



# BUSINESS COACHING

Una riflessione tra utilità ed efficacia

Convegno Digitale  
1 dicembre 2020



**BUSINESS COACHING: una riflessione tra utilità ed efficacia**

# **Il Coaching**

**Lorenzo Avanzi**

*Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive - Università di Trento*



## Coaching, una definizione:

*«Il coaching è un intervento di apprendimento e sviluppo personale, basato su una relazione diadica (fra coach e coachee) collaborativa, riflessiva e focalizzata sugli obiettivi, al fine di ottenere apprezzati risultati professionali»*



# **Il coaching è efficace? Due meta-analisi a confronto**

**Jones et al., 2016**

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*

- Età degli studi: dal 1997 al 2012

**Theeboom et al., 2014**

*The Journal of Positive Psychology*

- Età degli studi: dal 1993 al 2012

# Il coaching è efficace? - Risultati

	<b>Theeboom et al., 2014</b> <i>The Journal of Positive Psychology</i>	<b>Jones et al., 2016</b> <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>
	K = 18 (N= 2090)	K = 17 (N= 2267)
	Studi: contesto lavorativo e <i>educativo</i> , lavoratori e <i>studenti</i> , no managerial coaching	Studi: contesto lavorativo, solo lavoratori, no managerial coaching
<b>WELL-BEING</b>	✓	✓
<b>PERFORMANCE/SKILLS</b>	✓	✓
<b>ATTEGGIAMENTI</b>	✓	✓

# Il coaching è efficace? - Moderazioni

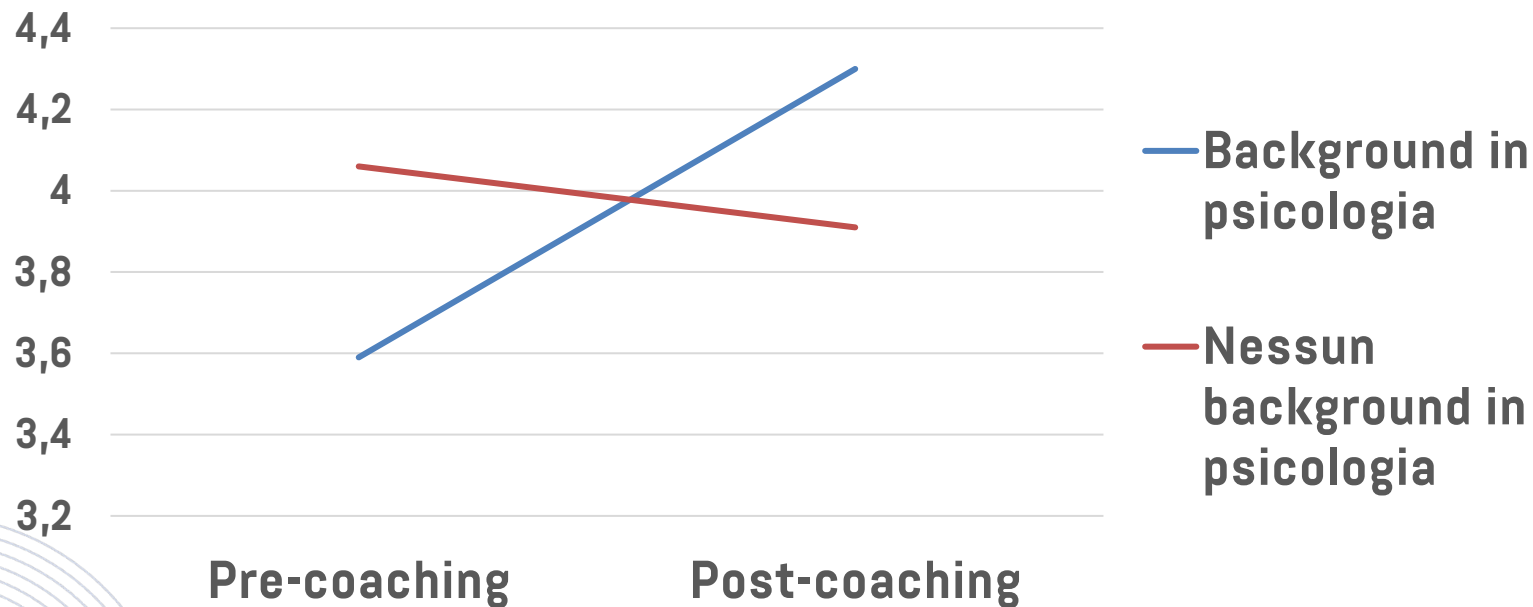
<b>Theeboom et al., 2014</b> <i>The Journal of Positive Psychology</i>	<b>Jones et al., 2016</b> <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>
...è indipendente dal numero di sessioni e dalla lunghezza del Coaching	
	...effetto minore se si usano feedback a 360°
	...effetto maggiore si usa un coach interno vs esterno
	...è indipendente dal format (face-to-face vs blended coaching)
...meglio se si usano disegni within	...indifferente se si usano disegni within

