sono in grado di farlo". Allora abbiamo assistito a una specie di spettacolo, perché come dice Rassokhin, ogni vero cambiamento è accompagnato da una resistenza. Qualsiasi altra cosa in cui non c'è resistenza è falsa. O si trattava di qualcosa che volevamo, ma che non si è concretizzato con noi, o qualcosa è stato messo in scena davanti a noi, o non vediamo cosa sta succedendo.*

Ti è capitato di vivere momenti etici nella tua attività quando il cliente era il capo di un'azienda o il proprietario di un'impresa e voleva un po' di più di quanto tu possa dire?

*L'etica si riduce spesso alla questione della riservatezza e la questione della riservatezza dipende dalla persona con cui lavoro all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, se lavoro con un manager e allo stesso tempo con un suo subordinato, si tratta chiaramente di una questione etica. Cioè, esattamente nello stesso momento, perché si scopre che questo manager superiore mi porta qualcosa da queste situazioni. E io non ho una percezione così pura. Sono già invitato a entrare in una sorta di ruolo interessante tra questo superiore e il suo subordinato. E qui, di sicuro, possono nascere delle fantasie, ad esempio sul primo e sul secondo, in cui dico qualcosa a uno di loro su come dovrebbe fare qualcosa, o al secondo su come dovrebbe comportarsi. Per questo motivo, è importante capire queste cose e divorziare. In altre parole, è meglio invitare un collega a lavorare con uno di loro.*

*Poi, ad esempio, ti trovi spesso in una situazione in cui il coaching viene avviato e le Risorse Umane vengono a dire: “Abbiamo bisogno di un coaching per questo dipendente”. A questo punto si pone la domanda: se si rende il processo il più trasparente possibile, sarebbe più facile fare un incontro a tre. Io propongo di fare una riunione a tre: il manager, il dipendente e io. E discuteremo su cosa lavorare durante il coaching. Ma se mi chiedi, ad esempio, quante riunioni su 100 si svolgono, posso dirti con certezza che non tutte e 100 vanno a buon fine. E le persone, in qualche modo, cercano di evitare questo lavoro a tre.*

Perché pensi che sia così?

*Beh, perché è una questione di feedback, di comunicazione aperta. E per me questo è un punto diagnostico: se questo incontro è solitamente assente, allora non ci sono altri incontri tra queste persone nella loro realtà aziendale. Quindi è chiaramente difficile per loro discutere qualcosa della serie di come lavorano insieme. Il concetto che mi guida nel coaching dei manager è quello di alleanza di lavoro. Il manager riesce a costruire un'alleanza di lavoro con i suoi subordinati? I subordinati riescono a costruire questa alleanza con i loro manager? Per molte persone è una storia nuova che si rivela un'alleanza. In generale, lavoriamo insieme! Le persone più mature dicono sempre che devo vedere con chi andrò, devo capire con chi lavorerò. Sì, all'inizio, quando siamo giovani, prendiamo tutte le opzioni, ma quando hai una scelta, scegli con chi lavorare. In questo senso, il modo in cui le persone costruiscono l'alleanza è un rapporto di lavoro. Ma per molte persone è una storia così complicata. E se ha successo, è anche un'indicazione di una sorta di maturità, se le persone vi partecipano. Significa che qualcosa è stato avviato, che hanno qualcosa in questa parte, che possono costruire su qualcosa. Pertanto, se questo incontro non ha avuto luogo, devi avere un incontro separato con il manager e sorge la domanda: cosa devi fare con queste informazioni che il manager ti ha dato? Cosa si aspetta? A volte faccio questa domanda: mi hai dato delle informazioni, hai delle aspettative, come le devo usare? Devo trasmettere il tuo feedback? E a volte dico che sarebbe bello se il coach lo*

*dicesse prima di lavorare. Non so se lo dirà o se non lo dirà. Ma il mio compito è anche quello di dare spunti di riflessione.*

*Poi c'è il dilemma se dirmi o meno che ho avuto una riunione con il mio manager. Io dico sempre che ho avuto un incontro con il mio supervisore. Mi chiedo se mi ha parlato dell'incontro? Come l'ha presentata? Quindi in un incontro con un supervisore posso dire: "C'è qualcosa che mi hai detto che posso dire al coachee?". Insomma, devo chiarire molte cose su cosa posso portare fuori da quella porta. Oppure la direzione vuole sapere come procede il coaching? Il modo migliore per scoprirlo è chiedere al coachee come si sta comportando nel coaching e cosa sta ottenendo dal coaching. Ma per qualche motivo decidono di chiederlo all'allenatore. Quindi, mi fanno vestire i panni di un insegnante esperto, che mi dà dei voti e delle "D" su un diario. In molte aziende c'è un sistema di report e allora io dico che sì, compilerò questo report per te, ma lo compilerò insieme al mio coachee. Quindi alla fine decideremo cosa scrivere qui, qui e qui. Perché non compilerò il rapporto da solo. Questi sono i momenti.*

Ekaterina, in quali settori lavorano principalmente i tuoi clienti?

