



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e  
Comunicazione

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Il Coaching ROI: prospettiva strategica di vantaggio competitivo

**Relatore**

Ch.mo Prof. Fabrizio Gerli

**Correlatore**

Ch.ma Prof.ssa Sara Bonesso

**Laureando**

Paolo Seganfredo

Matricola 811531

**Anno Accademico**

2011 / 12

# Il Coaching ROI: prospettiva strategica di vantaggio competitivo



## Indice

pag.

INTRODUZIONE.....	I
CAPITOLO 1. Il coaching nella valorizzazione del capitale umano.....	1
1.1 Formazione, coaching e performance aziendali: chi ci crede?.....	1
1.2 Sessant'anni di progressi e cambiamenti per il futuro.....	5
1.2.1 Il Coaching: definizione e analisi della letteratura.....	6
1.2.2 Evoluzione della disciplina.....	9
1.2.3 Limiti e Critiche al coaching .....	14
1.2.4 Il target di riferimento del coaching: approcci differenti.....	17
1.2.5 Il Processo di implementazione del Coaching .....	22
1.2.6 Aree di intervento del Coaching.....	26
1.2.7 Parametri di valutazione dell'efficacia di un percorso di Coaching.....	33
1.3 Coaching: scelta strategica vincente?.....	35
1.3.1 Il ruolo strategico del Coaching nei modelli di cambiamento culturale di business.....	35
1.3.2 Tendenze recenti .....	39
1.4 Conclusioni.....	47
CAPITOLO 2. I numeri del coaching: quanto valgono le competenze manageriali?.....	49
2.1 Analisi e misurazione dell'efficacia della formazione in azienda.....	49
2.1.1 Kirkpatrick Model (1959).....	50
2.1.2 Il 5° livello di Phillips: analisi del ROI della formazione.....	55
2.1.3 Stato attuale di misurazione della formazione.....	63
2.2 Il Coaching in azienda: ROI e misurazione dell'efficacia dello strumento.....	71
2.2.1 L'approccio Evidence Based Capability Framework: il C-ROI.....	72
2.2.2 ROI methodology: Jack J. Phillips e il ROI del coaching.....	81
2.3 Case study analysis.....	91
2.3.1 CASE STUDY: Il C-ROI di 100 executive manager.....	92
2.3.2 CASE STUDY: ROI Methodology™ - Nations Hotel Corporation.....	101
2.3.3 L'analisi critica e i limiti del modello proposto.....	121
2.4 Conclusioni.....	124
CAPITOLO 3. IL C-ROI DI FORMENERGY. Il vantaggio competitivo di una best practice aziendale.....	127
3.1. Case study 1: il C-ROI in una multinazionale tedesca che opera nei settori dell'industria, dell'energia, della sanità, delle infrastrutture delle città e delle aree metropolitane.....	127

3.2. Case study 2: il C-ROI in un'azienda svizzera leader nel settore IT e dei processi informatici in outsourcing per le banche e l'industria finanziaria.....	152
CONCLUSIONI.....	177
BIBLIOGRAFIA.....	181

## INTRODUZIONE

Nel Diciannovesimo secolo, John Henry Newman disse: *“La vita è cambiamento e per essere perfetti è necessario cambiare spesso”*. Da questa affermazione del noto filosofo inglese, si può riconoscere che il coaching, da sempre bandiera del cambiamento e del miglioramento continuo, può divenire una scelta strategica vincente nelle diverse fasi evolutive delle organizzazioni. Il coaching, secondo Muir (2009), rappresenta una strategia sostenibile nell'assicurare elevate performance durante i periodi di recessione economica come quello in cui l'Italia e l'Europa intera oggi vivono. Con un giro d'affari che sfiora i 15 milioni di euro, il mercato del coaching in Italia è in forte crescita e sembra essere solamente al suo stadio di introduzione e sviluppo (Segers et al, 2011).

In tale contesto, però, gli attuali players appaiono ancora impreparati, incapaci di rispondere efficacemente alle richieste di evidenza empirica dell'impatto del coaching sul business aziendale. In un'analisi interna svolta personalmente attraverso il supporto organizzativo di Formenergy, azienda di consulenza manageriale specializzata nel coaching, è emerso che la maggior parte delle organizzazioni specializzate nel coaching non puntano sulla misurabilità dell'intervento come elemento cardine del proprio marketing mix, respingendo, quindi, le richieste sempre più pressanti del mercato. Tale ricerca interna è supportata dal ben più consistente studio svolto della Full Potential Group, una delle realtà europee più importanti nell'erogazione di servizi di coaching, svolto in Gran Bretagna, che afferma che solo il 20% delle organizzazioni misura costantemente i risultati di un'attività di coaching e la forma più comune di misurazione è di tipo “informale” basata su misurazioni e valutazioni indicative e intuitive dell'attività svolta. In questo scenario il “Coaching ROI” diviene, dunque, una prospettiva strategica di vantaggio competitivo.

Dall'approfondimento dei contributi letterali relativi alla misurazione del ritorno dell'investimento del coaching, in parte si giustifica la situazione attuale dimostrando che il tema è stato trattato con eccessiva superficialità, offrendo limitate ricerche empiriche a riguardo. Seppur vi siano innumerevoli contributi che sottolineano l'importanza di dimostrazioni chiare e comprensibili dei benefici monetari che il coaching apporta nelle organizzazioni, sono assai rari gli studi che rispondono a questa necessità. In questo vuoto letterario, si distingue, però, la ROI Methodology di Phillips (2005) che rappresenta oggi la metodologia più implementata nell'ultimo decennio, grazie alla sua facilità di comprensione e utilizzo, alla sua consistenza e alla sua credibilità acquisita negli ultimi anni.

Gli obiettivi della tesi sono principalmente due: da un lato si mira ad offrire un contributo concreto nell'implementazione della ROI Methodology in due casi aziendali di due diverse aziende multinazionali, evidenziando pregi e difetti della metodologia; dall'altro, lo studio rappresenta le basi di una futura applicazione della metodologia nel contesto aziendale nel quale l'autore opera rispondendo, quindi, alle esigenze dei mercati e rafforzando il marketing mix del servizio offerto da Formenergy.

L'elaborato di tesi in oggetto, nel primo capitolo offre un'ampia panoramica dei progressi e dei cambiamenti in atto nel mondo del coaching; l'evoluzione della disciplina, gli studi presenti in letteratura, i limiti e le critiche riguardanti lo strumento, l'analisi del ruolo strategico del coaching nei modelli di cambiamento culturale di business delle organizzazioni.

Nel secondo capitolo, invece, dopo la prima rivisitazione del modello proposto da Kirkpatrick (1959) e Phillips (1997), riguardante la misurazione della formazione nelle organizzazioni, l'attenzione è stata riposta sullo stato attuale di misurazione del coaching riscontrando l'indubbia difficoltà di approccio al tema in essere. Mentre Renton nel 2009, afferma che se non verrà fatto un passo in avanti nel fornire chiare dimostrazioni empiriche dell'efficacia dello strumento e del ROI che apporta in azienda, vi è il rischio concreto che il suo utilizzo venga meno, nel medesimo anno, McGurk, consulente per l'apprendimento e lo sviluppo dei talenti della CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) dichiara che se non si misura il ROI del coaching è solo questione di "pigrizia lavorativa" derivante dall'insufficiente interesse a riguardo. Per chiarire questo stato confusionale che avvolge la tematica, sono stati proposti due importanti contributi scientifici relativi alla misurazione del ROI del coaching. Agli studi prettamente incentrati sull'evoluzione comportamentale dei livelli di coaching degli individui (approccio Evidence Based), si affianca una metodologia, la ROI Methodology, che analizza il ritorno dell'investimento del coaching in un'ottica aziendale, offrendo un dettagliato schema di analisi che individua le tipologie specifiche di dati da raccogliere per ciascuno step di analisi con l'obiettivo di evidenziare il valore di business generato e di quantificare, attraverso il ROI, i risultati conseguiti.

Approfonditi gli aspetti teorici del modello, individuando i vantaggi e limiti esposti in letteratura, l'analisi conclusiva dei due case studies ha permesso di completare il quadro generale di studio e di applicazione della metodologia proposta.

Il terzo e ultimo capitolo, infine, presenta l'applicazione metodologica del modello definito da Phillips (2005) in due casi aziendali distinti. L'analisi di studio indaga su due diverse tipologie di intervento di coaching, svolti da Formenergy, misurando i cinque livelli di analisi (soddisfazione, apprendimento, applicazione, impatto di business, ROI) individuati in letteratura focalizzando l'attenzione sul processo di definizione del ROI del coaching. Terminata l'analisi empirica ed evidenziati i punti di forza e le aree di fragilità del modello di Phillips, il quesito finale a cui si vuole rispondere è incentrato sull'efficacia della metodologia proposta nell'ottenere risultati consistenti e veritieri in merito l'oggetto di studio. La ROI Methodology può rappresentare un'importante chiave di lettura nella misurazione dell'efficacia del coaching nelle organizzazioni?

Un particolare ringraziamento va ai coach Formenergy che hanno supportato l'autore dell'elaborato nella raccolta delle informazioni necessarie per le analisi empiriche del terzo capitolo. In aggiunta, un doveroso ringraziamento va ai responsabili delle organizzazioni oggetto di studio, che condividendo alcune informazioni sensibili hanno permesso di definire una base dati veritiera e corretta al fine di svolgere un'ottimale analisi del ritorno dell'investimento degli interventi di coaching.

# CAPITOLO 1

## IL COACHING NELLA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

### 1.1 Formazione, coaching e performance aziendali: chi ci crede?

Introdotta nel lontano 1937 da uno studioso di nome Gorby, il coaching rappresenta oggi uno strumento largamente utilizzato negli U.S., U.K. e Australia con circa 21.000 coach praticanti ed ha raggiunto, in una prospettiva economica di analisi del ciclo di vita del prodotto, la fase di maturità, solamente in due delle 162 nazioni facenti parte del Global Coaching Survey realizzato nel 2009, mentre in 83 di queste, è stato classificato nelle fasi di prima introduzione e di sviluppo (Segers, Vloeberghs e Henderickx, 2011).

In Italia i Coach professionisti sono ormai un migliaio, con un giro d'affari che sfiora i 15 milioni di euro. Operano prevalentemente al Centro-Nord focalizzati soprattutto in Lombardia e nel Lazio (*repubblica.it*, 2011). L'ascesa del "fenomeno" coaching in Italia, si fonda principalmente sulla forte attenzione che è stata riposta nella risorsa umana come vantaggio competitivo e fonte di creazione di valore in azienda. Le conoscenze, le innovazioni, le sinergie che si sviluppano attraverso le dinamiche organizzative, rappresentano quel valore aggiunto che è difficilmente misurabile ed è definito come un "intangible asset" aziendale. Le cosiddette competenze trasversali (Lanza, 2008), cioè quelle competenze che riguardano l'area manageriale della persona (la comunicazione, l'organizzazione, la relazione, la leadership, la gestione del tempo, ecc.), sono sempre più di grande attualità e di continuo dibattito tra gli studiosi, gli economisti, gli imprenditori e pure i politici tanto da affermare che le vere e uniche fonti di ricchezza sono rappresentate dal capitale umano a disposizione delle organizzazioni (Solari, 2010).

L'esponenziale crescita del mercato del coaching dell'ultimo decennio, porta con sé, però, una serie di effetti collaterali evidenti che prendono forma nel chaos e nella mancanza di trasparenza ed esperienza che hanno inesorabilmente evidenziato un decrescente andamento del livello qualitativo medio del servizio erogato (Segers, Vloeberghs e Henderickx, 2011). In linea con il trend di mercato, la letteratura emersa nell'ultimo decennio ha proposto contributi importanti nel rafforzare le basi di una disciplina che, soprattutto in Italia, è ancora nelle fasi di sviluppo e definizione. Spence, Cavanagh, e Grant nel 2006 e Brooks e Wright nel 2007, sottolineano l'importanza della definizione di solidi fondamenti dello stato dell'industria del coaching al fine di delineare negli anni una struttura chiara e riconoscibile in ambito professionale.



Il coaching, nei Paesi dove è riconosciuto e affermato già da diversi anni (Nord America, Paesi Nordici, Australia, Giappone), è divenuto parte integrante dei programmi di formazione legati allo sviluppo della leadership ma non solo. Diversi autorevoli esponenti hanno giustificato in via empirica o teorica l'utilizzo delle tecniche di coaching per incrementare la consapevolezza nei programmi di sviluppo *executive* (Mirvis, 2008), per sviluppare la consapevolezza intuitiva nell'educazione del management (Sadler-Smith & Shefy, 2007), per migliorare le performance dei dirigenti dopo aver seguito un programma di formazione attraverso l'implementazione di una serie di feedback di supporto al progetto (Hooijberg & Lane, 2009).

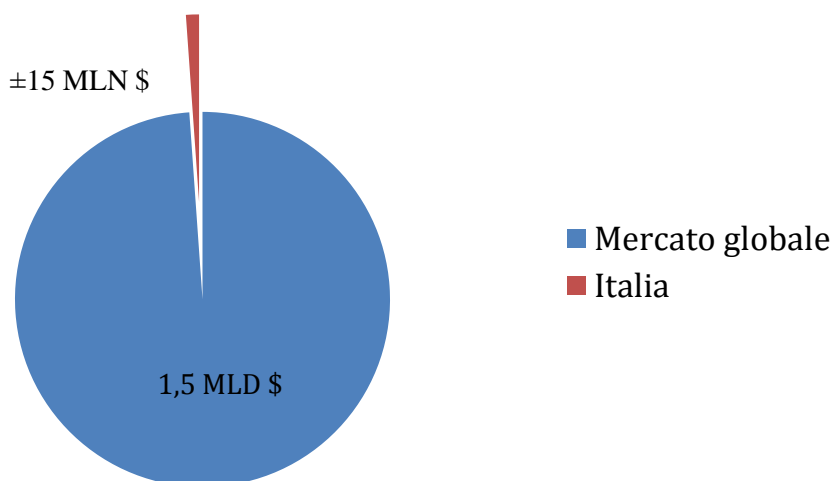
Secondo un'analisi effettuata da ICF Italia (International Coach Federation) proposta nella VII Conferenza Nazionale a Milano, il coaching va sempre più di "moda" anche nelle aziende italiane. Il coaching riscuote un grande successo nel mondo dimostrato dai dati più recenti dell'Icf Global, l'associazione internazionale di cui fanno parte oltre 16.500 coach in 90 Paesi. Il giro d'affari dell'industria a livello globale è stimato in 1,5 miliardi di dollari, mentre in Italia il volume è stimato in 10-15 milioni di euro (12,5 -19 milioni di dollari). Nella VII Conferenza Nazionale, il presidente di ICF Italia, l'associazione che riunisce circa 400 coach professionisti italiani, afferma che negli ultimi anni il coaching si è affermato come percorso formativo, oltre come metodo privilegiato dalle aziende per superare la crisi (Granieri, 2010). Aumentano sempre più aziende e professionisti che si affidano al coaching, in particolare le specialità del coaching maggiormente richieste sono legate ai temi sulla corporate, leadership, executive, sebbene nel nostro paese sia in crescita anche il personal o life coaching..

Come si evince dalla rappresentazione grafica, il mercato Italiano del coaching raffigura una minima percentuale (circa l'1%) dell'intero mercato globale del coaching. Questo significa che nonostante il mercato sia in forte crescita lo strumento non è ancora noto a tutti anzi, resta una nicchia ristretta in rapida espansione. Il trend delineato, va però contestualizzato nella difficile, se non drammatica, situazione economica mondiale che colpisce direttamente la formazione come una delle prime voci di costo da "tagliare" per ridurre i costi complessivi delle organizzazioni.

Questa affermazione è supportata da una ricerca condotta da Union Formazione, il sindacato datoriale degli enti della formazione, che ha intervistato 2000 aziende italiane (è stata esclusa la pubblica amministrazione) e circa 1 milione di lavoratori nel 2009 (si veda la composizione geografica dell'indagine nel grafico di seguito riportato), facendo emergere uno scenario decisamente sfavorevole agli investimenti nella formazione, sia questa di tipo tecnico e/o manageriale

Soprattutto per quanto concerne la piccola/media impresa, ossia i fondamenti del Sistema Italia, nel 2009 solo il 20% delle aziende intervistate ha attivato programmi formativi nell'anno di riferimento. Man mano che la dimensione dell'organizzazione cresce, aumenta l'utilizzo delle prassi formative in azienda.