# Moen and Federici (2012) RCSs (randomized controlled studies) - Risultati



# Bozer et al. (2014) RCSs (randomized controlled studies) - Risultati

## Valutazione performance del supervisore





## In sintesi

- Coaching è efficace
- Triangolazione dei feedback (es. feedback a 360)
- Lunghezza sessione (coaching esterno)
- Middle management (no C level)
- Buona predisposizione dei coachee (es. auto-efficacia, fiducia nel coaching, coscienziosità)
- Outcomes di sviluppo e comportamentali (livello individuale)
- Outcomes organizzativi di tipo non economico (livello organizzativo)

## Problemi aperti

- ¼ degli autori erano anche i coach
- Molte misure self-report e pochi studi sperimentali
- Poche misure sull'efficacia del coach
- Necessità di considerare il tempo (effetti di medio vs lungo termine)
- Necessità analisi del contesto (es. predisposizione all'implementazione da parte dell'organizzazione; fiducia e supporto nel coaching)
- Necessità di delimitare bene l'obiettivo del coaching (aspettative da parte dell'organizzazione) e valutarlo coerentemente
- Utilizzo di disegni di ricerca più robusti (es. RCSs)
- Ruolo dei diversi approcci al coaching e/o diverse professionalità (es. psicologi vs non psicologi)

**BUSINESS COACHING: una riflessione tra utilità ed efficacia**

# **Lo stato dell'arte del Coaching in Italia**



**Davide Tambone**

*MCC – Presidente 2020 ICF Italia*

Le credenziali ICF sono assegnate a coach che hanno soddisfatto **rigorosi requisiti** di istruzione ed esperienza e **dimostrato** una conoscenza approfondita delle competenze di coaching che stabiliscono lo standard nella professione.



ICF Italia dal 2002 è il chapter italiano della International Coaching Federation e ha lo **scopo di sviluppare, sostenere e preservare l'integrità della professione di coach**, e di porsi come punto di riferimento per accrescere la fiducia per il mondo del coaching.



## Goals

- Build on earlier industry research efforts (2016, 2012 and 2007)
- Determine the size and scope of the coaching profession
- Collect insights from growing population of managers/leaders using coaching skills



- 22,457 valid survey responses
- 161 countries and territories
- Survey closed right before COVID-19 pandemic
- It is the last and best possible snapshot of the coaching industry pre-pandemic
- The study is the largest coaching industry research in history



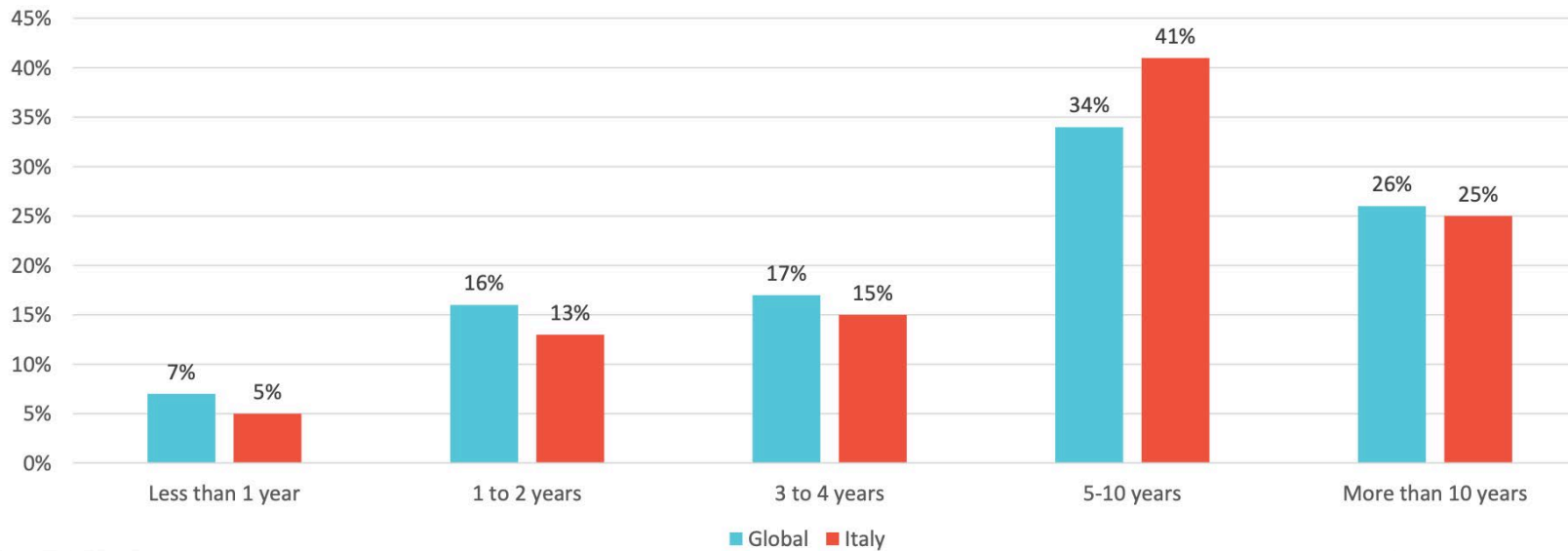
# Scenario italiano a confronto con quello internazionale





# Coaching Experience

How long have you been coaching?