*Questo è il settore finanziario, cioè banche e compagnie di assicurazione. Questo è il settore IT. E a volte si tratta di aziende manifatturiere. Una volta c'era la vendita al dettaglio, ora non c'è più. Un altro mio grande cliente è la consulenza sulle risorse umane. Quindi, se parliamo di "top 3", si tratta di finanza, IT e consulenza sulle risorse umane.*

Hai un'ottima esperienza e puoi confrontare strumenti come la formazione, il coaching e la pratica psicologica. Puoi dire qualcosa al riguardo? Come li vedi in mezzo e come vedi il coaching vincente o perdente nel confronto con gli altri?

*Non sono affatto in competizione, fanno solo cose diverse. Per esempio, in un lavoro di coaching, puoi vedere che a questo allenatore mancano alcune cose manageriali. E sta cercando di imparare un nuovo ruolo manageriale. È arrivato da un esperto. In generale, va notato che le aziende ignorano il fatto che un esperto non è uguale a un manager pronto. E questo deve*

avvenire sia a livello di competenze che di mentalità. Ebbene, una sorta di filosofia deve cambiare all'interno, sia che io svolga mansioni da esperto che da manager. In generale, si verificano molte cose interessanti con questi giovani manager. E a volte chiedo: "Come ti sostiene l'azienda in questo nuovo ruolo?". Mi rispondono: "Beh, ti hanno dato un coach". È fantastico che gli abbiano dato un coach, ma il coaching lavorerà con l'interno, cioè con il condizionamento della sua mentalità. E perché è così difficile per lui dare? Di norma, è difficile per lui affidare alcuni compiti che comprende come esperto. Ad esempio, è psicologicamente molto difficile per lui entrare nella zona dell'ignoranza. E questa ignoranza riguarda il parlare con altre persone. Ora, come manager, deve parlare con altre persone. E non vuole risolvere questi compiti, non vuole entrare in quest'area. Non vuole farlo perché ha paura. E pensa che questo non sia affatto un lavoro: queste conversazioni, queste riunioni, sono spazzatura. Vedi, ci sono molti atteggiamenti diversi, beh, di questo tipo. E a volte ci si chiede: "Perché hai accettato questo ruolo con tutte queste cose?". Beh, alcune persone, soprattutto nel campo dell'informatica, pensano che sia una promozione. E il fatto di dover dire "bye bye" alla propria esperienza con questa promozione e di doversi già, per così dire, allontanare dal settore IT in cui lavoravano, per loro, per molti, si rivela una rivelazione. E poi dicono: "Non ho bisogno della tua gestione, vado avanti con il mio programma. Perché questo mi piace e questo non mi piace". Ecco perché si tratta di una questione interna. Il training risolve più che altro l'aspetto esterno, ad esempio, la stessa gestione che si fa, come si imposta un compito, come si dà un feedback, cioè come si dice? Ed ecco che il formatore ti dice: "Ecco l'algoritmo del feedback: uno-due-tre. Bene, facciamo pratica". Questo è il motivo per cui il coaching ha avuto luogo nei miei corsi di formazione, perché si incontrano resistenze da parte del gruppo a questo uno-due-tre. Dicono: "Oh, ma se fosse questo, e se fosse questo, e se fosse questo, oh, ma questo non funziona...". Questo significa che iniziano ad agitarsi come topi, che in realtà è una fase importante, legata alla loro resistenza interna. Non vogliono, è difficile per loro. Si interrompe l'addestramento, come se si volesse mettere da parte l'algoritmo, e si inizia a capire: cosa succederà? E iniziamo

*a considerare le opzioni di ciò che può accadere se una persona fa “questo”. Il coaching di gruppo arriva a quel punto e poi si torna ancora e ancora a fare coaching. Ma il coaching riguarda soprattutto l'esterno. Inoltre, il training riguarda l'abilità. E in questo caso, è più facile entrare in un'abilità quando si lavora con quella resistenza. La pratica terapeutica personale è una storia diversa. A volte, quando si lavora come coach, si arriva a cose molto profonde e complicate. Puoi vedere come una persona abbia molte cose confuse. Con il lavoro, le risolveremo un po', ma puoi vedere come questa persona si trascina. Ad esempio, la sua capacità di controllo sta diventando quasi patologica. E come ne soffre, non solo sul lavoro, ma anche nella vita privata. E puoi chiedere gentilmente: “Come fa ad affrontarla?”. Ora sento spesso persone che vanno in terapia, ma si tratta comunque di ambiti diversi. Il coaching è una cosa a breve termine in cui si arriva con il proprio ruolo, si lavora con se stessi e con il proprio ruolo, mentre la terapia è più incentrata sulla ricostruzione di una personalità interiore. In modo più completo.*

Hai mai misurato l'efficacia del coaching nella tua pratica? Nei programmi di coaching o nelle organizzazioni?