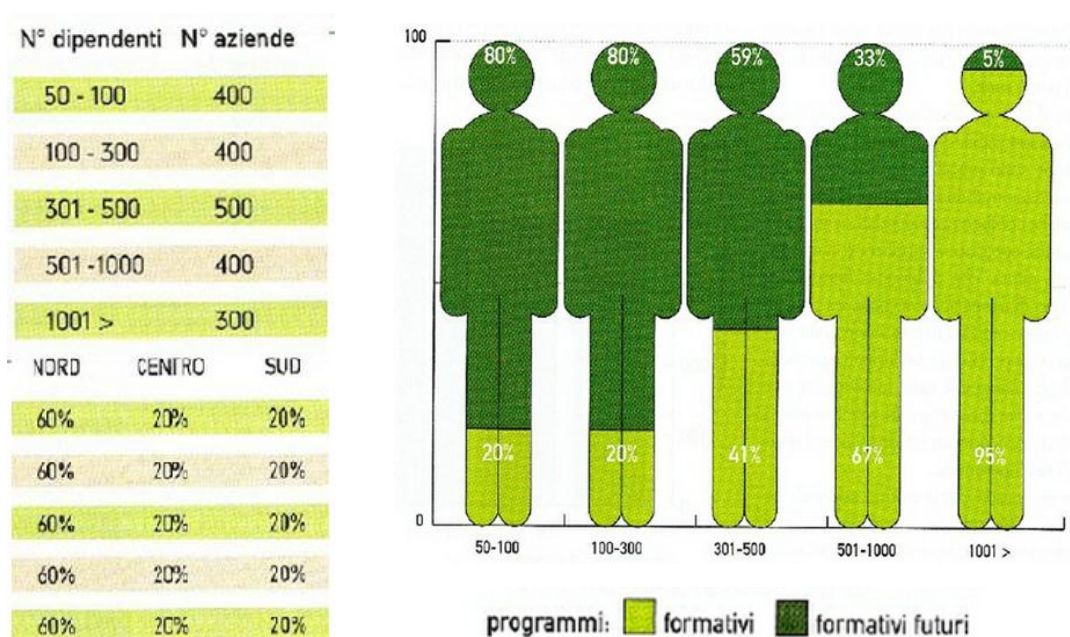
**Fig. 1.1: L'industria del coaching in Italia e nel Mondo**



*Fonte: ilgiornale.it, 2010*

Dalla rilevazione si comprende chiaramente come molte organizzazioni di medio piccole dimensioni siano fortemente convinte che la formazione sia, nella maggior parte dei casi, inutile al raggiungimento delle performance aziendali. Non è stato colto il valore aggiunto della formazione, sia tecnica che manageriale, e questo trend accompagnerà inesorabilmente il Sistema Italia ad un'involuzione di competitività in una logica di mercato globale basato sull'innovazione tecnologica e creativa.

**Fig. 1.2: La formazione nel 2009 in Italia**



N° dipendenti	N° aziende	Programmi formativi 2009	Programmi formativi futuri	Totale
50 - 100	400	20%	80%	100%
100 - 300	400	20%	80%	100%
301 - 500	500	41%	59%	100%
501 -1000	400	67%	33%	100%
1001 >	300	95%	5%	100%

*Fonte: Taylor, 2010*

Nonostante tutti questi approfondimenti sul valore della risorsa umana evidenziati nei recenti anni passati, si denota che alle parole non corrispondano sempre e comunque i fatti. In Italia ci sono imprese che sottolineano l'importanza strategica della risorsa umana ma in sostanza non credono e non operano in tal senso. Sono proprio queste realtà organizzative che necessitano di una profonda rielaborazione del concetto di valorizzazione del capitale umano se vogliono crescere nel medio/lungo periodo.

Come sosteneva James March, lo Human Resource Management deve agire per favorire il fluire di idee e risorse e non per controllare comportamenti ripetitivi che non servono più. Nel passato i direttori delle risorse umane hanno dedicato attenzione alla costituzione e alla gestione della conoscenza esclusivamente in termini di individui, oggi giorno, invece, è necessario ampliare la loro visione alla dimensione organizzativa e sociale (Costa e Gianecchini, 2008).

Lo "Human Resource Management" deve cioè operare con una prospettiva strategica, sviluppando specifici processi che favoriscano lo scambio di esperienze e incentivino la crescita del cosiddetto know-how aziendale. E' opportuno, quindi, facilitare, incentivare e valorizzare il diffondersi delle conoscenze tra i soggetti facenti parte dell'organizzazione.

Oggi giorno risulta sempre più difficile far coesistere una visione del futuro con l'imprecisione e l'incertezza del presente mentre è sempre più importante sviluppare un tessuto sociale di fiducia, di intesa e di orientamento al cliente interno. Solo attraverso tali "step" incrementali una struttura organizzativa è in grado di accrescere una managerialità capace di sostenere gli aspetti della responsabilizzazione, della motivazione, dell'autosviluppo e innovazione. In conclusione, quindi, è necessario che la funzione del personale sia focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative dell'impresa, integrata nei massimi livelli decisionali (Costa e Gianecchini, 2008). Attraverso le politiche del personale vengono costruiti elementi importanti del vantaggio competitivo (Costa e Gianecchini, 2008). In quest'ottica, la gestione delle risorse umane deve divenire proattiva verso tutte quelle tematiche di sviluppo di opportunità ed eliminazione degli ostacoli che i lavoratori e l'azienda possono incontrare nelle dinamiche di un'organizzazione. Sotto tali premesse, al fine di

rispondere efficacemente al complesso contesto economico di grande instabilità e di difficile crescita economica in cui ci troviamo ad operare, una delle tesi più sostenute dagli economisti e dagli esperti di mercato, relativa alla possibile evoluzione strutturale delle organizzazioni, è quella che si focalizza sulla valorizzazione del capitale intellettuale interno all'azienda. E' sotto tale prospettiva che il coaching, come strumento di formazione avanzato, rappresenta una chiave di lettura strategica per tutte le organizzazioni che vogliono massimizzare il valore del proprio capitale umano così da raggiungere eccellenti performance di business.

## **1.2 Sessant'anni di progressi e cambiamenti per il futuro**

Vi sono segnali che indicano che la disciplina del coaching ha raggiunto un punto chiave di maturazione (Grant & Cavanagh, 2006). Tale maturazione è stata guidata da almeno tre forze correlate: l'esperienza maturata del coaching come disciplina formativa; il continuo aumento del livello di formazione dei coach professionisti e l'incremento delle competenze e del ruolo che ricopre in un'organizzazione l'Human Resource Management (Grant & Cavanagh, 2006).

Sotto l'aspetto dello studio della disciplina e dell'esperienza che il coaching ha acquisito, sembra esserci un incremento della consapevolezza tra i coach della necessità di fondare le loro basi su un solido apprendimento teorico e testato su modelli empirici piuttosto del classico modello di implementazione "one size fits all" (Grant & Cavanagh, 2006). La complessità dei comportamenti e dei sistemi umani richiede una grande capacità di adattamento e di risposta da parte dei coach sotto diversi profili. Molti coaches che operavano attraverso il metodo standard hanno affermato che per rispondere efficacemente ai continui cambiamenti del contesto in cui operano sia necessario operare seguendo metodi di apprendimento precisi e empiricamente dimostrati (Grant & Cavanagh, 2006).

In secondo luogo risulta evidente sottolineare il fatto che la figura del coach è fortemente mutata negli anni. Gli individui le cui basi di studio sono legate a discipline organizzative e umanistiche, si orientano verso la figura del coach professionista. In tale area sono inclusi gli psicologi, gli psichiatri, gli educatori, gli specialisti del cambiamento, gli specialisti con qualifiche postgraduate in business, risorse umane e materie affini. Tale mutamento alle radici della figura del coach ha determinato un incremento del livello qualitativo dei nuovi coach che, attraverso queste nuove competenze, acquisirono un bagaglio di conoscenze diversificato (Grant & Cavanagh, 2006).

Il terzo aspetto considerato riguarda i nuovi clienti che si interfacciano con il coaching. E' stata registrata una crescita progressiva della specificità e sofisticatezza delle richieste pervenute ai coach professionisti. Tale aspetto risulta molto importante in quanto evidenzia il fatto che l'area risorse umane all'interno di un'organizzazione ha acquistato sempre più spazio e criticità nel management

organizzativo. La conseguente maggior preparazione dell'HR specializzato ha comportato un incremento dell'attenzione verso le credenziali dei coach sia sotto l'aspetto metodologico sia per quanto riguarda analisi e misurazioni empiriche dell'azione di coaching (Grant & Cavanagh, 2006).

Sotto la spinta di tali "forze", comincia a farsi strada il bisogno di sviluppare sempre più modelli scientifici applicabili alla disciplina del coaching (Grant & Cavanagh, 2006).

### **1.2.1 Il Coaching: definizione e analisi nella letteratura**

In letteratura sono presenti numerosi articoli che affrontano il tema del coaching, che forniscono una definizione e delineano l'evoluzione storica della disciplina negli ultimi decenni (cf. Stober & Grant, 2006). Un primo contributo importante fu offerto da Allenbaugh (1983) il quale definì il coaching come un processo *face to face* che influisce nei comportamenti di un individuo oggetto dell'attività. Attraverso la modifica di tali comportamenti, un manager e un suo collaboratore possono raggiungere: maggiori competenze lavorative, un incremento della "job satisfaction", una migliore gestione della propria responsabilità, un rafforzamento della relazione, un obiettivo di crescita, personale e/o professionale. Milner and Bossers (2004) definiscono il coaching una relazione di breve durata incentrata nel fornire feedback in specifiche aree che richiedono un cambiamento. Altri autori definiscono il coaching come una relazione di fiducia "*one to one*" volta a promuovere l'apprendimento e la crescita professionale attraverso cambiamenti significativi raggiunti incrementando la propria crescita personale (Haynor, 1994; Price, 2009). Il coaching è focalizzato nel "sbloccare" le potenzialità di una persona al fine di sviluppare le capacità personali massimizzando le performance; tali aspetti rappresentano le chiavi per un'efficace relazione di coaching (Fielden, 2005). In letteratura sono presenti due tipologie di forme di coaching: direttiva e non direttiva (Fielden, 2005). Il coaching direttivo è una forma di coaching nella quale il coach insegna, fornisce feedback e svolge una funzione di supporto. Dall'altra parte, la forma non direttiva, richiede al coach di ascoltare, porre domande, esplorare, interrogare e permettere al coachee di trovare la soluzione ai problemi. In pratica, significa che alcuni coach si limitano ad affermare le loro competenze affrontando un rapporto di coaching a "una via" (il coach fornisce gli elementi di analisi dell'attività al coachee), mentre altri operano utilizzando le tecniche non-direttive che risultano essere maggiormente efficaci nell'incrementare l'efficacia di un'azione di coaching permettendo agli individui di andare oltre i loro confini precedenti e incrementando alla radice la performance espressa (Fielden, 2005). Ibba, (2007) definisce il coaching un'attività di consulenza, basata su una metodologia di miglioramento e sviluppo delle potenzialità individuali; uno strumento altamente personalizzato, in quanto rispetta le esigenze e gli scopi di coloro che ne fanno richiesta, siano essi individui o aziende. Il termine "coaching" pone l'attenzione sulla metafora del trasporto di un soggetto da un posto all'altro. Fa parte della pratica del coaching individuare, infatti, "dove si trova il cliente in un determinato momento" (quale è la situazione attuale di partenza), "la meta in cui vorrebbe trovarsi in futuro",

(l'obiettivo che vuole o deve raggiungere) e la strada (il metodo) che egli è disposto a seguire per raggiungerla (Ibba, 2007).

Cox et al. (2009) ventisei anni dopo l'intervento di Allenbaugh affermano quanto segue: "Il coaching è un processo di sviluppo e crescita umano che, attraverso interazioni strutturate e focalizzate, utilizza strategie, strumenti e tecniche specifiche al fine di promuovere cambiamenti desiderati e sostenibili al beneficio del coachee (o cliente) e altri potenziali stakeholders".

L'attività di coaching trae origine dal mondo sportivo: al pari di un allenatore, il coach lavora per "estrapolare" le potenzialità dell'individuo, attraverso specifiche tecniche, per lo più, non-direttive. Il ruolo del coach consiste nell'affiancare, ascoltare, sfidare, incoraggiare il cliente a raggiungere elevati livelli di performance e allo stesso tempo far emergere il meglio di sé (Ibba, 2007).

Sebbene legato al concetto di "aiuto e supporto a terzi", il coaching non è né una terapia né un trattamento, non è counselling né un allenamento tecnico sportivo. È incentrato su cosa vogliono ottenere le persone, quali sono i loro obiettivi e come possono raggiungerli. Il coaching è una relazione collaborativa nella quale si incoraggiano le persone ad essere consapevoli del proprio valore affiancando un coach nel percorso di raggiungimento degli obiettivi preposti. Un coaching efficace modifica i limiti in cui crede il coachee e rinforza le sue capacità fornendo compiti seguiti da feedback continui (Fielden, 2005).

Il coaching riesce ad essere pervasivo perché raggiunge aziende e organizzazioni, non solo la vita dei singoli individui. Funziona perché aiuta le persone a definire e a raggiungere obiettivi più appropriati e più determinati, perché chiede ai clienti di fare molto di più di quanto farebbero per proprio conto, mantenendoli focalizzati sull'obiettivo di produrre risultati più rapidamente (Ibba, 2007). Il coaching utilizza, un processo di interrogazione e di scoperta personale finalizzato a costruire un maggior livello di consapevolezza e responsabilità e offre al cliente struttura, supporto e feedback (Ibba, 2007).

"Il coaching è fondamentalmente legato alla crescita delle capacità funzionali della risorsa umana, attraverso l'implementazione di processi migliorativi di auto regolamentazione in ambito cognitivo, emotivo e/o comportamentale" (Spence & Oades, 2011). È spesso proposto come una forma di consulenza, ma il coach lavora con il cliente anche per aiutarlo ad implementare nuove competenze, attuare cambiamenti e raggiungere obiettivi, creando nel soggetto le condizioni ottimali perché tali eventi succedano realmente (Ibba, 2007). Tuttavia, il coach non prova a risolvere i problemi del cliente: sta al cliente passare all'azione per cambiare la sua vita (Ibba, 2007).

"Un percorso di coaching si svolge in un periodo di tempo che varia a seconda degli obiettivi da raggiungere da parte del coachee che, durante tale percorso, viene supportato dal coach per sviluppare una nuova consapevolezza personale al fine di raggiungere specifici obiettivi e/o completare particolari progetti" (Rey Carr, 1998).

*\*Coaching e Mentoring. Approfondimento di due strumenti complementari.*

Frequentemente, coaching e mentoring si sovrappongono, anche se in realtà tali strumenti di formazione sono separati dal punto di vista della tipologia della relazione lavorativa (Jarvis, 2004). Il coaching è direttamente correlato all'immediato incremento delle capacità e quindi delle performance attraverso una metodologia legata al "tutoring" o di istruzione. Il mentoring, invece, è un metodo di formazione che si concilia con tempi di apprendimento e sviluppo delle potenzialità medio lunghi (Jarvis, 2004). Un coaching efficace richiede che sia il coach che il coachee rispettino i loro rispettivi ruoli. Il grado di raggiungimento di una relazione efficace dipende da una serie di variabili quali ad esempio l'esperienza di ambe le parti in una relazione di coaching, le attitudini personali, la motivazione e l'impegno assunto. Nelle tabelle, di seguito riportate, si identificano le principali differenze tra una relazione di coaching e di mentoring (Tab 1.1) e le principali differenze nei ruoli e nelle funzioni svolte da un coach e un mentor (Tab 1.2).