Global: 18,481

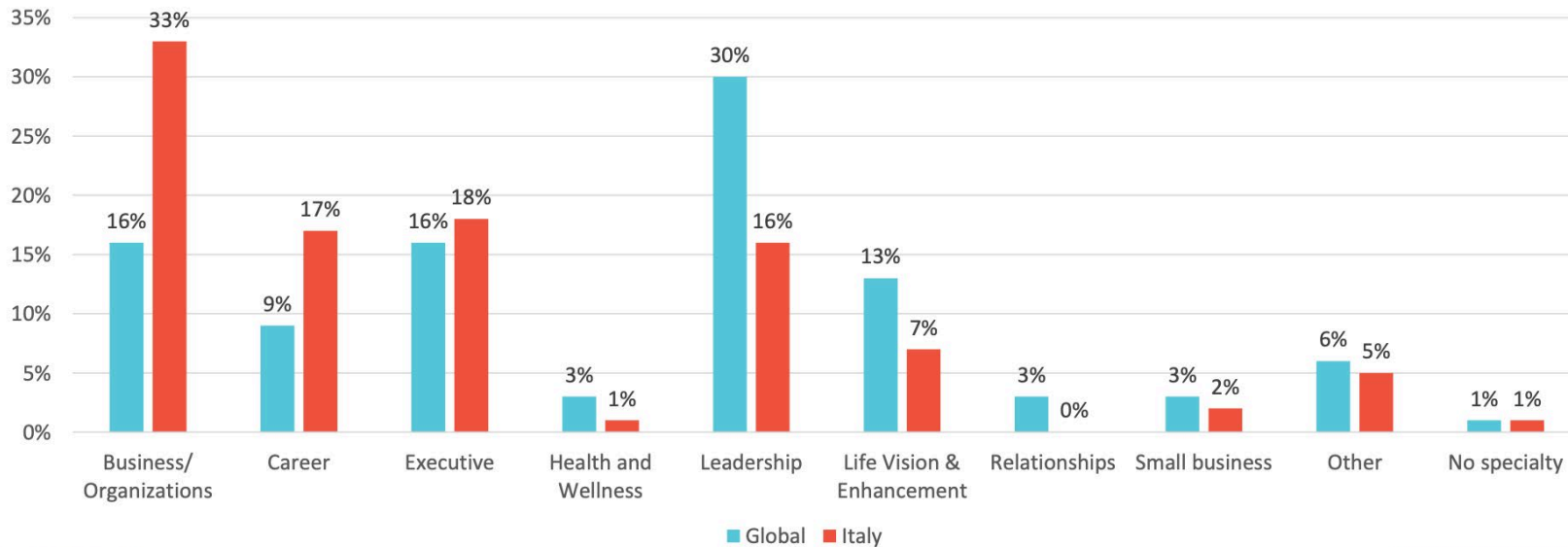
Italy: 439



Italia  
Charter Chapter

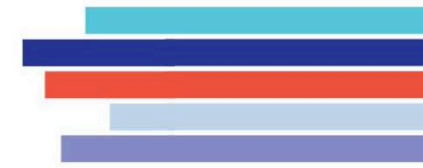
# Coaching Specialty

Please indicate which of the following coaching areas you regard as your main area of coaching