*Questo è un argomento molto vasto. Vedi, è qui che sorge la domanda per me: “chi valutiamo?”. Ecco cosa succede a volte con i miei colleghi.... stai leggendo un corso, stai cercando di uscire dalla tua pelle, ottieni buoni voti e poi c'è qualcuno che su dieci ne prende cinque o due. Continuo a dire: “A chi ha dato il voto?”. È comprensibile che la cosa susciti molta rabbia... ma in questo caso i voti li diamo a chi? Il lavoro di coaching non è andato bene. Questa è una valutazione dell'intero processo: il coach, il coachee, il contesto in cui ci trovavamo. Quindi, affinché qualcosa parta, dal regno dell'azione reale, è importante che tutto funzioni, che il movimento arrivi da tutte le parti. Ma se mi sono state date 10 sessioni e 8 di queste sono state dedicate a una gigantesca resistenza al “non funziona”. Allora è comprensibile cosa rimane. È positivo se abbiamo lavorato un po' su questa resistenza e la persona è già andata da qualche parte. A volte questa resistenza viene superata più velocemente e la persona si affaccia più*

*rapidamente alla realtà. Ma dipende dall'individualità di ogni persona. Come coach posso chiedere: "Cosa ti aspetti?", quindi è più una questione di aspettative. A volte, nella fase delle aspettative, dico che è impossibile farlo in dieci sessioni, perché non ho mai visto una dinamica simile. E a volte le richieste vengono risolte rapidamente, a volte una sola sessione è sufficiente per sviluppare qualcosa. Quindi, probabilmente l'efficacia non è data solo dalla tecnica di coaching, cioè dalla professionalità, ma anche dal materiale con cui il coach lavora. E se si crea un'alleanza di coaching con il cliente, se tutto si adatta e in qualche modo funziona su questa richiesta, allora ci sarà un risultato. Non so, sotto forma di qualche tipo di azione. Ad esempio, il cliente ha controllato tutto e poi viene a dire: "Oggi non ho risposto a questa lettera", e questo è il risultato. Questo è il risultato sotto forma di un'azione che si è svolta all'esterno.*

La cultura di un'organizzazione ha qualche importanza per i casi di successo?

*Certo che sì. Tutto il coaching si basa sulla scelta, su ciò che una persona sceglierà. Ma se nessuno ti dà la possibilità di scegliere nella cultura, credo che il coaching non duri a lungo in queste organizzazioni. Oppure inizia a essere implementato in modo perverso, per soddisfare gli obiettivi di qualcuno. In qualche modo sono stato fortunato, non ho lavorato spesso in organizzazioni di questo tipo. Ma anche in un'organizzazione in cui le vite sono strette in termini di una sorta di rigida gerarchia, di uno stile di gestione autoritario, quando il coaching arriva nelle mani del coach e questi si rende conto di avere l'opportunità di scegliere, allora può, al suo posto, fare questa scelta. Quello che LUI vuole. Perché è dal desiderio di una persona in particolare, non dal desiderio di qualcuno che vuole che tu faccia qualcosa. Se lui vuole che tu faccia qualcosa, ok, il suo desiderio è ascoltato. E tu? Quindi, ovviamente, la cultura di queste organizzazioni più democratiche è più favorevole e lascia libertà di scelta.*

Da chi arriva di solito la richiesta, dall'azienda, dal manager o dall'addetto alle risorse umane?

*Succede in modi diversi, a volte le Risorse Umane sono solo responsabili di un'area e in qualche modo raccolgono qualcosa all'interno. Di solito hanno i loro programmi e possono venire da te e dire: "Abbiamo una richiesta". Nel programma in cui insegno, ci sono molte persone che non provengono dalle Risorse Umane, ma dalle aziende. Quindi potrebbero raccomandarmi a qualche dirigente che potrebbe contattarmi o chiedere di essere contattato. Credo che sia un 50/50 tra le Risorse Umane e l'azienda.*

Nel tuo studio ci sono stati casi in cui sei stato contattato da un dipendente specifico che ha chiesto a un supervisore di ingaggiarti?

*No, non è mai successo. Se un dipendente si rivolge a me, di solito lo fa per una consulenza individuale. Chiedo loro perché non vogliono farlo attraverso l'organizzazione. È qui che entra in gioco l'indagine: è come dire... chiedere... cosa c'è nella testa di una persona che chiede un coaching... non so, mostra la sua debolezza. Voglio dire, perché è necessario nasconderla? A volte, ma raramente, le persone nascondono alcune cose, questo lavoro con se stesse. E a volte dicono che non ce l'abbiamo, che non abbiamo quel tipo di soldi o che il budget è limitato. Nella maggior parte dei casi vengono solo in privato. Non c'è turnover nell'azienda.*

Se ho capito bene, i coach devono sottoporsi a una sorta di certificazione periodica e confermare le loro conoscenze. Puoi dirci qualcosa su come vi state sviluppando e dove vi state muovendo?