**Tab. 1.1: Differenze tra una relazione di coaching e di mentoring**

<b>COACHING</b>	<b>MENTORING</b>
Relazione: durata determinata	Relazione: spesso si protrae per lungo tempo
Strutturata attraverso meeting e definita su specifici contenuti	Modalità informale, meeting flessibili programmati sui momenti di difficoltà
Step brevi e definiti; focalizzati su specifiche aree di sviluppo	Step lunghi, approfondimento degli aspetti personali del mentee
Il coach non è necessariamente esperto del business del coachee a meno che l'attività non sia focalizzata su una certa azione	Il mentor, generalmente, ha maggior esperienza e qualifica del mentee; persona che ricerca nuove opportunità attraverso l'esperienza e le conoscenze acquisite
Focus implementati e sviluppati al lavoro	Focus sulla carriera e sviluppo personale
Programmazione: focus sul raggiungimento rapido e specifico degli obiettivi	Programmazione: definita dal mentee, il mentor supporta e guida alla preparazione a futuri ruoli
Implementato, principalmente, al raggiungimento di specifici obiettivi di sviluppo in contesti/aree delineate.	Implementato, principalmente, per sviluppare la professionalità del mentee

*Fonte: Jarvis, 2004*

**Tab. 1.2: Differenze nei ruoli e nelle funzioni svolte da un coach e un mentor.**

<b>COACH</b>	<b>MENTOR</b>
L'apprendimento dell'assistito è focalizzato sulle abilità	L'apprendimento è basato sulle attitudini
Focus tecnico o professionale	Focus tecnico, professionale e politico

Uso effettivo delle competenze esistenti	Aiuta ad esprimere le proprie potenzialità
Interazione professionale con l'assistito	Maggiore interazione con un componente effettivo
Il coach, generalmente, guida un team	Privilegia la relazione con una persona
Training di breve durata	Training di medio/lunga durata
Ispira rispetto per le sue competenze	Modello di ruolo

Fonte: Benabou and Benabou, 2000

## 1.2.2 Evoluzione della disciplina

Nella decade compresa tra il 1993 al 2003 è stato registrato un aumento considerevole del numero di pubblicazioni teoriche ed empiriche nella maggior parte realizzate da studiosi accademici che a loro volta erano coach praticanti. Cominciarono a svilupparsi le prime collaborazioni tra i fornitori di coaching e i ricercatori accademici, ed è stato registrato un incremento di dottorandi in tale settore. Tali collaborazioni e studi fondarono le basi per uno studio approfondito ed analitico del coaching. Grant e Cavanagh attraverso la rivista internazionale *“Internationa Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”* affermano che non può esistere e svilupparsi una professione che non abbia delle basi scientifiche solide ed evidenti; l'industria del coaching si sta muovendo verso un rafforzamento degli studi empirici creando un database significativo di dati e conoscenze da poter promuovere verso l'esterno.

Partendo da queste premesse, risulta necessario distinguere la professione del coaching dal coaching professionale che spesso non coincidono. Allo stato attuale, non si può ancora affermare che il coaching abbia i requisiti basilari per definirsi una vera professione certificata. Questo non significa che i coaches non operino in modo professionale, ma semplicemente che non vi sono i presupposti per i quali la professione sia riconosciuta a tutti gli effetti a livello internazionale. Lo status di professione certificata è definito da diversi parametri quali ad esempio (Grant & Cavanagh, 2006):

- 1) significative barriere all'entrata,
- 2) una condivisione generale delle conoscenze di base, piuttosto che un preciso sistema di proprietà,
- 3) qualifica formale a livello universitario,
- 4) uno statuto e un ente con il potere di disciplinare e regolare ed eventualmente emanare sanzioni ai membri,
- 5) un ente in grado di far rispettare un codice etico,
- 6) delle precise forme di licenze e/o regolamentazioni a esercitare (Bullock, Stallybrass & Trombley, 1988; Williams, 1995).



Mentre le organizzazioni di coaching individuale hanno sviluppato un sistema di accreditamento e un codice etico per i loro membri, il coaching, inteso come l'industria del coaching nel suo complesso, non si è ancora adeguata a molti degli standard sopra elencati (Grant & Cavanagh, 2006).

La distinzione tra la professione di coaching e il coaching professionale è importante per almeno due ragioni. Innanzitutto se si definisce il coaching come una professione, quando in realtà non lo è, si tralasciano alcuni requisiti fondamentali di una professione come ad esempio la presenza di una base stabile di dati e test empirici sulle conoscenze evidenziate, un range minimo di capacità e conoscenze che deve possedere chi esercita il ruolo di coach, e in genere, una certa limite di barriere all'entrata tali da definire una professione. In secondo luogo, rappresentare il coaching come una professione, quando non lo è, va ad intaccare la credibilità di una moltitudine di individui e del settore nel suo complesso agli occhi di coloro che sono realmente informati e preparati sul reale status del coaching in letteratura e dei requisiti istituzionali in ambito professionale (Grant & Cavanagh, 2006).

La strada verso lo status di professione non è semplice. Per raggiungere tale risultato vi è la necessità di sottostare a precise forme di regolamentazione a livello governativo che possano rispondere con precisione a domande del tipo: chi e come può ritenersi un professionista e chi invece non può ritenersi tale, quali capacità e requisiti deve avere per accreditarsi come status di professione. E' necessaria, dunque, una certa condivisione delle credenziali e delle fondamenta del coaching per individuare chi sia il coach riconosciuto e certificato professionalmente (Grant & Cavanagh, 2006).

Sebbene il primo articolo accademico specifico sul coaching risalgia al 1937 (Gorby, 1937) e allo stato attuale vi siano migliaia di articoli focalizzati sul coaching attraverso giornali, magazines e/o riviste internazionali (le pubblicazioni accademiche nel periodo compreso tra il 2001 e il 2005 sono incrementate del 266% in relazione ai cinque anni precedenti), si registra tuttavia un'insufficiente letteratura accademica a riguardo (Grant & Cavanagh, 2006).

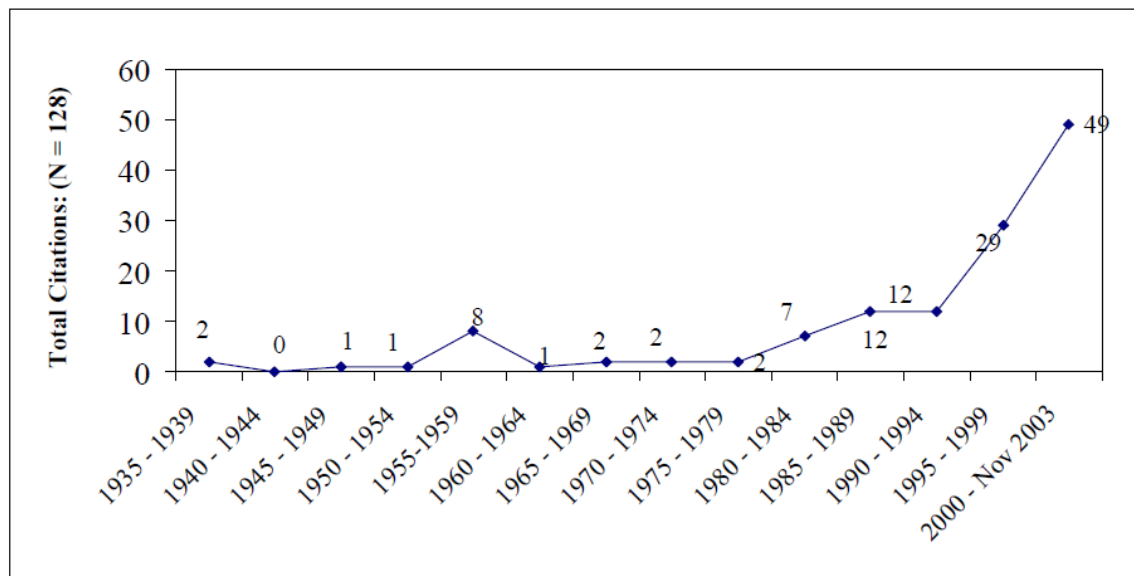
Da questa base di partenza è d'obbligo evidenziare una vasta documentazione dedicata a discipline affini al coaching come ad esempio gli studi sui comportamenti scientifici, di business, in ambito organizzativo ed educativo. Il compito del coaching è di estrarre da tali approfondimenti le argomentazioni più autorevoli e scientifiche adattandole e ridefinendole nel contesto di riferimento. Da questo punto di partenza il coaching può sviluppare le proprie basi scientifiche e le conoscenze standard per rafforzare tale disciplina (Grant & Cavanagh, 2006).

#### *Academic Research On Coaching*

Nel Novembre 2003 è stata condotta una ricerca scientifica nel database PsychInfo and Dissertation Abstract International (DAI) in ambito di comportamenti scientifici. La ricerca si è focalizzata nell'individuare tutti i contributi offerti in letteratura inerenti al coaching, sia questo executive, business o life. La ricerca ha identificato un totale di 128 *papers* di cui il primo nel 1937 ad opera di

Gorby. Di seguito è proposto un grafico che illustra l'andamento delle pubblicazioni specializzate nel coaching fino alla fine del 2003.

**Grafico. 1.1 PsychInfo and Dissertation Abstract International (DAI) contributi sul coaching.**



Fonte: Grant & Cavanagh, 2006

Dal 1937 al 1994 sono state pubblicate solamente 50 pubblicazioni mentre si registra un notevole aumento dal 1995 al 2003 con ben 78 pubblicazioni. Di queste contributi, 73 sono articoli che approcciano la tematica dal punto di vista teorico mentre le restanti 55 pubblicazioni rappresentano analisi empiriche di diverso tipo. La maggior parte degli studi empirici aveva come base di partenza case study o gruppi non controllati (Grant & Cavanagh, 2006) e studiavano soprattutto tematiche riguardanti lo sviluppo della leadership (Mc Keon, 2008).

Analizzando i contributi offerti, si denota che fino agli anni 60' gli autori degli studi proposti erano coach interni all'organizzazione, manager o supervisor che agivano come coach verso i loro staff e/o subordinati (Grant & Cavanagh, 2006). Il primo *paper* offerto in letteratura (Gorby, 1937) descrive come il personale più esperto in un'organizzazione ha svolto la funzione di coach verso le nuove risorse al fine di ridurre le inefficienze, incrementare i profitti e massimizzare i bonus al personale come parte di un programma di profitti condiviso. In una panoramica dei contributi più importanti si registrano gli interventi di Bigelow (1938) focalizzato nei manager di vendita al fine di individuare un programma di allenamento che migliori le performance espresse. Hayden, nel 1955 argomentò il tema legato ad un *follow-up* di coaching come un efficace strumento di miglioramento delle performance legate alla valutazione del team. Nel 1964, invece, Mahler fu il primo studioso che evidenziò il fatto che molte organizzazioni incontrano difficoltà nel formare manager-coach in grado di svolgere efficacemente il ruolo di coach. Nei primi case study (Mold, 1951) le argomentazioni trattate

riguardavano le cosiddette *interpersonal skills* da parte dei managers all'interno di un'organizzazione. Si analizzò come un approccio di tipo culturale nel quale ciascun manager veniva allenato (*coached*) dal superiore e incoraggiato a definire ed evidenziare le proprie paure e difficoltà, lavorando sulle competenze emozionali nella professione, poteva offrire un interessante tema di analisi nella performance organizzativa (Grant & Cavanagh, 2006). Le prime ricerche accademiche focalizzate nel coaching organizzativo si registrano nella fine degli anni 60', nelle quali (Gershman, 1967) si dimostrava come le performance lavorative possano migliorare notevolmente se i supervisori agivano come manager coach nel rapporto diretto con i loro subordinati. Molti altri contributi analizzavano il potenziamento delle performance lavorative (Kondresuk, 1974; Carroll, 1975; Cohen & Jaffee, 1982; Holoviak, 1982; Tyson & Birnbrauer, 1983) affrontando il tema sotto forma di articolo di discussione piuttosto di un'analisi empirica (Grant & Cavanagh, 2006).

Gli inizi degli anni 90' videro una forte accelerata di nuovi contributi scientifici a livello accademico specializzati sul coaching, alcuni di questi a livello empirico sotto forma di *case studies*. Strayer e Rossett nel 1994, riportarono i risultati dell'implementazione di un percorso di coaching nella Century 21 nel personale di vendita, nel 1996 Tobias discusse un case study nel quale un eccellente manager quarantatquatr'enne con spiccate qualità di cura nei dettagli seguì un percorso di coaching al fine di migliorare aspetti legati alla leadership, legati alla mancanza di empatia e di fiducia in sé stesso (Grant & Cavanagh, 2006).

Negli anni 90' gli studi di letteratura empirica sul coaching cominciarono ad esprimere l'importanza della figura del coach esterno all'organizzazione. Moltissimi contributi, nel periodo compreso tra la fine degli anni 80' e i primi anni del 2000, si soffermarono sull'importanza delle competenze interpersonali al di là delle competenze tecniche. Infatti si registrarono diversi case study differenti (Diedrich, 1996; Kiel, Rimmer, Williams e Doyle, 1996; Kilburg, 1996; Richard, 1999) che studiarono le dinamiche legate ai processi intra-inter personali tra i manager di linea e i sottoposti nel continuo scambio relazionale tra i due. Si evidenziò come ottimi manager con qualità tecnico-professionali eccellenti, ebbero a che fare con una forte incapacità di gestire le relazioni con i colleghi di lavoro a causa di incompetenze trasversali in ambito comunicativo e/o empatico (Grant & Cavanagh, 2006).

Mentre la maggior parte delle ricerche empiriche fu basata su case study (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Sauer, 1999; Laske, 1999b), solo alcune ricerche effettuarono valutazioni empiriche basate su gruppi di studio. Di queste, sebbene l'analisi di gruppo permetta uno studio qualitativo, non sono stati evidenziati gruppi di controllo per verificare la qualità dell'attività di coaching eseguita. Nel 2003, Smither, London, Flautt, Vargas e Kucine riportarono un esperimento sul campo quasi sperimentale dell'impatto del coaching su 404 "*senior managers*" che ricevettero 360 feedback valutativi post esecuzione dell'attività. Dal confronto pre e post coaching si evidenziò che vi fu un miglioramento della performance e delle valutazioni positive dei feedback di controllo. Si sottolinea, però, che,

seppure lo studio fu eseguito in larga scala, molti dei feedback forniti post coaching non avevano la medesima figura “votante” pre-coaching a causa della forte rotazione lavorativa, della riformulazione delle unità di business e in genere dei cambiamenti organizzativi.

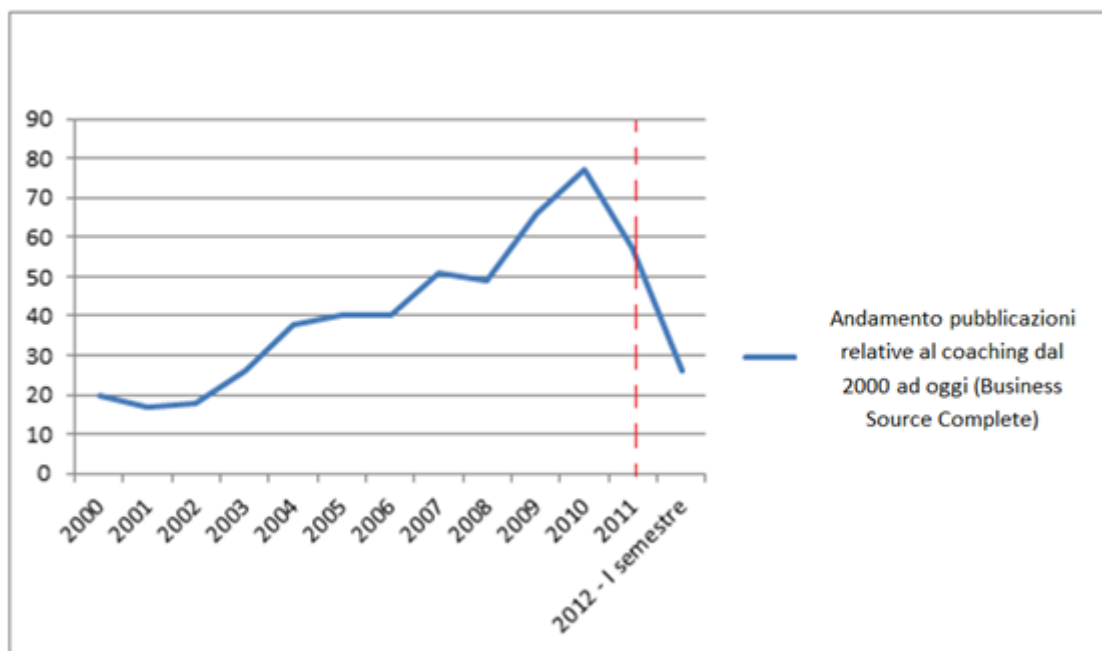
Spostando l’analisi sulla letteratura dedicata al “life coaching”, i contributi che analizzano il fenomeno in modo empirico sono pressoché nulli. Grant’s nel 2003 fu l’unico a pubblicare uno studio di analisi empirica sull’efficacia del Life coaching. Grant individuò che il life coaching è un efficace strumento facilitatore di raggiungimento degli obiettivi e suggerì come il coaching sia una piattaforma ideale per applicare una psicologia positiva e investigare nei meccanismi psicologici dovuti al cambiamento (Grant & Cavanagh, 2006).