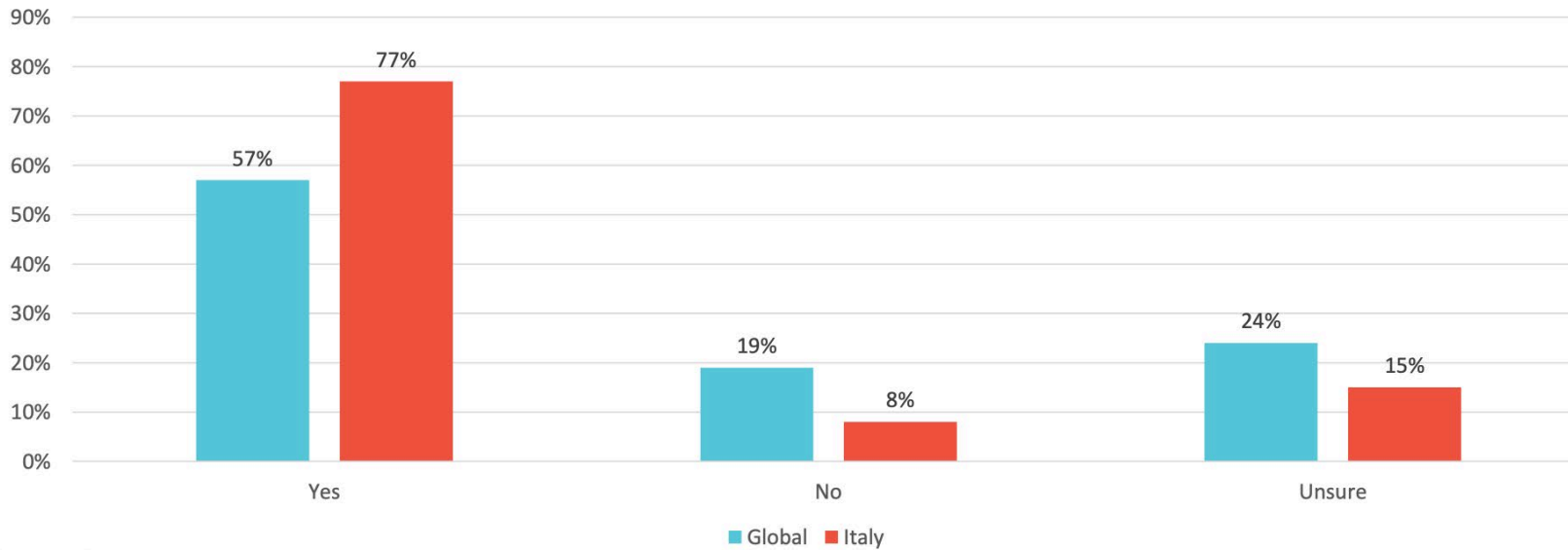
Global: 16,578

Italy: 403



# View on Regulation

Should coaching become regulated?



Global: 21,573

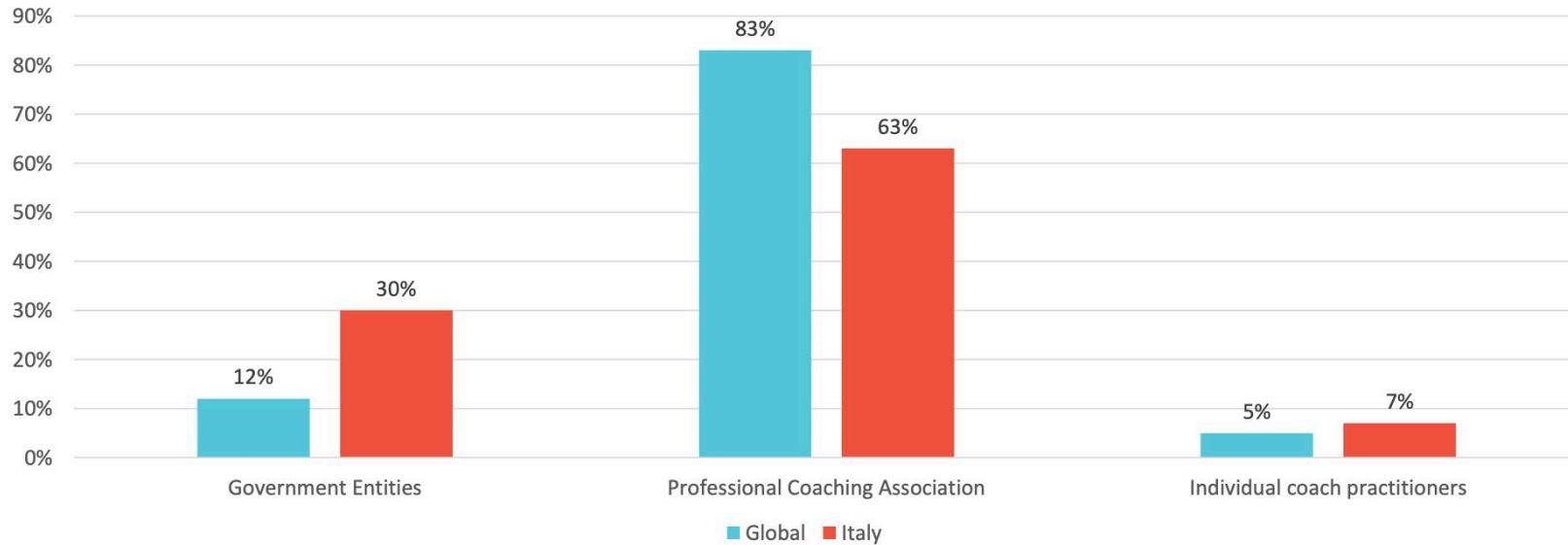
Italy: 500



Italia Charter Chapter

# Methods of Regulation

Who would be best to regulate the coaching industry?