*Beh, non ho seguito la strada dell'ICF semplicemente perché non sono molto vicino alla loro filosofia di coaching classico. Abbiamo un'associazione per il coaching psicoanalitico e la consulenza aziendale e, quando ho terminato il programma, ho deciso di certificarmi lì e diventare membro. E lì ho ottenuto la certificazione di BC2, ovvero business coach (c'è il business coach L1, c'è il business coach L2 e c'è il master coach). Per essere un master coach, probabilmente ho anche abbastanza ore, ma ho bisogno di aumentare. L'ultima volta che ho ottenuto la certificazione è stato per il supervisor-coaching. In questo momento sto preparando i documenti per l'EMSS. Hanno un percorso individuale, il che significa che puoi fare domanda*

*individualmente e raccogliere tutto il tuo bagaglio di coaching. Sono assolutamente tolleranti nei confronti delle diverse scuole e questo è ciò che mi piace di loro. Penso che sia una parte importante di qualsiasi professione, la legittimità di ciò che fai. Ed è una certificazione che stai investendo, che qualcuno terzo certifica.*

Pensi che per accedere alla professione di coaching si debba avere una formazione specifica in pedagogia e psicologia?

*Non lo so, non posso rispondere a questa domanda. Per essere più precisi, posso rispondere, ma sarà la mia opinione soggettiva, perché è così che lavoro. Mi sembra che la formazione psicologica aiuti molto nel nostro lavoro. Perché tutto è così, beh per me il coaching è lavorare con l'interno, non con l'esterno. Altri ruoli professionali lavorano con l'esterno. Credo che la persona debba essere studiata un po' di più. Ma si può accedere a questa professione a qualsiasi età e da direzioni assolutamente diverse. Questo è l'aspetto positivo di questa professione: tutto ciò che hai nel tuo bagaglio culturale ti sarà utile. È vero. Beh, posso dire che non l'ho capito subito. E non so come sia ora, ma c'era una tale confusione sul fatto che ora tutti sono passati al coaching, che questa è una nuova professione e che non hai bisogno di nulla per questa professione. Non è vero! Questa professione richiede un impegno e delle risorse per essere realizzata come qualsiasi altra. In altre parole, se decidi di diventare un coach, devi lavorare intensamente per cinque anni, sia nella teoria che nella pratica. In cinque anni diventerai uno specialista in grado di ricoprire con sicurezza questo ruolo, in un modo o nell'altro. Ma questa professione è interessante, anche se molto modesta. È importante capire cosa puoi fare davvero come coach e cosa non puoi fare. E capire quando la tua richiesta non rientra nel campo del coaching. O un particolare cliente che arriva, non ha a che fare con il coaching, non si adatta a questo processo. E questo, ovviamente, va detto.*



## Appendice 2. Descrizione di sei esperienze di coaching organizzativo

### 1. Il coaching mirato a risolvere un problema aziendale specifico. Coach: Lada Romanova, PCC ICF.

Azienda internazionale con uffici in 74 Paesi. Ambiente aziendale multiculturale con una cultura di mentoring e coaching. Recentemente l'azienda ha avuto un serio problema del “*attrition*”<sup>2</sup> di giovani ingegneri donne. I precedenti tentativi di risolverlo non hanno dato risultati. Nonostante tutte le soluzioni implementate per questo problema, compresi gli strumenti tecnologici, l'assegnazione di un mentore a ogni giovane professionista e la raccolta di metriche specifiche, il problema è rimasto irrisolto. Come soluzione successiva è stato proposto un progetto trasversale. Il progetto mirava a ridurre l'attrition di una categoria specifica di dipendenti: le giovani donne ingegnere. Il progetto ha coinvolto 57 mentori, circa 200 giovani ingegneri e un project manager. Oltre all'obiettivo centrale, sono stati presi in considerazione dei sotto-obiettivi, ad esempio la creazione di un programma di benessere. Uno degli obiettivi del project manager era quello di capire cosa sta accadendo in azienda e qual è lo stato attuale, al fine di trovare i fattori chiave e sviluppare di conseguenza delle soluzioni.

La durata del progetto è stata di 6 mesi ed è iniziata con il coaching individuale del project manager. La frequenza delle sessioni di coaching con il responsabile del programma era di una o due volte ogni dieci giorni. Dopo 4 sessioni individuali, il coachee aveva un quadro del problema. Su suggerimento del coachee, le sessioni di formazione al coaching per i mentori sono state incluse nel programma di coaching. In realtà, si trattava di formazioni di coaching per un ampio gruppo di mentori. Si sono svolte parallelamente alle sessioni individuali, una o due volte al mese per tutti i partecipanti al progetto.