Negli anni 90’ molti altri contributi sono stati proposti, la maggior parte di questi, incentrati su argomentazioni teoriche sulla natura, sull’esecuzione e sulla valutazione del coaching di un figura esterna all’impresa. Altre aree di particolare approfondimento sono state le seguenti: distinzione tra coaching e terapia (e.g., Hart, Blattner, & Leipsic, 2001; Sperry, 1993), le credenziali della figura del coach, competenze e ruoli dei coach (Brotman et al., 1998; Witherspoon & White, 1996), tecniche e metodologie (Kilburg, 1997; Peterson, 1996). Nonostante il notevole incremento dei contributi offerti in letteratura in quel decennio, un’analisi e un’evidenza empirica degli articoli proposti sull’efficacia dei modelli, delle tecniche e delle metodologie del coaching, rimase un’utopia (Grant & Cavanagh, 2006).

Nel decennio successivo, in risposta alla manifestata carenza di studi incentrati sulla misurazione dell’efficacia del coaching, molte riviste scientifiche approfondirono il tema cercando di apportare solidi contributi a riguardo. Analizzando il database *Business Source Complete*, si evince che gli studi relativi al coaching sono considerevolmente aumentati

Inserendo, infatti, come parametro di ricerca la parola “coaching” all’interno dei titolo e del testo del *paper*, dal 2000 ad oggi sono stati pubblicati 525 articoli non solo in lingua inglese ma anche in spagnolo, tedesco, francese e portoghese. Le aree di approfondimento più trattate sono state l’Executive Coaching (91), il Leadership Coaching (45), il Business Coaching (25), il Life o Personal Coaching (17) e il Team Coaching (15). Dopo numerosi contributi teorici rappresentanti modelli e/o fondamenti del coaching, diversi autori internazionali si concentrarono su come evidenziare i risultati che un percorso di coaching apporta all’interno di un’organizzazione non solo in termini benefici attesi ma anche di analisi del ritorno dell’investimento.

**Grafico. 1.2: Evoluzione dei contributi offerti in letteratura dal 2000 ad oggi. Business Source Complete, keywords: Coaching in Title and coaching in all Text**



*Fonte: Business Source Complete, 2012*

### **1.2.3. Limiti e critiche al coaching**

In letteratura, le principali critiche che emergono in relazione alla disciplina riguardano la mancanza di uniformità e chiarezza sulla definizione di cosa significhi e quali aree ricopra il coaching (Grant & Cavanagh, 2006). Il termine “coaching” è stato utilizzato in svariati contesti, attività e persone creando, inesorabilmente, un evidente stato confusionario. Solo per citare alcuni contesti nei quali il coaching è stato associato, si elenca ad esempio esplicativo: il coaching individuale per individuare i falsi “ammalati” in un test psicologico (Suhr & Gunstand, 2000), coaching implementato nel ambito educativo (Scarnati, Kent, & MacKenzie, 1993), coaching come allenamento cognitivo per apprendere le difficoltà e le disabilità (Dalton, Morocco, Tivnan, & Mead, 1997), coaching come strumento applicato per risolvere le difficoltà relazionali (Jacobson, 1977), il coaching e l’infertilità di coppia (Scharf & Weinshel, 2000), il coaching sulla carriera (Scandura, 1992), coaching sul lavoro in supporto agli individui disoccupati o insoddisfatti nel lavoro come anche nelle organizzazioni, sul tema del mantenimento del lavoratore di qualità nella realtà in cui opera (Davis, Bates, & Cuvo, 1983), nella sfera del miglioramento delle performance nelle interviste (Maurer et al, 1998), nel tema dello sviluppo delle competenze a livello executive relazionato a performance superiori (Tobias, 1996). La lista potrebbe di gran lunga proseguire se si inserisse tutta la disciplina puramente legata al life coaching, al coaching “migliorativo” o al coaching di “riparazione” (Grant & Cavanagh, 2006).

La professione del coaching fondata su basi scientifiche di ricerca ha bisogno di individuare la giusta via per stabilire un'identità chiara e per far questo, deve definire dei chiari confini su cosa sia il coaching professionale e cosa non lo sia. Senza ombra di dubbio non è facile rispondere esattamente a questi quesiti ma già molti dibattiti hanno cercato di approfondire la tematica (Grant & Cavanagh, 2006). Solo per evidenziare quale sia la difficoltà di definizione del tema, un esempio tanto semplice quanto immediato può essere strutturato ponendosi la domanda: "il coaching spirituale o il coaching che utilizza una struttura "facciale espressiva" come base di analisi per la valutazione personale, può essere considerato coaching professionale attraverso il cosiddetto coaching sui comportamenti cognitivi?" Quale criterio dovrebbe essere applicato per rispondere a tale quesito? Qual è il confine/soglia secondo la quale si può accreditare o meno una metodologia?

La disciplina del coaching risulta un'area difficilmente circoscritta contraddistinta da una moltitudine di contributi distaccati su diverse tematiche legate al filo conduttore del coaching, sia questo life, business o executive. Da questo punto di partenza, è evidente constatare come sia fondamentale individuare un certo bilanciamento tra i diversi approcci teorici alla disciplina. Il tema principale non è quindi il fatto che i coach dovrebbero accettare un'unica metodologia teorica, piuttosto dovrebbero stabilire una base comune scientifica e concettuale per ciascun approccio individuato. Se non si persegue la strada della rigorosità in tale ambito, (Grant & Cavanagh, 2006), si corre il rischio di diventare schiavi dell'impotenza scientifica e dimostrativa senza poter rappresentare con autorità la propria disciplina. Lo stato attuale richiede un passo in più; ancora troppo poco è stato proposto seguendo le direttive scientifiche.

Per migliorare la qualità delle idee e dei pensieri degli esperti in materia è necessario acquisire sempre più una mentalità "aperta" al confronto e alla condivisione delle idee; un prerequisito che non è così scontato in un ambiente fortemente riluttante a divulgare metodologie e approcci utilizzati spesso rielaborati "one by one" da ciascun coach. E' evidente che questo rappresenta un grosso limite allo sviluppo della professione; quale altra disciplina è fondata da persone che cercano di nascondere l'un con l'altro le *best practise* individuate? (Grant & Cavanagh, 2006).

Oggi il coaching è considerato come un effettivo strumento di sviluppo organizzativo che ha solidi fondamenti nella psicologia, nella filosofia e nell'educazione incorporando molti principi e "*best practices*" dalla sfera della psicologia sportiva (Zeus e Skeffington, 2002).

Un'ulteriore osservazione critica diversi autori propongono (Webster, 2002; Leedham, 2005; Grant & Cavanagh, 2006) si riferisce allo scarso contributo, fino ad oggi offerto, sotto il profilo di ricerca empirica dell'efficacia dello strumento. Allo stato attuale, la letteratura non offre sufficienti contributi che permettano di definire con chiarezza l'effettiva efficacia del coaching come strumento in grado di apportare reali e concreti benefici. Ancora troppo poco è stato proposto ed è evidente come la ricerca empirica nel coaching sia ancora alla sua "infanzia", troppo distante dal soddisfare la necessità di una

ricerca rigorosa e sistematica (Grant & Cavanagh, 2006). Le organizzazioni che utilizzano il coaching sperano di migliorare e accrescere le performance individuali e dell'intera azienda ma se non vi sono strutture di valutazione da mettere in atto, come si può riconoscere un successo, una stagnazione o un insuccesso? (Webster, 2002).

La letteratura è ancora contraddistinta da una vasta maggioranza di articoli discorsivi e la maggior parte delle ricerche proposte è fondata su *case studies*. I gruppi di studio diventano più comuni in ambito di ricerca ma molti di questi non approcciano la materia con una adeguata metodologia scientifica. Si denota, quindi, la necessità di presentare degli studi a larga scala, metodologicamente rigorosi e con dei risultati visibili e controllabili, basati su obiettivi quantitativi definiti e misurabili approfondendo la misurazione dell'efficacia dei diversi stili di esecuzione del coaching (Grant & Cavanagh, 2006).

Se si sposta l'attenzione ai limiti e alle critiche relativi ai contenuti e ai fondamenti del coaching, in letteratura non emergono numerosi contributi che evidenziano l'inconsistenza delle basi e dei valori su cui si basa il coaching. Nell'ambito del business coaching, risulta chiaro il fatto che il raggiungimento di determinati risultati di performance sono fortemente legati alle seguenti aree "critiche":

- errato atteggiamento culturale dell'organizzazione/coachee verso il cambiamento;
- dipendenza dei risultati attesi alla motivazione/dedizione da parte del coachee;
- errata prospettiva culturale del ruolo del coach;
- mancanza di allineamento tra il coach e l'azienda nel raggiungimento degli obiettivi.

La prima area critica si riferisce alla mancanza, da parte di molte organizzazioni di una cultura aziendale che sia centrata sul cambiamento; il coaching può apportare dei benefici solamente se il management è predisposto ad una cultura del cambiamento, del miglioramento continuo e della crescita della risorsa umana in termini di capacità manageriali trasversali all'attività. Al tempo stesso, il coachee è il vero artefice del suo cambiamento; un percorso di coaching può risultare efficace o meno in relazione alla volontà e alla motivazione del coachee nel raggiungimento dei risultati che egli stesso in collaborazione con l'organizzazione si è prefissato. Questa "dipendenza" determina un'elevata volatilità dei risultati attesi che divengono una variabile dipendente della motivazione e della dedizione del soggetto coinvolto. Phillips (1998) afferma che il coaching è destinato a fallire se il soggetto, oggetto dell'intervento, non è consapevole e riconosce le proprie aree di miglioramento e si impegna a seguire la logica del cambiamento. Il terzo limite evidenziato riguarda la percezione che i potenziali coachee hanno verso il coach. Nei Paesi dove il coaching non è ancora diffuso ampiamente, tra cui l'Italia, un passaggio essenziale che rallenta e determina un'inefficienza ad ampio raggio, è la percezione negativa ed errata che il coachee detiene nell'essere affiancato da un coach. Il coach non attua correzioni o azioni volte al miglioramento delle tecniche del coachee ma lo supporta e lo aiuta ad

individuare in se stesso le aree di miglioramento per raggiungere performance superiori. Questo passaggio culturale di “ruolo” risulta fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e per sviluppare una relazione sinergica tra coach e coachee. L’ultima critica che viene mossa ai coaches è quella di non ascoltare attentamente le richieste e le esigenze dell’organizzazione. Risulta infatti frequente uno scarso allineamento tra gli obiettivi da raggiungere del management e gli obiettivi delineati al coachee nel rapporto di coaching. Un percorso di coaching che non è in linea con le necessità evidenziate dall’organizzazione è destinato a fallire sia nel mancato risultato conseguito sia come elemento di ulteriore deterioramento nell’area di miglioramento individuata dal management. Un errato allineamento iniziale tra coach e responsabile risorse umane o responsabile dell’iniziativa, può comportare risultati non desiderati ed estremamente negativi in azienda.

#### **1.2.4 Il target di riferimento del coaching: approcci differenti**

In letteratura sono presenti diverse modalità d’approccio al coaching in relazione al destinatario dell’attività e agli obiettivi da raggiungere. La maggior parte di queste sono state ideate nell’ultimo decennio, spesso legate al cosiddetto modello sportivo (Fielden, 2005).

In una visione olistica dell’esistenza, ogni aspetto è fortemente intersecato all’altro, dunque può risultare difficile separare nettamente i problemi derivanti dalla sfera lavorativa, da quelli derivanti dalla sfera personale-privata (Ibba, 2007). È naturale, pertanto, che possa sembrare surrettizia ogni distinzione fra le varie tipologie di coaching. Tuttavia, è bene ricordare che ciò che distingue gli approcci, è la particolare enfasi attribuita ad una certa dimensione piuttosto che ad un’altra nel corso della dinamica relazionale, nonché l’esperienza pregressa e soprattutto la preparazione specifica del coach (Ibba, 2007). Fatta questa premessa, Ibba (2007), opera la seguente classificazione:

- ✓ **Life o Personal coaching.** Adatto a persone che stanno per affrontare un cambiamento personale o professionale rilevante.
- ✓ **Business coaching.** Per imprenditori in fase di avvio, o che si trovano in procinto di affrontare cambiamenti strategici, oppure che intendono raggiungere l’eccellenza.
- ✓ **Corporate coaching.** E’ rivolto alle aziende che vogliono attivare cambiamenti e sviluppare il potenziale e la performance dei loro talenti.
- ✓ **Team coaching.** Lavora sugli obiettivi del gruppo di lavoro, sui livelli di performance della squadra, sulla fiducia reciproca, sulla condivisione, sulle emozioni positive che stimolino una crescita continua, per affrontare le sfide connesse alla crescente competizione.
- ✓ **Career coaching.** Adatto per persone che cercano un aiuto, un supporto nella ricerca di una nuova direzione nella propria carriera, per mettere in pratica una strategia efficace nella ricerca di un nuovo lavoro, oppure per meglio equilibrare il lavoro e la vita personale.
- ✓ **Executive coaching.** Un programma mirato ad incrementare la capacità dei manager di saper affrontare i momenti di transizione, attraverso una più accentuata consapevolezza delle proprie



risorse personali. Viene ad essere interessata l'area di comunicazione e di relazione interpersonale con le figure chiave dell'ambiente organizzativo, nel quale opera il manager.

Il coaching è un importante strumento di supporto al cambiamento organizzativo. Nelle attività di analisi e sviluppo di strategie orientate al cambiamento, il coaching è ritenuto a lunghi tratti un “facilitatore” e uno strumento di allenamento nell’implementazione della strategia stessa (Fielden, 2005). Molte organizzazioni credono tuttavia che il coaching non sia altro che counselling all’interno del posto di lavoro sebbene sia noto che vi siano molte differenze tra il counselling e il coaching stesso. Una delle differenze più importanti si esplica nell’utilizzo da parte del coaching, del cosiddetto orientamento agli obiettivi, all’interno del quale si devono definire diversi quesiti, come ad esempio chi delinea gli obiettivi stessi da raggiungere, che tipologia di obiettivi risultano prioritari in una scala valori, metodologie e strumenti per raggiungere gli obiettivi e come possono essere inseriti ed implementati i feedback (Fielden, 2005).

### *Life o Personal Coaching*

È uno strumento utilizzato da coloro che vogliono cambiare e crescere in un'area specifica della propria vita, o più semplicemente migliorare la loro qualità della vita (Ibba, 2007). È un tipo di coaching che scaturisce dal bisogno di imprimere un cambiamento, che può riguardare (Ibba, 2007):

- il proprio modo di relazionarsi con se stesso e con gli altri
- la definizione dei propri progetti di vita e di lavoro
- l'identificazione delle priorità immediate
- l'individuazione e/o miglioramento delle proprie capacità
- l'affinamento delle competenze acquisite, lavorando sulle aree di miglioramento
- l'ottimizzazione dei propri punti di forza
- il raggiungimento di un migliore equilibrio tra la sfera personale e quella professionale
- il raggiungimento di migliori risultati economici.

Se un individuo vuole investire del tempo su se stesso, vuole colmare un ipotetico gap tra la sua situazione attuale e quella nella quale vorrebbe essere attraverso le sue capacità allora il life coaching può essere uno strumento efficace nell’apportare il cambiamento desiderato (Nixon-Witt, 2008). Per questi motivi il Life coach lavora generalmente nelle aree legate alla realizzazione e allo sviluppo personale, nell'area del miglioramento delle relazioni con gli altri, del life-planning, ma anche su problemi relativi al lavoro e alla carriera (Ibba, 2007).

### *Il Business Coaching*

Al pari di un coach sportivo che fornisce ai suoi assistiti feedback migliorativi continui relativi a come poter individuare nuove strade per massimizzare i loro punti di forza e superare gli ostacoli al successo,

il business coach lavora con manager di aziende che nel corso della loro carriera incontrano alcune difficoltà manageriali (Sanders, 1996). Ciascun professionista o imprenditore, per motivi diversi e in momenti distinti della propria evoluzione professionale può avvertire la necessità di orientare maggiormente il suo lavoro verso un risultato, in special modo nella gestione o nell'appartenenza ad un team (Ibba, 2007). Risulta ora improbabile elencare tutti i contesti nei quali il business coaching può essere implementato, comunque sia, di seguito, si propongono alcune tematiche ricorrenti: in ambito professionale, per distinguersi nella propria attività, per migliorare il rapporto con i collaboratori e con i capi, per migliorare le prestazioni del proprio team, per affrontare un mutamento di ruolo o un ampliamento della propria sfera di responsabilità, nel passaggio generazionale dell'azienda familiare, per dare maggiore incisività al ruolo mediante l'esercizio di una maggiore autorevolezza, per migliorare lo status economico, per focalizzare gli obiettivi, per gestire momenti critici sia con i clienti che con l'azienda (Ibba, 2007).