Global: 17,538

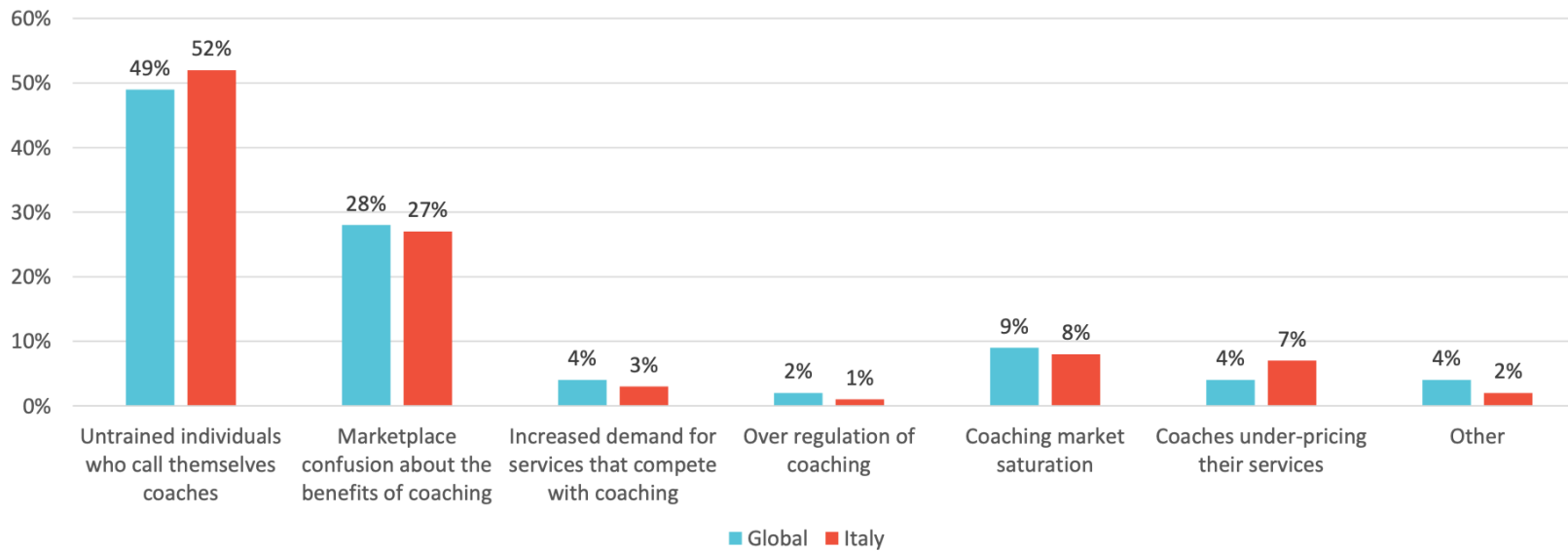
Italy: 459



Italia  
Charter Chapter

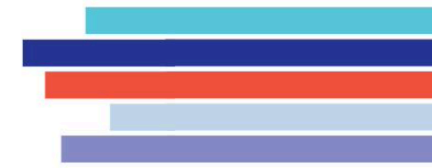
# Obstacles

What do you believe to be the biggest obstacle for coaching over the next 12 months?



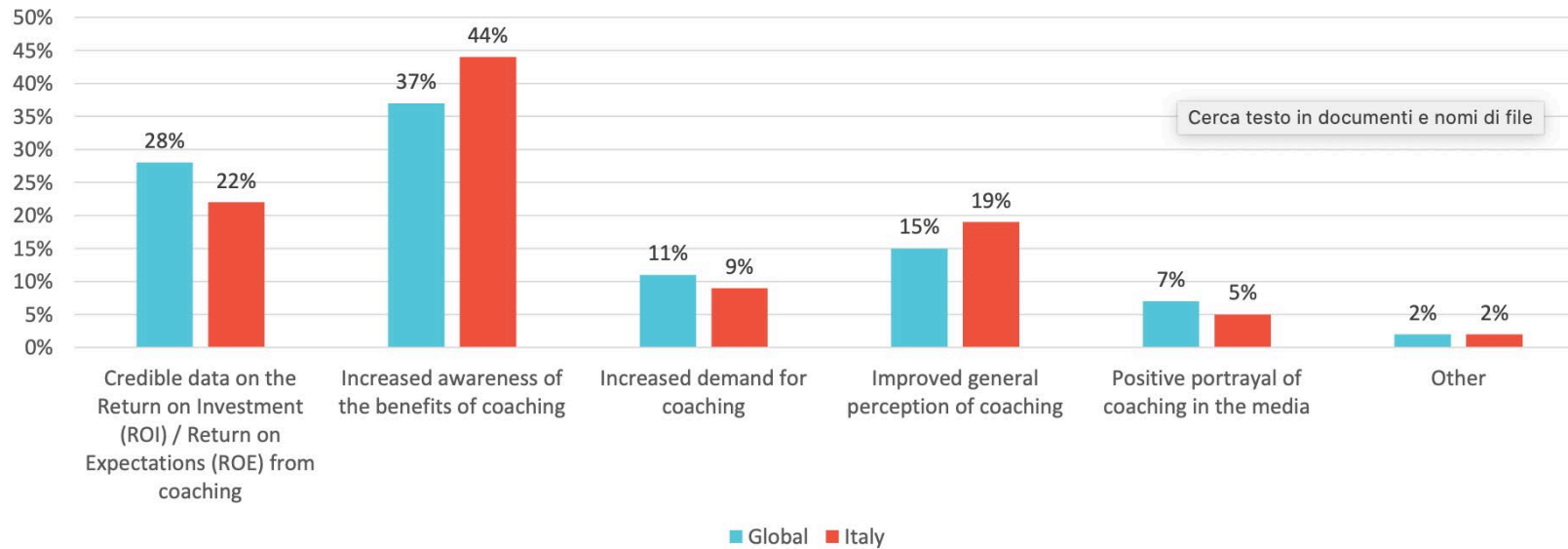
Global: 21,471

Italy: 498



# Opportunities

What do you believe to be the biggest opportunity for coaching over the next 12 months?