Un momento critico è stata la fase di selezione del coach. Inizialmente, è stata presa in considerazione l'opzione di un coach esterno. La selezione ha richiesto molto tempo, poiché era

---

<sup>2</sup> Un termine utilizzato per indicare l'uscita volontaria dei dipendenti dall'azienda.

importante che la persona avesse esperienza di ambiente multiculturale. È stata anche valutata in quale associazione la persona era certificata e secondo quali standard. Il livello di certificazione doveva essere almeno PCC. E si è prestata particolare attenzione al feedback di altre aziende su questo coach. Inoltre, era importante che la persona si adattasse alla cultura aziendale in termini di “*personality*”.. Dopo un lungo processo di selezione, si è deciso di scegliere un coach interno all'azienda.

Il progetto ha seguito un certo schema ed è stato condizionato in diverse fasi. Nella prima fase, è stato fissato l'obiettivo del progetto dal punto di vista del CEO e sono stati definiti i criteri di successo del progetto. Nella seconda fase, sono stati definiti gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso. Poi il processo è stato ripetuto direttamente con il cliente del coaching - il responsabile del progetto. L'intersezione tra gli obiettivi dell'azienda e quelli del project manager ha mostrato un alto livello di coaching. Come risultato di questi incontri, è stata formulata una Dichiarazione di intenti, l'accordo di coaching, che comprendeva un'immagine del progetto, con le sue fasi, gli obiettivi e i risultati previsti. Per poter parlare dell'efficacia del programma e dei risultati del progetto in generale, all'inizio del programma è stata condotta un'indagine sul personale. Il questionario è stato progettato per due categorie: i mentori e le giovani ingegnere. Le ingegnere hanno risposto a quanto erano soddisfatte del modo in cui i mentori le hanno aiutate, cosa mancava, quanto era sufficiente e così via. I mentori hanno risposto a domande relative al processo di mentoring e ai problemi in generale. Nei questionari è stato necessario inserire dei punti su una scala da zero a 10. Questo ha permesso di definire un certo indicatore numerico. Questo ha permesso di ottenere un certo indicatore numerico all'inizio. Parallelamente, l'attrito è stato monitorato alla fine di ogni mese per tutta la durata del programma.

A metà del progetto, dopo tre mesi, è stata prodotta una Relazione sullo stato di avanzamento. Questi rapporti sono molto importanti, in quanto ci permettono di verificare se ci stiamo muovendo nella giusta direzione. Se necessario, permettono anche di adeguare le

aspettative dello sponsor. Anche l'indagine sul personale è stata condotta nuovamente, utilizzando esattamente lo stesso questionario proposto all'inizio del progetto. I progressi sono stati, stranamente, più con i mentori che con i giovani ingegneri.

Alla fine del progetto, sei mesi dopo l'inizio, è stato prodotto un Rapporto di realizzazione. Ancora una volta, i partecipanti al progetto sono stati intervistati utilizzando lo stesso questionario. I risultati hanno mostrato che i progressi dei due gruppi (mentori e ingegneri) si sono stabilizzati. Questo dimostra che i cambiamenti avvengono prima in coloro che effettuano l'intervento e poi in coloro che sono destinatari dell'intervento. Pertanto, i progressi che sono stati osservati principalmente solo nei mentori a metà del programma erano logici.

La motivazione dei mentori è aumentata in quanto c'era una comprensione di ciò che stavano facendo, di ciò che stavano influenzando e di quale fosse lo scopo. Sebbene l'attrition sia rimasto allo stesso livello a metà del programma rispetto all'inizio, il quinto e il sesto mese hanno già mostrato risultati molto buoni. Nonostante il programma sia stato completato con buoni risultati, al mese 12 è stata fatta la stessa analisi. E nonostante il fatto che ci sia stato un avvicendamento del personale durante questo periodo (cambio di mentori, transizioni di personale, ecc.), le dinamiche positive sono state mantenute. La cultura creata in sei mesi si è radicata e ha continuato a esistere. Una caratteristica importante di questo programma che ha portato al successo è stato l'approccio integrato: il programma comprendeva non solo sessioni di coaching, ma anche formazione e mentoring, in quanto la combinazione di diverse tecnologie, ove necessario, ha il massimo effetto.