### *Il Corporate Coaching*

Con questo termine ci si riferisce a quel tipo di consulenza, effettuata all'interno di un'azienda, nei confronti delle singole risorse oppure di interi team.

Di solito utilizzano il corporate coaching quelle aziende che vogliono accompagnare le proprie risorse interne ad acquisire nuove competenze e responsabilità, come passaggi di ruolo, integrazione di reparti, ristrutturazioni, fusioni, acquisizioni ecc; tutti eventi che richiedono cambiamenti ed adattamenti dei singoli ai nuovi contesti, senza i quali si rischia di vanificare progetti e compromettere performance. I corporate coach lavorano, quindi, su temi come la vision, la definizione degli obiettivi, la strategia, performance, la leadership, la gestione del cambiamento e lo sviluppo personale e professionale (Ibba, 2007).

Il Corporate coaching opera nei momenti di passaggio come (Ibba, 2007):

- una rapida crescita aziendale e un cambiamento veloce dei ruoli;
- una maggiore richiesta di competenze;
- un aumento del carico di lavoro;
- una maggiore richiesta di leadership.

I risultati, che comporta l'utilizzo del corporate coaching all'interno di un'azienda, consentono sia ai leader sia ai team di (Ibba, 2007): identificare i comportamenti che contribuiscono al successo e quelli che ne limitano l'efficacia; utilizzare al meglio le proprie potenzialità; costruire una cultura fondata sul feedback costruttivo; identificare strategie e piani di azione per lo sviluppo delle risorse; incrementare la disponibilità ad accettare sfide e assumersi rischi; puntare all'autorealizzazione; migliorare le capacità relazionali; creare un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata; gestire in maniera più

efficace le fasi di stress e di cambiamento; facilitare il cambiamento organizzativo; creare dei modelli di leadership eccellenti; diminuire il turnover; utilizzare ogni risorsa al meglio e nel ruolo più adatto; sviluppare un atteggiamento imprenditoriale; creare valori condivisi e generare dei benefici misurabili.

### *Executive Coaching- Career Coaching*

Una particolare applicazione del Corporate coaching è l'*Executive coaching* rivolto specificatamente al management (amministratori delegati, direttori generali, direttori finanziari, middle management, ecc.) volto alla determinazione e al raggiungimento di obiettivi specifici di miglioramento sia per l'individuo sia per l'intera organizzazione (Miller, 2000).

L'*executive coaching* è focalizzato nel sviluppare rapidamente leaders con un elevato potenziale professionale approfondendo tematiche tecniche e psicologiche (Fielden, 2005). E' basato sulle dinamiche di posizionamento nel middle-top management e riconosce appieno le necessità di un miglioramento costante. Risulta essere estremamente importante la neutralità e l'obiettività dell'*executive coach* così da poter discutere opportunità e cambiamenti in atto (Fielden, 2005).

Il coaching è considerato anche come uno dei principali strumenti di sviluppo di carriera per le risorse umane delle organizzazioni, un ambito di studio approfondito con cura da Gunz nel 1988, Greller e Kirchmeyer nel 2005.

### *Team Coaching*

Nei periodi di cambiamento organizzativo, il coaching può fornire delle indicazioni importanti per la costruzione e la motivazione dei team. Il Team coaching è un approccio ad hoc individuato per delineare cambiamenti significativi in ciascun membro del team, nel team nel suo complesso e all'interno dell'organizzazione nel quale il team è inserito (Anderson, Anderson & Mayo, 2008). E' un processo di cambiamento multidimensionale che utilizza i principi chiave del coaching individuale nel creare nuova consapevolezza, rafforzare la conoscenza dei membri del team, individuare piani d'azione condivisi dal gruppo. Risulta, infatti determinante, sviluppare regole base accettate da tutti i componenti, in grado di assicurare l'uniformità di lavoro comune in team. Vengono poi pianificati meetings periodici ed è frequente che i membri del team vogliano condividere "momenti sociali" in comune. Il Team coaching può essere applicato ad un'ampia varietà di aree:

- area motivazionale dello staff
- la delega
- problem solving
- area relazionale
- teambuilding
- sviluppo delle potenzialità dello staff

*Box: coach interno o consulente esterno all'organizzazione?*

La tematica della leadership è una delle aree di competenza dove il coaching interviene giocando un ruolo importante all'interno dell'organizzazione. Spesso, però, alcune organizzazioni non inquadrano il fenomeno correttamente e si ritrovano con una prospettiva dello strumento puramente operativa e non legata alle dinamiche interne (Fielden, 2005). Questa limitata visione non permette l'implementazione di una formazione continua, e nel lungo termine potrà incontrare delle difficoltà legate allo sviluppo della leadership efficace interna (Fielden, 2005).

La figura del leader efficace è quella che si integra con il resto dell'organizzazione e cerca di implementare la sua leadership negli stessi comportamenti effettivi nell'attività lavorativa che lo circonda (Fielden, 2005). Un coach interno all'organizzazione non ha la necessità di "assorbire" e apprendere alcun sistema culturale e questo spesso risulta fondamentale. Due studi internazionali, comunque sia, forniscono dei risultati empirici importanti perché analizzano il fenomeno apportando considerazioni conclusive diverse ma ugualmente interessanti. Nel primo studio, nell'utilizzo di un coach esterno all'organizzazione, viene dimostrato che gli obiettivi specifici di self-coaching sono raggiunti con una performance superiore rispetto alla modalità di coaching interna. La seconda analisi evidenzia, invece, il fatto che se è richiesto un rapido intervento e risultano importanti le basi di una cultura aziendale, allora il coach interno all'organizzazione risulta maggiormente performante. Il coach, consulente esterno, risulta in contrapposizione efficace nelle situazioni di forte sensibilità / confidenzialità tra coach e coachee dove la relazione tra le due parti risulta essere fondata sulla fiducia e sulla neutralità della figura esterna. In molti casi, la riservatezza del percorso di coaching risulta essere la chiave per un efficace lavoro di miglioramento nella sfera del self-coaching e l'esperienza acquisita da un consulente esterno spesso diviene fondamentale. Un ulteriore contributo della CIPD nel 2005 conferma i parametri di scelta tra coach interno ed esterno appena evidenziati.

**Tab. 1.3: Coach interno o esterno all'organizzazione?**

<b>COACH – CONSULENTE ESTERNO</b>	<b>COACH – HR INTERNO</b>
Se il focus dell'attività è incentrato sui senior managers	Cultura, Storia, Politica dell'organizzazione sono fattori cruciali
Elevato benchmark sull'esperienza di altri settori-business	Massima disponibilità/flessibilità
Conflitti di interesse interni elevati.	Costruzione di rapporti di fiducia a lungo termine
Esperienza e idee di grande importanza	Per non "commercializzare" un'attività
Percezione di maggiore obiettività	Si suppone un costo, per l'attività, inferiore

Fonte: Jarvis, 2004

Il processo d'esecuzione dell'attività di coaching può essere realizzato in diversi modi: personalmente con presenza sul posto, telefonicamente e attraverso le comunicazioni messaggistiche web (Fielden, 2005).

- Face to Face Coaching

E' la tradizionale forma d'esecuzione del processo di coaching, che poggia l'attenzione sul fatto che la comunicazione verbale è solo una delle tipologie di comunicazione possibili. Le gestualità extra vocali risultano essere un modo di comunicare a volte più diretto che la comunicazione verbale stessa e solo un'attività di coaching di persona tra coach e coachee può cogliere tali aspetti (Fielden, 2005). Di gran lunga il miglior metodo d'esecuzione di un processo di coaching incontra, però, delle difficoltà di implementazione in relazione agli impegni personali e al tempo a disposizione del coachee oltre che difficoltà di natura geografica.

- Coaching Telefonico e Online Coaching

Utilizzato sempre più spesso, il coaching telefonico sotto l'aspetto economico risulta essere molto più efficiente in quanto si abbattano i costi di gestione e trasporto da parte del coach o del coachee (Fielden, 2005). Dall'altra parte, si deve però ricordare che la mancanza di un contatto visivo comporta una riduzione dell'efficacia dell'azione di coaching. Per sopperire a tale deficit, molti coach utilizzano i nuovi mezzi di comunicazione on line che supportano le tecnologie video attraverso le quali il rapporto visivo viene in parte recuperato e reso più efficace (Fielden, 2005).

Vi sono poi le classiche forme di comunicazione di e-mailing, i gruppi di discussione o le “*chat rooms*”. E' essenziale che le organizzazioni abbiano una strategia di e-learning al fine di assicurare un'efficace implementazione del coaching (Fielden, 2005). Risulta infatti fondamentale, sviluppare una cultura generale di apprendimento legata ad esempio alla possibilità di far scegliere ai gruppi di lavoro la miglior metodologia di sviluppo e motivazione al raggiungimento degli obiettivi e all'apprendimento personale. Programmi di apprendimento come l'e-coaching, sono maggiormente accettati e applicati nelle situazioni in cui l'organizzazione ha sviluppato al suo interno una cultura basata sulla fiducia reciproca e nel potenziamento derivante dalla formazione continua (Fielden, 2005). In una struttura fondata sulla gerarchia dei ruoli totalmente restrittiva e di forte subordinazione, i managers non sono predisposti ad accettare il fatto che il proprio team di lavoro utilizzi internet liberamente e si auto gestisca la personale attività lavorativa, le responsabilità, l'apprendimento e lo sviluppo formativo (Fielden, 2005).

### **1.2.5 Il Processo di implementazione del Coaching**

La caratteristica principale del coaching è quella di essere un percorso altamente personalizzato rispetto al quale le esigenze e gli obiettivi del cliente vanno di pari passo con l'impegno e la

motivazione, senza però trascurare le preferenze e le esperienze del coach (Ibba, 2007). Il lavoro del coach, consiste fondamentalmente nell'ascoltare il cliente (sia in ciò che dice, sia per ciò che non dice) e attraverso l'empatia, la lettura del contesto e un supporto attivo nel processo di scoperta di nuove possibilità, permette al coachee di riflettere e di individuare idee, prospettive e scenari mai esplorati (Ibba, 2007).

Le difficoltà ricorrenti riguardano le scelte da compiere e la scelta dei modi che riducano l'influenza di eventuali vincoli interni, esterni, ecc. Il coach, ad ogni modo, eserciterà fino in fondo la propria funzione, se eviterà di presentare soluzioni preconfezionate al proprio cliente: il suo compito è soprattutto fare domande, aprire prospettive nuove, condurre il proprio cliente alla scoperta di soluzioni alternative, giungere a livelli maggiori di consapevolezza, aumentare la motivazione o, quantomeno, evitare cali di tensione nel raggiungimento degli obiettivi (Ibba, 2007).

### ***Le 4 fasi di un percorso di coaching***

In via generale, il processo di implementazione del coaching include quattro distinte fasi (Fielden, 2005). La prima generalmente è costituita dalla definizione di una tipologia contrattuale tra il coach e il coachee. La seconda è delineata nella definizione di un piano d'azione che contenga al suo interno una scheda di analisi degli obiettivi da raggiungere e il numero necessario di incontri da effettuare tra coach e coachee. La terza si esplica bene nel concetto di esecuzione del processo di coaching. Il coach e il coachee danno il via al processo di implementazione del coaching e, in fine (quarta fase), sarà delineato un "*debriefing*" dove verranno analizzate, da parte del coach e del coachee, le performance ottenute, le metodologie acquisite e valutati gli effetti ottenuti.

- La struttura del coaching

Il coach e il coachee sviluppano insieme un processo di lavoro che esplora e analizza non solo i ruoli e i compiti ma anche le attitudini e i comportamenti definendo una specifica e personale struttura di coaching. L'utilizzo di una struttura fornisce una chiara direzione alla relazione di coaching, definendo ruoli e obiettivi da raggiungere "*step by step*" (Fielden, 2005).

- Il "coaching framework"

Il modello non direttivo, è delineato al fine di permettere al coachee di riconoscere le sue potenzialità, gestire al meglio le responsabilità delle proprie azioni e incrementare le performance fornite. Fornisce una serie di strumenti che possono essere applicate in linea generale a qualsiasi relazione di coaching.

Le fasi, la struttura e il framework forniscono al coach e al coachee una direzione precisa al fine di assicurare un'efficace ed efficiente relazione di coaching (Fielden, 2005). Una relazione di coaching

efficace è fondata nella comunicazione e nell'impegno reciproco nel raggiungere gli obiettivi concordati.

Un'interessante studio svolto da Bush (2004) ha identificato sei aree di performance con all'interno specifici obiettivi da raggiungere e da valutare al fine di supportare i coaches e i clienti nell'individuare processi di continuo miglioramento della qualità dell'attività di coaching implementata. Le aree individuate sono le seguenti: 1) il cliente dev'essere motivato e impegnarsi nel processo di coaching, 2) è necessario lavorare con il medesimo coach con il quale si è instaurato un buon rapporto con il coachee, 3) l'esecuzione dell'attività dev'essere supportata da un processo strutturato e focalizzato sullo sviluppo, 4) il profilo del coach è valutato a seconda delle esperienze passate, delle credenziali offerte e delle capacità personali inerenti all'attività, 5) i risultati sono raggiunti come beneficio al cliente, 6) i risultati del coaching dipendono dalla collaborazione e dall'efficacia del rapporto tra il coach, il coachee e l'organizzazione.

In quest'ultimo punto, Bush fornisce ulteriori dettagli sui ruoli d'identità che coach, coachee e struttura organizzativa devono considerare nel massimizzare la loro relazione. Il cliente o coachee dev'essere motivato, consapevole del processo a cui va incontro e proattivo nell'esecuzione del processo e nell'impegno lavorativo. Il coach deve fornire tutta la sua esperienza e le qualità personali nel costruire un rapporto veritiero, credibile, strutturato e orientato agli obiettivi a fine di apportare un beneficio al cliente. L'organizzazione deve fornire le basi per una cultura orientata allo sviluppo e all'apprendimento individuando programmi strutturati e focalizzati al raggiungimento della performance. Tutto questo dev'essere favorito da un approccio sinergico tra coach e organizzazione volto al consolidamento del legame tra cultura e implementazione dei processi operativi di coaching (Ann Mc Keon, 2008).

#### *In profondità: un modello di coaching nello sviluppo della leadership*

Le tematiche legate alla leadership rappresentano sempre uno degli aspetti più importanti dove il coaching può intervenire efficacemente. Riuscire infatti a "sviluppare" leaders e le loro relative capacità è fondamentale in qualsiasi organizzazione. In letteratura vi è un'ampia analisi delle caratteristiche personali e degli attributi, della figura del leader, le diverse tipologie dello stile di leadership, le competenze richieste, le abilità e le capacità del leader efficace (Fielden, 2005). Il framework proposto da Goldsmith et al (2000) è centrato nel circolo virtuoso dell'apprendimento continuo dove il coach assiste e supporta un leader attraverso un processo di sviluppo personalizzato. La programmazione e le tempistiche del percorso variano in relazione al momento in cui il coach valuta il proprio assistito sufficientemente preparato e pronto per l'auto implementazione di tale processo di miglioramento continuo che determinerà la fine del rapporto tra i due soggetti e il leader si assumerà le piene responsabilità del proprio sviluppo (Fielden, 2005). Tale modello, seppur basato

sull'esperienza acquisita dal fautore, non illustra chiaramente i diversi approcci necessari al fine di rispondere efficacemente ai diversi stili di leadership.

In tale modello, sviluppato da Goldsmith et al (2000), sono previste 4 fasi:

#### 1) Assessment (Valutazione)

Vengono valutate le qualità/requisiti necessari della leadership al fine di ottenere un punto di riferimento delle abilità richieste della leadership per determinare successivamente dove sono stati fatti dei progressi/miglioramenti.

#### 2) Piano di sviluppo

Il leader sceglie le aree focus e gli obiettivi che devono essere raggiunti. Il coach assiste il leader soprattutto nei casi in cui non riceve feedback con il quale il leader è in sintonia. Il coach fornisce supporto, feedback costanti e una forte vicinanza relazionale.

#### 3) Comunicazione al pubblico

In questa fase si condividono gli obiettivi delineati. Tale iniziativa incrementa l'impegno del leader nell'annunciato corso d'azione, e posa le basi per un successivo dibattito di analisi e valutazione che studi i progressi raggiunti in relazione agli obiettivi prefissati.