Global: 21,446

Italy: 498



Italia  
Charter Chapter

# Definizione ICF di Coaching



Una **partnership** con i clienti, che attraverso un processo **stimolante** e **creativo**, ispira a massimizzare il proprio potenziale.

**BUSINESS COACHING: una riflessione tra utilità ed efficacia**

# **Il Coaching Organizzativo**

**Rossella Iannucci**

*PTSTA-0, Counsellor & Coach Professionista Avanzato, PCC ICF,  
Responsabile Internal Coaching Academy Intesa Sanpaolo*





# **Il coaching nelle organizzazioni**

# L'architettura sistemica



# Internal Coaching Academy (ICA)

- ICA si propone come un knowledge hub che ha i seguenti obiettivi:
- formare una famiglia professionale di coach interni aziendali in grado di rispondere all'esigenza di sviluppo di Senior & Middle Manager, Manager di nuova nomina, Talent, Coordinatori e Key Professional attraverso il coaching 1: 1 e 2:many,
- il riconoscimento e la diffusione del Coach ICA attraverso un'attività integrata di "internal coaching branding" e della deontologia professionale di riferimento (contrattualità triangolare multipla, ICF Code of Ethics)
- rappresentare un luogo di scambio e condivisione di idee, conoscenze ed esperienze tra coach interni ed esterni
- garantire la formazione continua, il tutoraggio e la supervisione dei coach interno, secondo gli standard ICF
- Supportare i coach ICA nel processo delle credenziali ICF

# Portfolio di Executive Coach Esterni



- Selezione e accreditamento di un portfolio di Coach esterni con Credenziali ICF (PCC minimo) da impegnare in Executive Coaching e Team Coaching con il Top e Senior Manager
- Stipula di un contratto di acquisto aziendale globale per i Coach esterni, per garantire:
  - qualità e politiche di prezzo allo stesso tempo
  - rispetto della normativa sulla privacy in tutti i paesi di attività aziendale
  - Partnership di lunga durata

# Group e Team Coaching interculturale come leva per un mindset globale

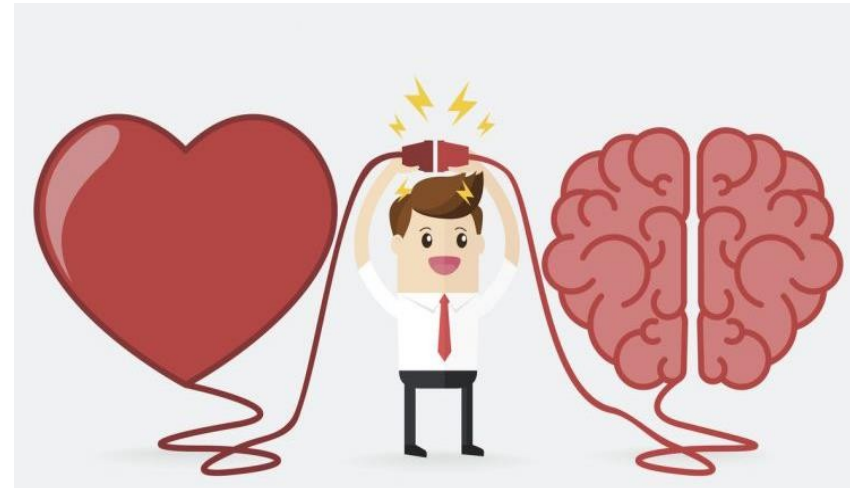
contesto organizzativo poliedrico e  
complesso sempre più orientato alla  
dimensione internazionale

- temi emersi dal Piano Industriale Aziendale in cui emerge una chiara strategia HR per la valorizzazione del management internazionale e dei team multiculturali
- necessità di un nuovo approccio interculturale per supportare il processo di internazionalizzazione aziendale.



# Coaching come Stile di Leadership per gestire le persone e i team

- Diffusione di un nuovo modello di leadership
- Lo stile Coaching come una attitudine chiave per facilitare il networking, la comunicazione, la negoziazione e la gestione di conflitti
- Formazione al Coaching Approach for Managers: per diffondere l'identità del Capo Coach come un nuovo stile relazionale da diffondere nell'organizzazione
- Guidare con le domande e non con le risposte !



# Coaching come fattore abilitante l' HR Digital Transformation

Il leader digitali di successo sono:

- Humble – “I accept that others know more than me.”
- Adaptable – “Changing my mind is a strength, not a weakness.”
- Visionary – “A clear vision is more important than a detailed plan.”
- Engaged – “I am always in listening mode.”

Come può l'HR essere allineata con questi leader?