*2. Il coaching mirato a preservare la cultura aziendale. Coach: Claudio Belotti, Master Trainer in PNL.*

Il Gruppo Armani, un'azienda con radici italiane e molte sedi in tutto il mondo, ha condotto un programma di coaching per unificare la cultura organizzativa. Quando si tratta di

aziende multinazionali, è importante capire che la cultura del Paese in cui ha sede l'azienda ha un impatto sulla cultura dell'organizzazione, apportando le proprie caratteristiche e diluendo la cultura autentica della sede centrale. Il top management deve tenere conto di questo fatto, in quanto ha un impatto significativo non solo sui processi aziendali, ma anche sulle comunicazioni in generale. Più Paesi sono rappresentati nella holding, più è difficile mantenere la cultura 'nativa'. Il fondatore si è trovato di fronte al compito di preservare la cultura 'nativa' dell'azienda e di evitare la sua diluizione, e a questo scopo è stato scelto il coaching. Con il supporto di Claudio Belotti, i membri del team hanno ricevuto un coaching individuale e del team per capire “Cosa stiamo facendo qui e perché lo stiamo facendo?”. Il punto critico era aiutare i dipendenti a rendersi conto che a volte hanno bisogno di fermarsi e di fare il check-in con “dove stanno andando, come e perché?”.

Per quasi un anno i membri del team hanno ricevuto sessioni mensili di coaching individuale e sessioni trimestrali di coaching del team. Il progetto ha richiesto che i dirigenti di ciascuna divisione riconoscessero l'importanza di preservare la cultura 'domestica', le sue caratteristiche e i suoi vantaggi. Era necessario raggiungere una comprensione comune della cultura aziendale nel suo complesso e capire perché fosse così importante per il fondatore e i suoi seguaci.

Coaching combinato individuale e di gruppo, incentrato non solo sulla cultura aziendale, la lingua comune da parlare in ogni reparto, indipendentemente dal Paese in cui si trova, ma anche sui processi aziendali, sulla comunicazione e sullo stile di leadership. L'esperienza e le competenze di Claudio Belotti, così come la sua conoscenza dell'azienda e della sua cultura, gli hanno permesso di risolvere il compito e di ottenere il risultato che il fondatore dell'azienda si aspettava.

L'intervento di coaching ha aiutato il top management a comprendere l'importanza di preservare la cultura organizzativa creata dal fondatore. I compiti relativi alla definizione congiunta della direzione in cui si stava dirigendo l'azienda sono stati portati a termine.

Nonostante le differenze tra le culture dei Paesi in cui si trovano le unità aziendali, il team di gestione è riuscito a raggiungere un dialogo comune e a concordare su tutte le questioni sollevate.

*3. Il coaching per affrontare i problemi di comunicazione e le disparità di obiettivi. Coach:*

*Ekaterina Dzhabar-Zade, approccio psicodinamico, APCBC.*

L'azienda ABC (i dettagli dell'azienda non sono stati resi noti. NDA) era sul punto di cambiare e il contesto esterno dell'ultimo anno ha reso la situazione ancora più impegnativa. Un team leader si è avvicinato con una richiesta di lavoro. Sullo sfondo di una situazione già instabile, cominciarono a sorgere attriti nel suo team, e i membri del team si chiedevano sempre più spesso dove stessero andando e quale fosse il loro futuro. L'obiettivo principale dell'intervento di coaching era quello di migliorare la comunicazione sia all'interno che all'esterno del team, che avrebbe aiutato il team (e possibilmente l'organizzazione) a determinare il vettore del suo ulteriore sviluppo.

Durante la sessione introduttiva con il Team Leader, sono stati identificati i punti dolenti chiave, è stato proposto un formato di gruppo riflessivo ed è stato raggiunto un accordo per 10 sessioni di coaching di 1,5 ore ciascuna. Poiché alcune delle domande sollevate dal Team Leader avevano risposte potenziali al di fuori del team, si è tenuta anche una sessione introduttiva con il supervisore del Team Leader, che ha portato alla decisione di farlo partecipare al coaching. Il lavoro nel gruppo è stato piuttosto difficile nelle prime sessioni, c'era una forte resistenza all'incertezza e al processo di coaching non del tutto strutturato, il gruppo voleva una 'guida' e non considerava la possibilità di trovare una risorsa per trovare risposte in se stessi. Gradualmente, il gruppo ha iniziato a sollevare questioni che in precedenza erano rimaste in una zona grigia e venivano interpretate da ognuno a modo suo, il che ha portato a situazioni di conflitto. Nella quarta sessione, il supervisore del Leader ha suggerito di terminare il coaching dopo la quinta sessione. Questo momento ha contribuito a evidenziare uno dei problemi