#### 4) Implementazione/Esecuzione

Nella fase finale si raggiunge la piena consapevolezza delle attività di sviluppo e segue un dibattito informale. Il coach può prendere il ruolo di tutor e fornire strumenti utili e suggerimenti che permettano al leader di raggiungere gli obiettivi determinati. Ha così il via lo sviluppo di una cultura incentrata sulla leadership continua, con feedback informali forniti mesi dopo mesi attraverso comunicazioni puramente informali tra coach e leader/coachee (Fielden, 2005). In fine, come in un circolo virtuoso, il leader ricomincia un nuovo processo di valutazione e si ripropongono le stesse aree di processo delineate per il primo item. I risultati sono rielaborati e il coach deve incoraggiare il leader a identificare nuove aree di sviluppo. (Thach and Heinselman, 2000)

I continui mutamenti del terzo millennio hanno comportato un necessario adattamento e sviluppo dei ruoli del leader e del coach verso una maggiore efficacia nell'anticipazione dei cambiamenti dei mercati e nelle risposte da offrire per cogliere le opportunità che si presentano senza subire il contesto mutevole. Tale stato dinamico ha un impatto estremamente diretto nei processi di apprendimento e sviluppo come ad esempio il coaching. Molti lavori di ricerca focalizzano l'attenzione, inoltre, in altri aspetti che possono influire nei processi di coaching, tali aspetti possono essere ad esempio il sesso, la razza, l'età, le disabilità, l'orientamento sessuale ecc.



In letteratura, i diversi approcci alla leadership vengono spesso analizzati offrendo ampio spazio alle tematiche legate alle differenze di leadership in relazione al genere sessuale (Fielden, 2005). E' riscontrato che il sesso femminile sia più soggetto a sviluppare processi di leadership di tipo trasformativo, mentre il genere maschile tende a sviluppare un approccio di tipo transazionale (Alimo-Metcalfe, 1994). In contrapposizione a questo, vi è una forte mancanza di studi che analizzano il rapporto tra il coaching e le differenze di genere sessuale nell'apprendimento e nello sviluppo formativo (Fielden, 2005). Risulta infatti molto importante sottolineare il fatto che nell'intraprendere un percorso di coaching il coach dev'essere in grado di delineare quali siano le diverse dinamiche di apprendimento e sviluppo della leadership di una donna rispetto all'uomo così da rendere maggiormente efficace il rapporto in essere (Fielden, 2005).

### **1.2.6 Aree di Intervento del Coaching**

“Il coaching può essere uno di migliori interventi strutturati in azienda per lo sviluppo integrato a tutti i livelli dell'organizzazione e in particolar modo nel supportare la risorsa umana ad un corretto bilanciamento o allineamento tra la propria crescita professionale e il raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali” (cit. Willis & Britnor Guest, 2003).

Mel Leedham (2005) attraverso la rivista *“International Journal of Evidence of Coaching and Mentoring”* offre un contributo importante a livello internazionale che delinea con precisione le aree di intervento del business coaching nelle organizzazioni. In collaborazione con l'Oxford School of Coaching & Mentoring (OSC&M), Leedham elabora i dati provenienti da un questionario di valutazione sottoposto ai “coachee” di 224 coach e mentor professionisti ed estrapola delle indicazioni importanti nella definizione delle aree di intervento del business coaching.

In relazione alle specifiche risposte ottenute, Leedham individua le seguenti quattro aree di intervento del coaching:

- Area personale di crescita dell'individuo

Incremento della confidenza-sicurezza nei propri mezzi (autostima), una maggior percezione del sentirsi bene, una crescita del “credere in se stessi” e un rafforzamento positivo del morale da parte dei coachee. E' registrato, inoltre, un particolare apprezzamento alla ricezione di un supporto, di una guida e di un incoraggiamento da parte del coach che, così facendo, incrementa la sensazione, da parte dei coachee, di sentirsi “preziosi” per l'organizzazione.

- Area di sviluppo e autorealizzazione

Attraverso il coaching il coachee ha l'opportunità di sviluppare le proprie capacità, competenze e tecniche di analisi. Partecipare ad un percorso di coaching è spesso associato all'occasione di innalzare la qualità di una carriera professionale e, con essa, le prospettive di promozione lavorativa.

- Area gestionale: focalizzazione degli obiettivi

Questa terza area di incidenza del coaching si concentra nel rafforzamento della chiarezza degli obiettivi da raggiungere, delle logiche di business, delle motivazioni che sono alla base delle decisioni, delle logiche che sottostanno alla definizione del focus aziendale. L'incremento della consapevolezza e perspicacia, dell'auto analisi, dei punti di forza e di debolezza personali completano le tematiche di tale categoria.

- Area organizzativa - problem solving

Il coaching permette di rinforzare la capacità di aver una prospettiva più ampia della situazione, dell'analisi di un problema. Permette inoltre un maggiore controllo del tempo libero e della gestione della risorsa limitata "tempo". Determina un generale miglioramento delle relazioni personali ed incide nella gestione della concentrazione e dell'auto controllo.

Una relazione di coaching, infatti, mira a (Ibba, 2007):

- individuare, chiarire gli obiettivi e i progetti che il cliente desidera;
- guidare il cliente alla scoperta di se stesso e delle potenzialità connesse al raggiungimento di tali obiettivi;
- far in modo che emergano progetti, soluzioni e strategie dal cliente;
- lasciare piena autonomia realizzativa e responsabilità al cliente.

Alla base dell'efficacia del metodo vi deve essere un rapporto tra cliente e coach improntato alla fiducia e al rispetto reciproco.

Sotto tali premesse, un'attività di coaching all'interno di un'organizzazione può portare degli effetti benefici in diverse aree socio-economiche; da un migliore rapporto di relazione tra il personale dipendente a un efficace rafforzamento dell'attività di lavoro di gruppo tra lo staff e gli altri livelli dell'organizzazione (Fielden, 2005). Un importante fattore su cui interviene il coaching è rappresentato dalla job satisfaction che incide nella produttività e nella qualità dell'output espresso dal personale dell'organizzazione (Fielden, 2005). Si registra, poi un miglior "utilizzo" delle capacità e delle risorse interne come altresì una maggior predisposizione al cambiamento e alla flessibilità.

Il coaching organizzativo fornisce un supporto concreto al fine di allineare le performance individuali con la complessità del team e gli obiettivi organizzativi fissati, può massimizzare i punti di forza e incrementare la comunicazione tra managers e teams, fornire un supporto alla tematica dell'assunzione della responsabilità sia delle proprie azioni che dei comportamenti manifestati (Fielden, 2005).

Un sondaggio della CIPD nel 2004 ha evidenziato che il 99% delle 500 organizzazioni che hanno risposto all'indagine sono d'accordo nel definire il coaching uno strumento che può portare a raggiungere benefici tangibili sia all'organizzazione come complesso di individui sia alla persona

stessa soggetta all'attività (Fielden, 2005). Il coaching e il Mentoring sono due strumenti di divulgazione dell'apprendimento, dall'allenamento alle reali situazioni lavorative; apportando benefici reali nella bottom line e in tutta l'organizzazione.

Sotto il profilo strategico, il coaching interviene in diverse aree centrali di un'organizzazione. Innanzitutto fornisce un generale supporto nelle dinamiche di business organizzativo; interviene nell'area customer care, migliorando il servizio al cliente ed incrementando la customer satisfaction; fornisce strutture, linee guida e focus nella definizione degli obiettivi da raggiungere; permette di comprendere efficacemente le azioni messe in pratica e di monitorare i risultati ottenuti; definisce gli step da seguire nell'implementazione di processi più flessibili da parte della risorsa umana; promuove e incoraggia le persone ad assumersi le proprie responsabilità delle iniziative intraprese; sviluppa processi di miglioramento personale al fine di concretizzare al massimo le potenzialità esistenti (ad esempio saper comunicare con maggior efficacia, supportare lo staff nel fornire corretti strumenti di analisi dei processi decisionali, incrementa la consapevolezza delle risorse a disposizione del singolo e del team); evidenzia l'essenzialità dell'informazione focalizzandosi sulle attività di sintetizzazione e di raccolta delle informazioni utili; infine fornisce gli strumenti per sviluppare un efficace apprendimento della responsabilità sociale dell'organizzazione verso lo staff di appartenenza (Fielden, 2005).

**Tab. 1.4: Il coaching come strumento strategico organizzativo**

<b>IL COACHING: UNA PROSPETTIVA STRATEGICA</b>
1. Supporto alle dinamiche di business organizzativo
2. Implementa indirettamente la customer satisfaction
3. Fornisce strutture, metodologie e programmi verso gli obiettivi
4. Focalizzato al raggiungimento efficace ed efficiente degli obiettivi
5. Consente un monitoraggio delle azioni
6. Favorisce lo sviluppo di una maggiore flessibilità organizzativa
7. Implementa concetti quali l'efficacia e l'efficienza dell'informazione
8. Favorisce il consolidamento della responsabilità sociale

Uno studio svolto in Belgio da Segers, Vloeberghs e Henderickx nel 2011, analizza le diverse aree di intervento del coaching nelle organizzazioni dal punto di vista del coach. Il campione intervistato, in relazione alla forte frammentazione del mercato del coaching in Belgio, per essere veritiero deve

presentare una moltitudine di differenti coach: dall'HR manager, al consulente esterno certificato ICF (International Coach Federation) o meno fino all'azienda strutturata che offre consulenza di coaching.

Gli 83 coaches intervistati affermano che le aree di intervento maggiormente coinvolte sono il cambiamento di stile di leadership, la capacità di adattamento ai cambiamenti, l'apprendimento nel definire e raggiungere gli obiettivi, la capacità da parte dei leaders di coinvolgere e comunicare con i "followers", l'attività di rafforzamento della leadership, il cambiamento dei comportamenti e delle motivazioni del personale, lo sviluppo del team, il mutamento delle performance personali del personale e gli aspetti legati ai cambiamenti di carriera lavorativa.

Sotto l'aspetto personale, il coachee, da un'efficace relazione di coaching, può ricevere enormi benefici. Non solo è registrato un importante aiuto nel miglioramento delle loro rispettive performance e dell'efficacia dell'utilizzo delle capacità e abilità personali, ma può inoltre incrementare il benessere lavorativo e la conseguente motivazione professionale (Fielden, 2005). E', inoltre, importante rilevare che, se il coach è una risorsa interna all'organizzazione, tale relazione di coaching non è unidirezionale ma crea dei vantaggi in ambe le parti. Il coach, infatti, potrà migliorare particolari aspetti come la comunicazione, la partecipazione attiva dello staff, l'incremento della capacità di delega efficace e del lavoro in team, ed un alto grado di raggiungimento degli obiettivi (Fielden, 2005).

Dal punto di vista di sviluppo delle potenzialità del singolo individuo, quindi, il coaching fornisce diversi spunti di riflessione in diverse tematiche: nell'espressione del talento e della creatività, nell'incrementare la fiducia in se stessi, nella capacità di anticipare i cambiamenti, nella capacità di migliorare la concentrazione, nella strutturazione di un efficace processo di "decision making", nell'eliminare le "ansie e le paure" di raggiungimento della performance e, infine, permette di ridurre lo stress lavorativo (Fielden, 2005).

Tra la totalità dei benefici che il coaching può delineare, vi sono aree specifiche di particolare interesse di analisi (Fielden, 2005):

- Bassa rotazione del personale (area benessere interno)

La scelta strategica di investire nei programmi di formazione offre spesso dei risultati estremamente positivi a livello di relazione tra il lavoratore e l'organizzazione nel complesso. Sviluppando un buon "clima organizzativo", i lavoratori sono maggiormente predisposti a non cambiare realtà lavorativa confidando nelle attività proposte dal management per la loro carriera, sviluppano un rapporto collaborativo proficuo ed efficace con i colleghi, credono fortemente nelle iniziative proposte dall'organizzazione rispecchiando orgogliosamente i principi e la mission aziendale (Fielden, 2005). Gli investimenti impiegati nella formazione e nello sviluppo di metodi migliorativi, sono essenziali al fine di assicurare una forte presenza dell'impresa verso il suo personale. Secondo quanto riportato da

DOH nel 2002 nella sua pubblicazione “*HR in the NHS Plan: More staff working differently*” (DOH, 2002), la formazione continua congiunta alle opportunità di crescita e sviluppo professionale delle risorse umane, rappresentano degli aspetti fondamentali per rafforzare il “benessere lavorativo” della risorsa nell’organizzazione. Sempre all’interno della sfera “benessere” risultano altresì importanti i rapporti di collaborazione tra lo staff e un’efficace “Human Resource Management” che sia in grado di svolgere la funzione di supporto e affiancamento nelle dinamiche relazionali interne (Fielden, 2005). Le tendenze recenti spingono fortemente verso una maggiore flessibilità e innovazione dei metodi di fruizione della formazione e dell’apprendimento che ben si adattino alle esigenze dello staff. Al fine di perseguire tale fondamento, è necessario delineare metodi di apprendimento e crescita focalizzati al supporto direzionale e orientati al continuo cambiamento (Fielden, 2005):

- Da manager a futuri manager-coach

La dott.ssa Sandra Fielden del “*CIPD*” afferma che coloro che hanno seguito un percorso di coaching con un coach professionista avranno la possibilità di fornire a loro volta un supporto maggiormente efficace ad altri membri dello staff. Tale aspetto risulta avere un riscontro importante all’interno dell’organizzazione perché l’investimento dedicato al coaching potrà avere un doppio effetto a catena sui coachee.

- La Comunicazione

Nel contesto economico-sociale attuale uno degli aspetti più importanti per le organizzazioni economiche è dato dalla necessità di saper ricevere e rispondere efficacemente ai bisogni e alle necessità del proprio staff e dei attuali e potenziali clienti (Fielden, 2005). Attraverso l’implementazione di un percorso di coaching, i senior managers che sono in grado di apprendere l’efficacia di tale strumento nel migliorare i rapporti di comunicazione interna ed esterna, potranno ottenere evidenti performance positive dovute ad una miglior gestione di tale aspetto (Fielden, 2005).

- Efficienza dei costi

Il coaching è uno strumento di formazione che è in grado di ridurre i costi necessari all’individuazione e allo sviluppo di talenti. Gli studi UCE del 2004, hanno individuato tre macro aree nelle quali il coaching interviene direttamente nello sviluppo di un talento (Fielden, 2005): Business performance; Performance individuali; Processo di auto apprendimento di coaching.

*BOX: “Case Study: l’efficacia dello strumento”*

Al fine di delineare se i cambiamenti, che il coaching può apportare in una organizzazione, risultano effettivamente efficaci al fine di un complesso incremento delle performance, di seguito si propone uno studio effettuato da Louise Wheeler nel Febbraio 2011 (International Journal of Evidence Based

Coaching and Mentoring) che mira a evidenziare il rapporto tra adozione di “comportamenti di coaching” da parte dei managers di line e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il “*case study*” analizza come, l’adozione di “*facilitative e empowering*” da parte dei managers di line, in contrapposizione ad una metodologia direttiva e prescrittiva, può aiutare i membri dell’organizzazione a migliorare le loro performance legate al raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso un apprendimento di tipo personale.

#### *Domanda di ricerca*

Wheeler individua diverse domande di ricerca ma, in relazione all’analisi di riferimento, le più interessanti risultano essere:

- quali sono i comportamenti di coaching adottati dai manager di line?
- alcuni di questi sono maggiormente utilizzati rispetto ad altri?
- in rapporto a tali tematiche, tali comportamenti hanno un impatto diretto nelle performance di vendita dell’organizzazione considerata?

#### *Metodologia e analisi del contesto*

Lo studio si basa sulla metodologia del “*case study*”, attraverso la quale è possibile studiare i fenomeni interessati integrati in un contesto reale. Questa modalità permette di analizzare l’oggetto di ricerca senza eccessive interferenze di fattori esogeni e/o elementi di disturbo (Wheeler, 2011).

Il case study analizzato riguarda il settore del turismo nel Regno Unito. Nel 2005, un’azienda turistica ha lanciato un programma di “*Sales development*” che interessava lo staff di *front-line* che si occupava di “*customer service*” al fine di incrementare le pre-vendite. Nell’anno successivo l’obiettivo aziendale è stato raggiunto. All’interno della strategia di sviluppo delle vendite programmata, i managers di line hanno seguito un percorso di coaching con l’obiettivo di “incoraggiare” lo staff ad acquisire consapevolezza in sé stessi nell’incremento delle performance di vendita.

#### *Raccolta e Analisi dei dati*

Al fine di offrire un contributo completo in tutti i suoi aspetti, i dati raccolti e analizzati riguardano sia i managers di line sia lo staff di front line. Tale metodologia di analisi permette di valutare i risultati ottenuti con maggior validità e minori pregiudizi (Wheeler, 2011).