**Sviluppando:**

- Coaching Approach
- Multiple contracting Approach

Per supportare il cambiamento di mentalità e divenire un Trusted Advisor per le people, incrementando engagement e employability nell'organizzazione

# Il Coaching come leva per l'accelerazione del Change Management

Creare una cultura di **apprendimento e miglioramento continuo** mediante il **feedback costruttivo** per rispondere in modo efficace ai continui cambiamenti e sfide nei diversi business delle organizzazioni





# Coaching Experience Design

- Design dei processi per l'erogazione di ogni coaching experience  
(modello della contrattualità triangolare multipla di Fanita English)
- **Codice di Condotta etica** tailor made per il coaching organizzativo e fondata sul Codice Etico di ICF
- Una Agency garante dell'efficacia della chemistry nella coaching experience
- **Digitalizzazione della Coaching Experience** per rendere integrati i contenuti di learning con le experience di coaching
- **Strategia di comunicazione e attività specifiche di branding e story telling** per la diffusione della cultura di coaching

# Coaching e Mentoring per lo Stakeholder System (clienti, fornitori)

- Offerta dedicata L&D per i Clienti per affrontare:
  - Divario generazionale
  - People Engagement
  - Collaborazione incrociata
  - Mentalità di crescita
- Coaching e Mentoring quindi per intercettare e guidare le persone nel cambiamento culturale all'interno dell'azienda con un approccio personalizzato e focalizzato sul proprio contesto

# Il trend emergente: dal coaching individuale al coaching di gruppi e team per un maggior impatto del coaching organizzativo

- Le questioni relative alla performance di organizzazioni e individui siano più o meno sistemiche. Concentrarsi sul cambiamento da parte degli individui risolve il problema solo in parte.
- Dal momento che il coaching inizialmente è un processo impegnativo e che a volte mette a disagio, senza il supporto attivo del team non c'è da sorprendersi se i manager in genere ricadano nei comportamenti precedenti al primo segnale di crisi.
- Ci sono sempre più prove a dimostrazione che l'adozione di un approccio sistemico, in cui il manager e il team acquisiscono le conoscenze, le competenze e le motivazioni per fare coaching insieme e co-sviluppare una cultura del coaching all'interno del team, può far superare queste difficoltà.
- È chiaro, i team fanno anche parte di altri sistemi più ampi, ma sembra che il team faccia soprattutto da ponte tra l'apprendimento individuale e quello dell'organizzazione.
- I team sono l'unità più pratica per integrare le prospettive individuali e sistemiche e per gestire le complessità del lavorare insieme. Non sorprende, quindi, che il team coaching sia emerso come pratica in forte espansione. Non sorprende neppure il fatto che non ci sia un netto consenso generale su cosa sia il team coaching.
- I team coach devono avere buona comprensione non soltanto delle basi del Coaching, ma anche delle dinamiche e della psicologia di gruppo, del processo decisionale collettivo, della teoria dei sistemi e di una varietà di altri argomenti che non sono necessari nel Coaching individuale.

Fonte: Clutterbuck, D. (2007). Coaching the team at work

**BUSINESS COACHING: una riflessione tra utilità ed efficacia**

# **Il team coaching come leva di sviluppo e trasformazione**

**Simona Galli – Responsabile Formazione  
Findomestic Banca**



Aspiriamo a costruire una società che consenta alle persone di trasformare i loro progetti in realtà