principali del team: il modo in cui la responsabilità delle decisioni viene condivisa sia all'interno del team che tra il Leader e il supervisore. I temi della delega, della fiducia e della devoluzione sono emersi dall'area grigia. La domanda su chi decide il numero di sessioni ha suscitato un'interessante conversazione tra il Leader e il manager, ed è servita anche come innesco per affrontare altre questioni relative a decisioni, responsabilità, autorità e ruoli. Nonostante le resistenze e grazie alla professionalità del coach, la dinamica del team è cambiata e nelle ultime cinque sessioni l'intero team ha partecipato attivamente, sollevando questioni spinose di assegnazione di responsabilità e delega. In 10 sessioni, nell'arco di tre mesi, i membri del team sono stati immersi in un processo esplorativo delle loro interazioni. Il team ha identificato i propri modelli decisionali inefficaci e le ragioni delle difficoltà di comunicazione e di delega. Ekaterina Dzhabar-Zade ha lavorato con il team con un approccio psicodinamico, evidenziando questioni che a prima vista non sembrano correlate al compito da svolgere. La sua esperienza come coach e consulente aziendale ha aiutato il team a identificare i problemi nascosti e a determinare le soluzioni più efficaci. Come risultato dell'intervento di coaching, sono stati definiti i ruoli all'interno del team e sono state assegnate le responsabilità su una serie di questioni. Sono stati esplorati anche i modi inconsci dei membri del team di interagire tra loro e con altre parti dell'organizzazione. Il feedback fornito dal team al termine del programma indica la soddisfazione del risultato. Il programma è stato considerato efficace sia dal Leader e dal suo team che dal manager superiore.

*4. l'Executive Coaching, finalizzato a risolvere il problema del percorso professionale. Coach:*

*Claudio Belotti, Master Trainer in PNL*

Nelle grandi aziende, soprattutto quelle internazionali, spesso accade che, per il passaggio completo di un dipendente al livello successivo, vi sia una mancanza di competenze del dipendente stesso. A volte il dipendente se ne rende conto prima della transizione, altre volte dopo. Uno di questi dipendenti era Marco (Nome cambiato. NDA), che occupava una posizione

elevata nella banca e stava per passare al livello successivo. Il suo percorso era Amministratore delegato, ma la sede centrale non era sicura che fosse all'altezza del compito, in quanto il suo stile di leadership non corrispondeva alle loro aspettative. Marco ha deciso di rivolgersi a Claudio Belotti per un coaching personalizzato one-to-one, per esplorare il suo attuale stile di leadership e capire quali trasformazioni fossero necessarie per passare a un nuovo percorso. Per un periodo di 4 mesi, Marco ha ricevuto sessioni settimanali di coaching one-to-one di circa 2 ore ciascuna. La sfida era che nessuno dubitava delle competenze di Marco, la direzione apprezzava le sue conoscenze e capacità, ma non lo vedeva come un leader. A causa delle differenze culturali, poiché la sede centrale si trovava in un altro Paese, l'alta dirigenza si aspettava che un leader fosse altamente empatico, aperto e amichevole, mentre Marco era introverso e non corrispondeva alle caratteristiche del ruolo. È stato fatto molto lavoro, il processo ha richiesto un alto livello di impegno da parte di Marco e lui l'ha gestito bene.

Marco è stato in grado di riconoscere le caratteristiche del suo stile di leadership, di adattarlo e di acquisire le competenze necessarie per continuare il suo percorso. I risultati di questa trasformazione personale non si sono fatti attendere. La decisione relativa alla promozione di Marco è stata rivista e di conseguenza è stato confermato come Amministratore delegato.

*5. L'Executive Coaching finalizzato alla risoluzione di un problema aziendale. Coach: Lada*

*Romanova, PCC ICF*

Una grande azienda internazionale DEF (i dettagli dell'azienda non sono stati divulgati, NDA), con una cultura organizzativa che include elementi di coaching e mentoring. L'azienda attribuisce grande importanza allo sviluppo dei suoi dipendenti e ne incoraggia la crescita in ogni modo possibile. I dipendenti hanno a disposizione un menu di benefit e sono supportati nella definizione del loro percorso professionale. Una delle opzioni è rappresentata dalle sessioni con i coach aziendali, che il dipendente può scegliere, coordinandosi con i propri impegni e quelli del

coach. La Responsabile Marketing, Anna (nome modificato, NDA) sceglie questa opzione per sé e inizia a lavorare con un coach. Anna aveva un solido percorso di carriera, ma poteva procedere con il suo programma solo se era preparata. Pertanto, la richiesta principale, ossia la traccia centrale all'interno della quale erano già state formulate le richieste per ogni sessione di coaching, era quella di preparare un successore.

Prima di iniziare il lavoro, è stato formulato un accordo tripartito, poiché si tratta di coaching aziendale. Si è tenuto un incontro con il cliente del coaching – il presidente dell'azienda – per determinare le sue aspettative dalle sessioni di coaching. Successivamente si è tenuto l'incontro tripartito e, di conseguenza, sono stati fissati gli obiettivi per questa sessione di coaching. La durata dell'intervento di coaching con Anna è stata di 8 mesi. Le sessioni si sono svolte una volta alla settimana o per dieci giorni. Nella prima sessione Anna ha etichettato la sua richiesta come: “Non vedo nessun candidato nel mio ambiente per sostituirmi. Il mio prossimo genitore è già a 8 mesi di distanza e non sarò in grado di fare la transizione”.