Nel dettaglio, ai manager di line (sei persone) è stata sviluppata un’intervista non strutturata, *face to face* di 30-40 minuti, nella quale era stato preparato l’argomento principale di discussione, successivamente trascritta dopo la registrazione. Al front line staff, invece, sono stati sottoposti dei questionari semi-strutturati, completati in un incontro *face to face* dove il ricercatore di dati compilava il questionario con le informazioni ricevute. Questa metodologia permette una raccolta dati

maggiormente veritiera rispetto a delle interviste telefoniche in cui non si può percepire correttamente il fenomeno della comunicazione non verbale (Wheeler, 2011). La raccolta dei dati è stata eseguita in modalità anonima.

Il focus delle domande poste agli intervistati si concentrava nell'identificare quali erano i fattori che hanno contribuito a raggiungere gli obiettivi di vendita preposti. Al fine di evitare risposte "accompagnate" e facilitare il fenomeno dei pregiudizi, nelle domande non è mai stata inserita la parola "coaching" (Wheeler, 2011).

La campionatura è stata eseguita in modo tale da non creare disparità geografiche e/o contestuali e nell'arco dell'intera "stagione lavorativa".

Seguendo la metodologia della "Content Analysis" (Gillham 2000a), sono stati codificati e raggruppati i risultati delle interviste non strutturate al fine di individuare temi ricorrenti e/o modelli emergenti.

### *Risultati pervenuti*

Wheeler afferma innanzitutto che i manager di line che hanno adottato comportamenti di coaching hanno contribuito ad incrementare le vendite.

I comportamenti di coaching maggiormente utilizzati sono stati:

- Incremento delle informazioni fornite dalla line allo staff (informazioni di carattere tecnico ma anche motivazionale);
- Generale predisposizione alla maggiore autonomia, fiducia e responsabilizzazione da parte dei manager di line al proprio staff;
- *Role Modelling*. Tre manager su sette hanno affermato che hanno utilizzato i "modelli di ruolo" per mettere in luce le aree di possibile miglioramento e come intervenire su di esse;
- Dialogo. Il coaching è basato sulla conversazione e il dialogo; le domande sono poste e le risposte sono fornite. In dettaglio risulta determinante che vi sia un continuo scambio di informazioni, dei feedback tra la line e il suo staff. I feedback dovranno essere costanti e migliorativi, così da incrementare un dialogo efficace e di continuo sviluppo reciproco. I manager di line devono inoltre essere in grado di ascoltare le necessità e i bisogni dello staff così da massimizzare l'efficacia operativa del proprio staff.

Utilizzando i dati raccolti ed effettuando alcune rielaborazioni al fine di individuare possibili legami tra coaching e performance, si denota evidentemente come i manager di line che più hanno adottato meccanismi di dialogo come quelli accennati sopra, abbiano ottenuto delle performance di gruppo migliori rispetto ai manager più "conservativi" (Wheeler, 2011). In particolare, coloro che hanno incentivato fortemente un continuo scambio di feedback e una maggiore collaborazione tra line e staff,

fornendo suggerimenti e incrementando la circolazione della conoscenza infragruppo, hanno ottenuto dei risultati di performance nettamente superiori a coloro che non hanno adottato tali comportamenti (Wheeler, 2011).

### *Conclusioni dello studio*

La ricerca ha, seppur non empiricamente, analizzato il legame tra adozione di comportamenti di coaching e livello di performance realizzato. Nell'approfondimento del specifico caso, si è riscontrato come i risultati di vendita del team considerato sono fortemente influenzati dalle attività di ascolto, collaborazione, fiducia e responsabilizzazione da parte dei manager di linea verso il proprio staff (Wheeler, 2011). Viene altresì rilevato, però, che non tutti i manager sono predisposti favorevolmente ad implementare alcuni comportamenti di coaching probabilmente perché sentono in pericolo la personale posizione di leader e di super visore dei processi del proprio staff (Wheeler, 2011).

In conclusione dello spazio dedicato all'area di intervento del coaching, si ritiene importante sottolineare come nel 2004, un contributo di Jarvis, attraverso la guida "*Coaching and buying coaching services*", afferma che se il coachee è in grado di realizzare quali sono i benefici interni che il coaching può apportare a se stesso e quindi all'organizzazione complessiva, l'effetto risultante dalla formazione avanzata sarà efficace in tutti quegli aspetti relativi alla crescita delle proprie capacità, conoscenze e comprensioni del contesto in cui si opera.

### **1.2.7 Parametri di valutazione dell'efficacia di un percorso di coaching**

Analizzando la prospettiva del cliente e quindi esaminando gli aspetti che esso ritiene fondamentali nella misurazione di una prestazione di coaching da parte di un fornitore esterno, si individuano 5 temi o fattori principali (in ordine di importanza):

- 1) Contribuzione ai risultati di business o a specifici obiettivi definiti all'inizio del programma di coaching.
- 2) Evoluzione e/o cambiamento delle capacità personali del soggetto oggetto del percorso di coaching.
- 3) Progressi e miglioramenti del processo: analisi delle metodologie fornite, dei processi in grado di sviluppare in modo autonomo, delle procedure di analisi per il conseguimento degli obiettivi e di definizione degli standard.
- 4) Soddisfazione del coachee nella relazione stabilita. Qualità ed efficacia del rapporto di coaching tra coach e coachee.
- 5) Flessibilità organizzativa: grado di flessibilità organizzativa di gestione dell'attività (date, orari, luoghi) in relazione all'impatto economico nell'organizzazione.



Analizzando il punto 4, si nota come la maggior parte della letteratura presente in materia, confermi il fatto che una relazione di coaching soddisfacente sia un importante fattore di analisi della valutazione del processo emanato (Goldwasser, 2001; Kirkpatrick, 1996; Stone & Watson, 1999; Hargrove, 1995; Kilburg, 2000; O'Neill, 2000). E', altresì importante sottolineare come vi siano altre pubblicazioni che non associano tale aspetto relazionale ad una misura di valutazione dell'apprendimento personale ma imputano solo l'aspetto qualitativo dell'esecuzione di coaching (Kraiger, 1993).

Importanti contributi hanno evidenziato come le organizzazioni che richiedono un intervento di coaching nella loro realtà spesso ritengano fondamentale selezionare il "giusto" coach che sia in linea con i valori dell'organizzazione, quali ad esempio la professionalità, lo stile, le esperienze acquisite, le competenze manifestate (CIPD, 2004; Sparrow & Arnott, 2004).

#### *Le qualità di un coach per un'efficace azione di coaching*

L'indagine dell'OSC&M, base di partenza dell'analisi di Mel Leedham, evidenzia alcuni aspetti maggiormente importanti che determinano la qualità espressa della performance di un coach. Tali attributi sono:

- La capacità di svolgere un'efficace funzione di supporto, di guida e di incoraggiamento
- La disponibilità ad ascoltare, di far domande e di avere una visione obiettiva
- La professionalità, la capacità di delineare modelli di ruolo e incentivare l'aspirazione del coachee. La semplicità nell'operare e il feeling instaurato rappresentano altri due aspetti importanti
- La capacità di condividere le esperienze
- Flessibilità e abilità di adattamento ai cambiamenti

#### *L'importanza della fiducia-confidenza nel coach*

Nella valutazione generale dell'efficacia di un business coaching, Mel Leedham nel 2005, afferma che un fattore molto importante tuttavia poco considerato è l'auto considerazione di sé stessi.

Nell'area dello sport coaching, tale aspetto è maggiormente approfondito in quanto alcuni psicologi dello sport credono che un'auto considerazione di sé stessi positiva, gioca un ruolo fondamentale nel successo o insuccesso di un'atleta e suggeriscono diverse strategie di coaching focalizzate sull'incremento dell'autostima (Feltz & Doyle, 1981; Feltz & Weiss, 1982; Weinberg et al, 1979).

Alcuni ricercatori hanno affermato che una percezione positiva della propria autostima può essere considerato un fattore importante nel determinare l'efficace applicazione delle capacità apprese al lavoro e, in aggiunta, può rappresentare una linea guida della "qualità" di mantenimento negli anni delle capacità acquisite (Bandura, 1983; Kraiger, Ford & Salas, 1993; Marx, 1982).

Evidenti ricerche hanno dimostrato che se il processo di coaching è stato condotto efficacemente, con professionalità e serietà, vi è una ragionevole aspettativa che le performance dei coachee e del personale interessato migliorino (Jarvis, 2004).

Se effettivamente tali performance sono migliorate, sarà registrato un naturale e tangibile miglioramento specifico nelle performance complessive delle singole aree di intervento dell'organizzazione (Cheese & Thomas, 2003; Gary, 2003; Jarvis, 2004; Odiorne, 1991; Watson Wyatt, 2003).

Tali miglioramenti focalizzati per area interna dell'organizzazione si tradurranno poi in performance incrementali del business nel suo complesso.

### **1.3 Coaching: scelta strategica vincente?**

*“I profitti e la crescita aziendale sono strettamente correlati al grado di fedeltà dei clienti. La fedeltà è direttamente ottenuta dalla customer satisfaction. La soddisfazione dei clienti è fortemente influenzata dal valore dei servizi offerti. Il valore di tali servizi è il risultato della soddisfazione, fedeltà e produttività del personale dell'azienda” (cit. Heskett et al, 1994).*

Da questa considerazione ad ampio raggio si inquadra immediatamente l'importanza della corretta gestione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione economica. L'uomo e le sue capacità rappresentano una risorsa “invisibile”, che aumenta man mano che viene utilizzata, che non si deteriora, e che non è né vendibile né acquistabile, pertanto rimane patrimonio di chi la produce (Lanza, 2008).

Sotto tali premesse uno strumento come il coaching che “allena” le competenze trasversali e rafforza il valore del capitale umano in azienda, comincia a divenire una scelta strategica fondamentale nelle organizzazioni più attente ai cambiamenti del mercato.

#### **1.3.1 Il ruolo strategico del Coaching nei modelli di cambiamento culturale di business**

La crisi economica che ha colpito i mercati di tutto il mondo ha messo in luce evidenti incapacità manageriali di una moltitudine di management di tutte le Nazioni e di tutte le tipologie. Molte realtà organizzative, giorno dopo giorno, non sono in grado di proseguire le loro attività perché non sono in grado di rispondere efficacemente alle nuove esigenze dei mercati sempre più complessi e difficili da affrontare. Grant Ledgerwood, dell'Università di Greenwich (UK), richiama all'assoluta esigenza di riformulare i sistemi fondamentali di management delle organizzazioni cominciando ad affrontare specifiche tematiche legate alla Corporate Governance, all'analisi e valutazione degli investimenti, al

commercio “etico”, al mutamento della struttura dei processi decisionali, alla responsabilità sociale d’impresa, agli investimenti istituzionali, alle tematiche legate al fondo pensionistico ecc... E’ in un contesto socio-economico contraddistinto da forti mutamenti che uno strumento di formazione avanzata orientato ai processi di cambiamento e di riorganizzazione strutturale può divenire estremamente efficace al raggiungimento degli obiettivi (Ledgerwood, 2003). Attraverso il supporto focalizzato e orientato alle performance individuali, il coaching ha l’obiettivo di raggiungere l’eccellenza organizzativo-aziendale (Ledgerwood, 2003). Il coaching può essere la chiave di lettura per tutti coloro che vogliono esprimere il massimo dalle loro potenzialità sfruttando la creatività e l’innovazione come vero valore aggiunto di differenziazione e di successo per i nuovi business (Hamel, 2001). Brown e Eisenhardt, 1998, affermano che stili di management fortemente contraddistinti dall’intuizione e all’emotività dei managers affiancate a specifiche logiche intellettuali e creative sono la vera chiave di lettura per il successo tecnologico-industriale. Seguendo tale prospettiva, il coaching risulta essere un investimento efficace solamente se, all’incremento delle performance individuali, corrisponde un successivo miglioramento delle performance dell’intera organizzazione (Ledgerwood, 2003). Comincia, dunque, a delinarsi una prospettiva strategica per il coaching perché l’azione diretta sui singoli managers indirettamente incide sull’intera struttura organizzativa (Ledgerwood, 2003). Incoraggiando l’innovazione e i cambiamenti del management, spesso guidati da pochi individui, il processo dell’innovazione diviene il primo motore di spinata alla nascita dei nuovi leaders. Tali leaders sono stati creati, non sono nati tali. La cultura organizzativa di generazione in generazione può “uccidere” l’innovazione tanto quanto rigenerarla e riproporla. La formazione di nuovi leaders è efficacemente trasmessa attraverso un intenso rapporto *one to one* orientato al cambiamento e continuamente allenato e messo in discussione per un miglioramento continuo (Ledgerwood, 2003). Dall’altro lato, l’innovazione e lo sviluppo, devono essere sostenuti da uno stile di management basato sulla costituzione di gruppi di intervento “ad hoc”, flessibili e caratterizzati da un sistema di relazioni informali e di reciproca collaborazione, che trovano motivo di esistere nella necessità di risolvere un problema e/o di realizzare un obiettivo. Tale modello si adatta molto bene alle turbolenze e all’instabilità che oggi i mercati presentano, diventando in qualche modo uno stile organizzativo garante dell’innovazione e dello sviluppo” (Lanza, 2008).

#### *“Manager as Coach” & Knowledge Management*

Fin dalla fine degli anni 80’, il concetto di “manager come un coach” ha riscosso notevole successo (Evered et al 1989). Diversi studiosi, Zeus & Skiffington nel 2005, Whitmore nel 2004 e Parsloe nel 1999, forniscono specifici contributi incentrati sul tema del coaching come parte integrante del ruolo di un manager. Il dibattito su tale tematica è dei più accesi; O’Connor & Lages (2004) e Ferrar nel 2006, hanno identificato particolari items come ad esempio il conflitto d’interessi e di confidenzialità che possono rappresentare una potenziale barriera al raggiungimento dell’efficacia. Un ulteriore contributo di Harris (2005) presenta le caratteristiche personali di un coach sotto il profilo della

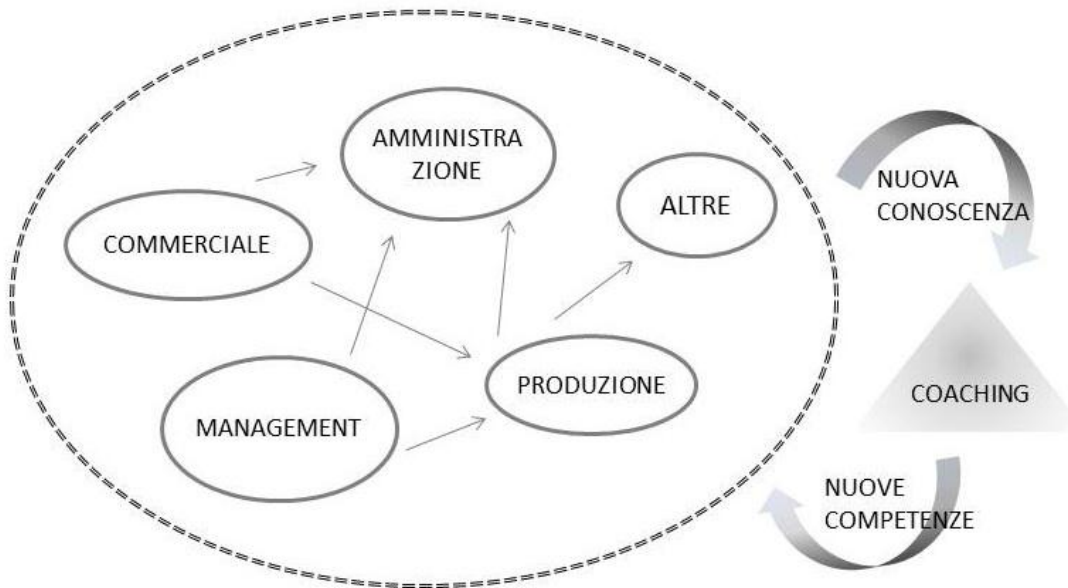
personalità, della capacità relazionale e della sicurezza in sé stesso come una potenziale barriera alla disponibilità di essere un coach (Wheeler, 2011). Tale dicotomia evidenzia la necessità di vedere il concetto di “*manager as coach*” da due prospettive: la prima riguarda gli aspetti che non permettono di adottare comportamenti atti al coaching da parte dei line managers (vedi conflitto d’interesse), la seconda evidenzia le rilevanti barriere alla disponibilità di essere un coach (Wheeler, 2011).

Dall’altro lato, però, i sostenitori del “*manager as coach*”, capitanati da Whitmore, affermano che il manager che ragiona e agisce come un coach può supportare efficacemente l’organizzazione sotto molteplici aspetti. Sempre Whitmore nel 2004, definisce il coaching come uno strumento che offre la possibilità di sbloccare le potenzialità delle persone al fine di massimizzare le loro performance. E’ un supporto focalizzato sull’apprendimento piuttosto che sull’insegnamento.