**BNP PARIBAS**  
PERSONAL FINANCE



**100%**



**findomestic**  
GRUPPO BNP PARIBAS

## FINDOMESTIC BANCA

**2.800**

Dipendenti

Oltre **2,5** Milioni

Clienti



Conto Corrente



Finanziamenti



Cessione del Quinto



Gestione del budget



Assicurazione

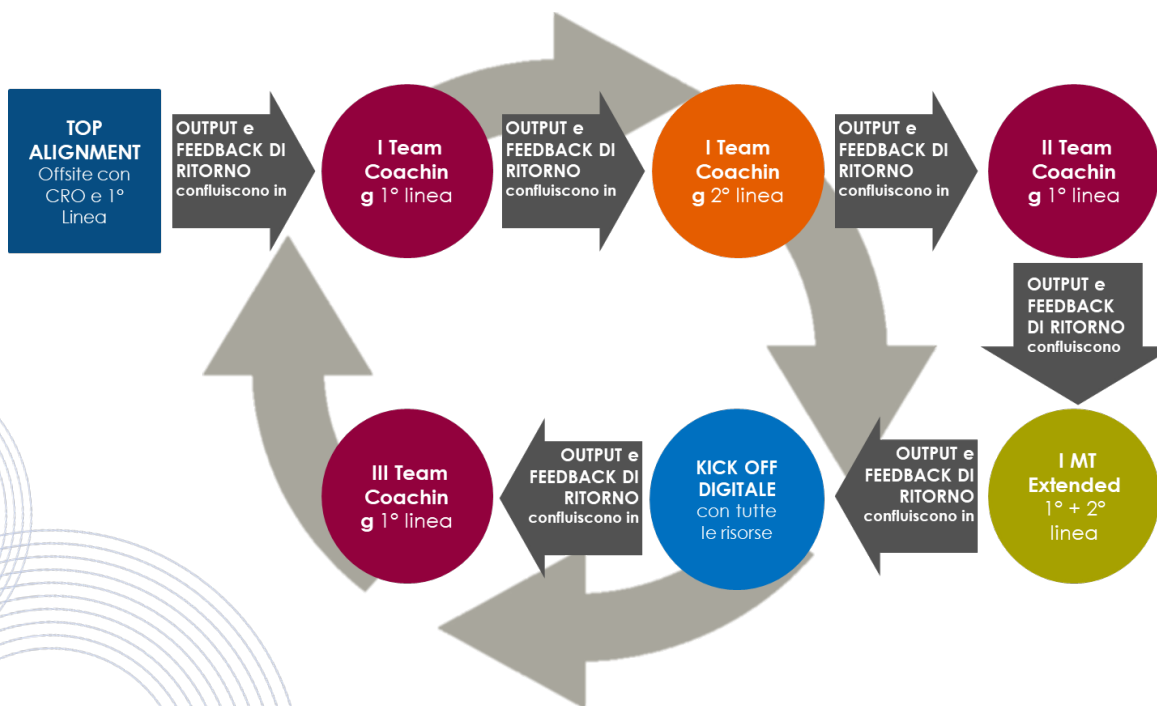


Risparmi

# Il Team Coaching come metodologia a supporto del change management

## QUANDO

- Nella trasformazione profonda dei processi di business che vanno ad impattare sul modo di lavorare
- Nella trasformazione di una Direzione in cui il cambiamento organizzativo diventa il primo passo per trasformare il modo di lavorare e far interagire le persone.



## Fattori Critici di successo:

- Reale ingaggio del board di Direzione
- Tempismo
- Agire sul mind set e sulle azioni concrete
- Feedback diffuso

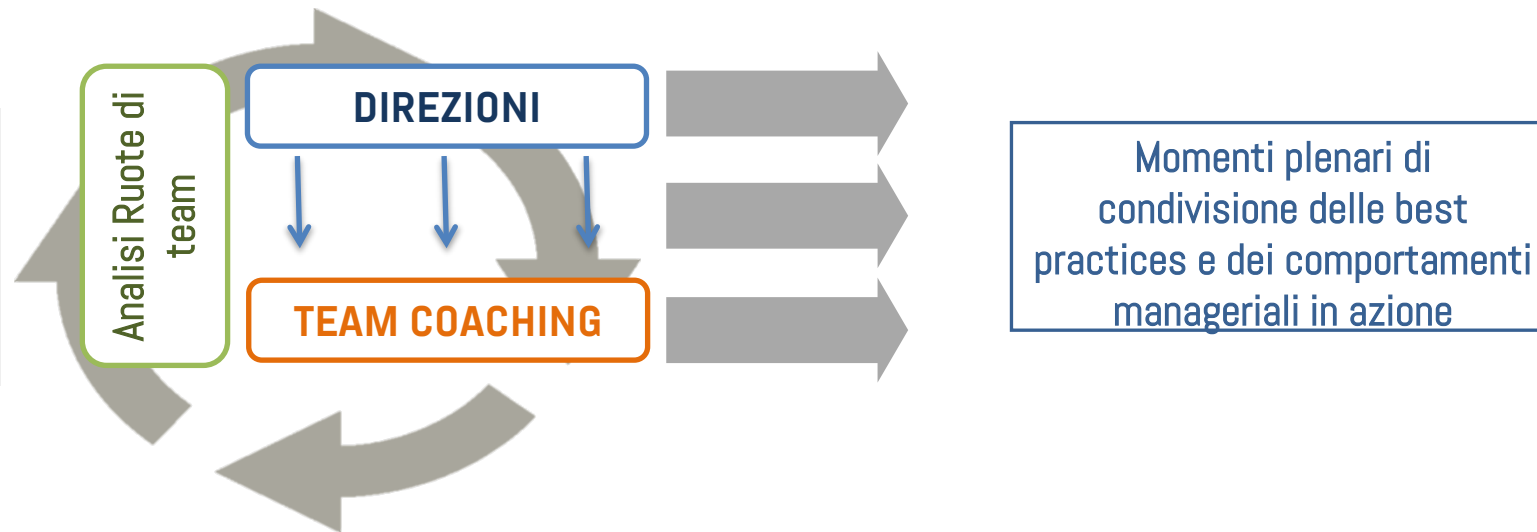
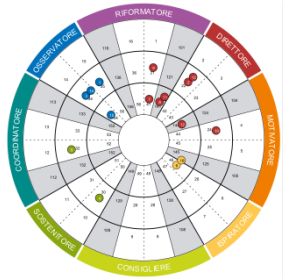
## KPI

- Prontezza dei team coinvolti al giro di chiave;
- Livello di mobilitazione e coinvolgimento verso il «nuovo»;
- Livello di efficacia nella realizzazione progettuale

# Il Team Coaching come metodologia a supporto dell'evoluzione dei comportamenti manageriali

QUANDO

- Nell'evoluzione dei comportamenti manageriali di tutta la Community manageriale aziendale



## Fattori Critici di successo:

- Utilizzo di strumenti di diagnosi per facilitare la consapevolezza individuale e di team
- Sponsorship della Direzione Generale
- Direttore sponsor e partecipante
- Ciclicità negli incontri per seguire i Piani d'azione e attivare nuovi comportamenti
- Condivisione del lavoro svolto con le altre Direzioni

## KPI

- Analisi evoluzione di ITEM specifici nell'indagine di clima
- Monitoraggio di attività previste nei Piani di Azione
- Le azioni più significative sono state inserite nei parametri della valutazione qualitativa