Durante gli 8 mesi di lavoro, le richieste sono cambiate in modo molto specifico per ogni sessione, ma sono rimaste all'interno della direzione delineata. Il lavoro non si limitava ad analizzare i criteri di selezione del successore, ma venivano sollevate anche le questioni relative alle sue competenze, a come vede se stessa: quali competenze chiave deve migliorare per passare a una nuova posizione. A metà percorso, è stata realizzata una relazione sullo stato di avanzamento e si è tenuta una riunione tripartita nel centro. L'incontro ha discusso la direzione di marcia, se il lavoro si stesse muovendo nella giusta direzione, cosa si sarebbe già visto.

Dopo otto mesi e il completamento del coaching, si è tenuto anche un incontro tripartito. Anna ha parlato per la maggior parte del tempo durante la riunione, sottolineando l'efficacia del coaching. Un valore importante per Anna è stato che i candidati che vede, questa immagine del suo candidato ideale, non devono essere il suo clone. Il secondo valore di questo processo di coaching, come ha notato Anna stessa, è stato che il suo approccio alla valutazione di se stessa, delle sue competenze e delle sue aspettative sulla posizione è cambiato molto. C'è stata una



comprensione di ciò per cui voleva la posizione. Il risultato è stato raggiunto: sono stati selezionati 3 candidati per il ruolo. Il coach ha anche notato un progresso significativo nel modo in cui sono state prese le decisioni e come è cambiata la motivazione di Anna.

*6. Il coaching mirato a risolvere i problemi aziendali dell'organizzazione e dei suoi dipendenti.*

*Coach: Claudio Belotti, Master Trainer in PNL*

Dainese, azienda fondata dal signor Dainese, opera nel settore del design dal 1957, il cui ciclo di produzione era “*a go-go*”. Dainese ha ottenuto investimenti stranieri e, di conseguenza, era necessaria una transizione verso una struttura migliore. I nuovi investitori hanno richiesto una revisione dei vecchi processi di reporting, compresi quelli relativi ai controlli di gestione. L'azienda era sull'orlo di un cambiamento globale, soprattutto per il fondatore, che era sempre stato al timone dell'azienda e l'aveva sviluppata secondo la propria visione. Le nuove circostanze richiedevano non solo nuovi processi produttivi, ma anche un nuovo stile di gestione. L'azienda stava affrontando cambiamenti significativi e questo richiedeva una transizione 'morbida'. Come soluzione a questa difficile sfida aziendale, il fondatore dell'azienda ha deciso di implementare un programma di coaching. Il programma di coaching era rivolto sia al fondatore che ai dipendenti chiave. Il programma di coaching era rivolto sia al fondatore che ai dipendenti chiave, non solo per cambiare la gestione di ciascuno dei dipendenti chiave, ma anche la cultura dell'azienda nel suo complesso.

L'obiettivo principale dell'intervento di coaching è stato quello di sviluppare il nuovo stile di gestione del top management e di creare condizioni “morbide” per la transizione e l'integrazione. Con il supporto di Claudio Belotti, i membri del team hanno ricevuto un coaching individuale e di team prima e durante la trasformazione, per aiutarli a prepararsi al cambiamento e consentire loro di anticipare le situazioni che avrebbero potuto creare difficoltà. Per circa sei mesi, i membri del team hanno ricevuto sessioni quindicinali di coaching individuale e di team. È stato fondamentale identificare la fase del ciclo di vita dell'azienda e avere un dialogo aperto

con il proprietario dell'azienda. Il progetto richiedeva che il team determinasse quali vantaggi avrebbe ricevuto l'azienda dopo la transizione ai nuovi processi e quale sarebbe stato il nuovo stile di gestione, poiché da questo dipendeva l'ulteriore sviluppo dei dipendenti e dell'azienda nel suo complesso. Coaching combinato individuale e di gruppo, incentrato non solo sulla trasformazione e sui nuovi processi aziendali, ma anche sul modo in cui il top management costruisce la comunicazione, lo spirito di squadra e sue dinamiche, e anche su che tipo di leader si vede oggi e domani. Poiché Claudio Belotti conosceva l'azienda e il suo fondatore da molti anni, conosceva la storia del suo sviluppo e le capacità dei membri del team, è stato in grado di determinare esattamente quali trasformazioni dovevano essere fatte a livello personale di ciascun top manager e quali trasformazioni sarebbero state necessarie a livello dell'organizzazione nel suo complesso.

L'intervento di coaching ha portato a una transizione fluida ed efficace dell'azienda dal punto A al punto B. I compiti relativi agli stili di leadership dei top manager sono stati soddisfatti appieno. L'azienda è cresciuta e migliorata sia nei processi sia nei risultati. Nonostante la trasformazione, il team di gestione è rimasto in azienda e continua a lavorare in modo efficace e a svolgere i propri compiti.