Se da un lato il processo di coaching individuale e di team è utile per l’estrazione delle competenze, dall’altro tali competenze, implementate nel sistema organizzativo, diventano il valore aggiunto a quel capitale umano che è indispensabile per il cambiamento e per il successo dell’organizzazione stessa (Lanza, 2008). L’applicazione delle competenze trasversali di “eccellenza”, come la capacità di sviluppare il pensiero creativo, di armonizzare il clima organizzativo interno, di lavorare per obiettivi e in team, di riorganizzazione dei processi, rinnova i valori e i principi su cui l’organizzazione si regge (Lanza, 2008). La “fusione” delle competenze manageriali e quelle del coaching all’interno di un’organizzazione può essere una leva determinante verso quel cambiamento nei comportamenti delle persone che è la fonte di una nuova cultura organizzativa. Quindi, per crescere, le organizzazioni devono acquisire la capacità di far circolare la competenza gestionale interna, creata e accumulata individualmente (Lanza, 2008). La “spirale della conoscenza”, elemento fondante del “*knowledge management*”, è fortemente incentivata dal coaching che, in una logica organizzativa, produce uno spostamento di conoscenza che nasce dall’individuo e si muove verso l’intero collettivo dell’organizzazione. Il Knowledge Management è il processo di gestione della conoscenza acquisita all’interno delle organizzazioni, grazie al quale se ne produce di nuova, acquisendo know-how e competenze e favorendo il percorso continuo di crescita qualitativa e di innovazione (Lanza, 2008).

In tale circolarità, il coaching è un facilitatore del processo di interscambio di idee ed esperienze che vengono implementate all’interno della struttura organizzativa producendo apprendimento e cambiamento (Lanza, 2008). Clutterbuck e Meggison (2005) sono chiari nell’affermare che il coaching non può essere efficace se implementato in una realtà che non possiede una cultura appropriata sul coaching. Definiscono inoltre il coaching uno strumento che coniuga contemporaneamente l’esigenza di sviluppo dell’organizzazione con la crescita delle conoscenze delle persone all’interno della medesima realtà.

**Fig: 1.3: Immissione e creazione di nuova conoscenza nella struttura organizzativa.**



*Fonte: Lanza, 2008.*

Raccomandano, dunque, ai managers HR delle organizzazioni, di creare e sviluppare una cultura sulla disciplina prima di investire capitali da impiegare nell'attività. Kilburg e Diedrich nel 2007 confermano la tesi sottolineando l'inefficacia dell'utilizzo del coaching, come strumento volto a incrementare l'apprendimento delle persone, nel contesto in cui l'intera organizzazione non supporti una cultura adeguata. Per fornire, quindi le basi allo sviluppo di una cultura focalizzata sul coaching, Clutterbuck e Meggison suggeriscono alcune passi da seguire:

- Identificare le barriere culturali e sistematiche allo sviluppo dei comportamenti migliorativi;
- Definire una strategia a lungo termine in grado di assicurare una cultura fortemente centrata sul coaching e su programmi di sviluppo.
- Fornire ai managers alcuni concetti base sul coaching;
- Assicurarsi che il top management fornisca positivi ed efficaci modelli di ruolo;
- Fornire un avanzato programma di coaching ai "Senior Managers";
- Fornire la possibilità di rivedere le best practice esercitate individuate;
- Individuare le modalità di riconoscimento e gratificazione per i managers che dimostrano ottime capacità di coaching;
- Misurare e fornire feedback sulla qualità, rilevanza e accessibilità del coaching;

Il vero cambiamento deve nascere dai managers HR che devono essere in grado di implementare un approccio sistematico orientato agli obiettivi, alle aspettative e alla valutazione allineato con gli

obiettivi di business (Walker-Fraser, 2011). Questo processo può essere di gran lunga facilitato se i *senior managers* dell'organizzazione hanno avuto esperienze con il coaching e accettano lo strumento come un'entità "visibile" e integrata ai processi organizzativi individuando, per esempio, una specifica strategia di sviluppo della leadership.

### **1.3.2 Tendenze recenti**

In un percorso lungo e tortuoso come quello evidenziato, è necessario far il punto della situazione sullo stato della disciplina analizzando i risultati di alcuni recenti sondaggi a livello globale realizzati da enti riconosciuti e specializzati nel coaching a livello internazionale.

*Perché la popolarità del coaching è in continuo aumento?*

Dal 1997, anno in cui il Financial Times pubblicò uno studio dell' International Personnel Management Association, che dimostrò che se la formazione tradizionale migliora la produttività in media del 22%, attraverso il coaching si raggiunge circa l'88% (Financial Times, 1997), si creò un forte e crescente interesse attorno al coaching come strumento di formazione d'avanguardia tra le grandi multinazionali.

Un sondaggio della CIPD (Centre for Diversity and Work Psychology) relativo a più di 500 organizzazioni, ha illustrato come le tendenze recenti in ambito di formazione e sviluppo delle risorse umane si stiano spostando da una formazione di tipo classico, basata in un apprendimento e allenamento "didattico", ad altri tipi di apprendimento e sviluppo come ad esempio il coaching. Il sondaggio sottolinea che:

- Il 51% degli intervistati, negli ultimi anni, ha incrementato l'utilizzo del coaching, come strumento di formazione del personale;
- Il 47 % degli intervistati ha incrementato l'utilizzo dell'e-learning come mezzo di comunicazione nelle attività di formazione;
- Il 42 % degli intervistati ha incrementato l'utilizzo del mentoring e dei "buddy schemes" (metodi di apprendimento accompagnatori e schematici);
- La quasi totalità degli intervistati (96%) afferma che le persone all'interno di un'organizzazione, necessitano di un supporto efficace nel caso in cui si debbano assumere maggiori responsabilità per il loro apprendimento (Parsloe and Rolph 2004)

Alcune caratteristiche delle più recenti organizzazioni, come ad esempio una struttura organizzativa flessibile, un'alta rotazione del lavoro e una bassa sicurezza del posto di lavoro, contraddistinguono un'elevata moltitudine di lavoratori e, particolarmente interessati, risultano essere le nuove "leve" che

devono progredire e incrementare le loro performance rapidamente in relazione ai sostanziali cambiamenti in termini di capacità e responsabilità individuali (Jarvis, 2004). Uno strumento di supporto come il coaching, può risultare estremamente efficace in un contesto come quello appena descritto, in quanto in grado di adattarsi ed essere flessibile nel supportare un insieme di individui con differenti stili di apprendimento. Le modalità di sviluppo delle persone sono diverse tra loro e il rinomato modello di sviluppo “one size fits all” risulta sempre più spesso inappropriato. Così, il coaching ha tutte le carte in regola per fornire un efficace approccio di sviluppo flessibile che può essere utilizzato al fine di supportare un crescente numero di individui all’interno di un’organizzazione piuttosto che i tradizionali metodi di formazione (Jarvis, 2004). Dall’inizio del nuovo millennio, si è registrato un incremento continuo di individui che si assumono la responsabilità del proprio sviluppo (Parsloe and Rolph, 2004). Tale trend comporta la necessità di un supporto e un affiancamento ed ecco, quindi, che il coaching può fornire un contributo importante al fine di raggiungere gli obiettivi delineati (Whitmore, 2000). Le risorse umane di un’organizzazione richiedono sempre più modalità diverse di “allenamento” e sviluppo ed è evidente come queste siano maggiormente motivate nel caso in cui tale supporto aumenta in relazione al loro lavoro e alle loro responsabilità (Jarvis, 2004).

I coachee ricevono un supporto diretto, assistenza e attenzione in relazione all’evoluzione del personale percorso di coaching sotto l’aspetto temporale e di raggiungimento degli obiettivi in programma. Inoltre, diversamente da una formazione standard, il coaching può fornire un supporto continuo nell’ottica di un piano di sviluppo personale (Jarvis, 2004).

Uno studio condotto da Arnott e Sparrow (2004) riguardante 1153 organizzazioni negli UK, ha illustrato che l’utilizzo del coaching è in continuo aumento perché legato a tre specifiche aree di intervento estremamente importanti:

- 1) Supporto di un’iniziativa strategica;
- 2) Supporto nello sviluppo della leadership;
- 3) Supporto strutturale immediato alle esigenze migliorative di un individuo.

Tali constatazioni hanno avuto un’ulteriore conferma in un successivo sondaggio della CIPD riguardante il “Training and Development” (2004), nel quale è stato dimostrato che vi è un evidente trend positivo nell’importanza di creare e sviluppare culture che siano in grado di supportare l’apprendimento e lo sviluppo. Un dato incoraggiante è rappresentato dal fatto che più del 70 % delle organizzazioni intervistate ritiene tale aspetto tra i tre fattori più importanti quando si intende promuovere un effettivo apprendimento (Fielden, 2005).

Un freno evidente, però, ai dati ottimistici ottenuti dalle inchieste citate, si deve registrare sottolineando, sempre nel sondaggio CIPD, che un netto 66 % degli intervistati ha affermato che non vi sono strategie formali scritte nelle loro attività di coaching presenti nell’organizzazione mentre solo

il 6 % ha dichiarato di inserire regolarmente programmi di coaching comprendenti l'intera organizzazione. In aggiunta, solamente il 5 % ha affermato di aver nel proprio staff, line manager che hanno seguito un percorso di coaching e ancor più preoccupante è il dato che evidenzia come il 49 % degli intervistati afferma che solo una minima parte dei manager di line seguono un percorso di formazione in un più vasto programma di "Management Training" dell'azienda.

Una rapida considerazione dell'analisi riportata, suggerisce che, mentre le organizzazioni affermano platealmente di riconoscere l'importanza del coaching come strumento di formazione avanzata, non necessariamente tale filosofia di pensiero si manifesta nel successivo sviluppo di una cultura interna appropriata al fine di implementare il coaching stesso. A supporto di tale affermazione, inoltre, Phillips (2006) afferma che non è inusuale constatare situazioni in cui alcuni managers siano convinti che meri incontri periodici con i propri team possano essere ritenuti delle attività di coaching a tutti gli effetti.

L'International Coaching Federation (I.C.F.), in un sondaggio condotto nel 2007, riporta interessanti risultati di ricerca circa lo stato attuale dei coaches praticanti nel mondo. La distribuzione geografica dei dati raccolti vede per il 50.6% del totale del campione complessivo gli Stati Uniti, il 10% relativo al Regno Unito, il 9,5% dal Canada, il 6,5% dell'Australia e via via in percentuali minori in Francia, Svezia e nel resto del mondo. Il primo dato interessante riguarda la stima, che l'I.C.F. esegue, relativa ai coaches che operano regolarmente ed esercitano tale attività nel mondo; seppure il coaching sia una professione relativamente recente, sono infatti più di 30.000 le persone che nel mondo possono essere classificate come coaches (Ann Mc Keon, 2008).

In secondo luogo, l'I.C.F. ha evidenziato che, nonostante la "matura" età di coloro che hanno risposto al sondaggio, (60,1% di età compresa tra i 46 e i 65 anni) la quasi totalità di questi (86,4%) ha affermato che esercita l'attività di coach da meno di 10 anni. Indubbiamente è un dato interessante che conferma il fatto che il coaching è nel pieno della fase di sviluppo con un trend di crescita notevole. I dati più significativi riferiti allo stato di avanzamento dell'industria del coaching, si registrano in Sud America e in Africa, rispettivamente con un tasso di crescita del 21,9% e del 21,5% (Ann Mc Keon, 2008).

Infine, un ultimo aspetto importante che ha approfondito l'analisi di ricerca svolta dall'I.C.F. riguarda il grado di istruzione dei coach professionisti. Dal sondaggio risulta che più della metà di coloro che hanno risposto al specifico quesito (circa un 53%) hanno un livello di istruzione pari all'ottenimento di un Master o un Dottorato di ricerca mentre l'88% ha dichiarato di essere in possesso di una specializzazione universitaria (Ann Mc Keon, 2008). Il report quindi evidenzia un risultato estremamente interessante: il grado di istruzione, quindi di formazione, dei coaches è sicuramente di ottimo livello e questo, nel complesso, innalza le credenziali di curriculum dei coaches. Si registra al tempo stesso il fatto che nella ricerca non è stato richiesto di indicare la tipologia di specializzazione



e/o master seguito, ne segue quindi l'impossibilità di valutare quale percorso formativo abbiano seguito i coaches intervistati.

Nell'anno successivo, il 2008, un altro sondaggio realizzato su scala internazionale della "Sherpa", rivolto a coaches e loro clienti, ha identificato una serie di trend emergenti nel coaching come strumento di formazione avanzato. Rispetto al precedente sondaggio effettuato dallo stesso ente utilizzando gli stessi parametri di selezione del campione facente parte dell'inchiesta del 2005, i risultati ottenuti evidenziano chiaramente l'aumento dell'utilizzo del coaching come strumento di sviluppo della leadership (+7%) mentre, in flessione rispetto le previsioni delineate nel 2005, si registra un calo dell'utilizzo del coaching come strumento promotore e facilitatore del cambiamento e/o di "problem solving". Il 19% di coloro che hanno risposto al sondaggio hanno inoltre affermato che utilizzano l'executive coaching specificatamente per i soggetti che affrontano un periodo di transazione lavorativa; una promozione, un trasferimento o nell'inserimento di nuove figure professionali in un'organizzazione (Ann Mc Keon, 2008). Tali risultati di indagine possono apparire contraddittori in realtà tali scostamenti potrebbero essere dovuti al fatto che il tema legato alla leadership ha acquisito sempre più importanza nelle aree di miglioramento delle organizzazioni tanto che il coaching sulla leadership, nel sondaggio realizzato dall'I.C.F., è risultato essere l'area di intervento maggiormente menzionata dagli intervistati.

Un'altra area di studio particolarmente approfondita nel sondaggio Sherpa è la modalità attraverso la quale viene implementato il coaching. Nonostante la forte diffusione e gli efficienti risultati che oggi giorno la tecnologia delle comunicazioni legate al web offre, il 72% degli intervistati (+5% rispetto al sondaggio del 2005) ha dichiarato di preferire largamente un approccio di tipo "one to one" personale piuttosto che utilizzare altri strumenti come le e-mail e/o skype. Coaches, coachee e gli stessi HR affermano, infatti, che una comunicazione diretta e personale sia maggiormente efficace in una sessione di coaching (Ann Mc Keon, 2008). Dall'indagine è emerso che quasi il 40% dell'executive coaching avviene telefonicamente soprattutto in contesti che rappresentano realtà organizzative con meno di 10 dipendenti. L'utilizzo della rete (tecnologie voip e/o chat) è in ascesa ma vi è ancora una forte riluttanza e incertezza sull'effettiva efficacia del mezzo comunicativo (Ann Mc Keon, 2008). Infine, un ultimo dato rilevante emerso dall'indagine riguarda i destinatari a cui è rivolto il coaching. Dai dati raccolti emerge una netta spaccatura di ugual peso percentuale tra le organizzazioni che focalizzano l'attività di coaching esclusivamente ai senior ed executive managers e le organizzazioni, invece, che utilizzano il coaching trasversalmente in tutti i livelli manageriali.

Recentemente, da un'indagine effettuata nel 2010 dalla HDA (Human Capital Consultancy), agenzia di consulenza britannica nell'area del coaching da più di quindici anni, emergono interessanti dati riguardanti l'evoluzione e lo stato di avanzamento del coaching in una prospettiva internazionale. Le organizzazioni, che hanno preso parte al sondaggio realizzato dalla HDA, ricoprono in modo esaustivo

diversi settori dell'economia, passando dalle realtà che offrono servizi finanziari al settore pubblico, dalla grande distribuzione, all'edilizia, al manifatturiero fino all'IT e ai media. Tali organizzazioni sono altrettanto diversificate sotto l'aspetto organizzativo-strutturale; dalle piccole-medie aziende con meno di 100 dipendenti con un raggio d'azione nazionale (Gran Bretagna) fino a realtà mondiali con più di 50.000 dipendenti a seguito operanti in tutto il mondo. In un'ottica di massima diversificazione delle unità facenti parte del campione di analisi, al fine di offrire dei dati che siano il più rappresentativi possibile, l'indagine effettuata dalla HDA ha cercato di rispondere a dei quesiti specifici: il coaching è sempre più ritenuto uno strumento efficace al nelle tematiche della leadership, del team, delle relazioni, delle performance individuali, ecc, ma cosa significa realmente? Cosa stanno facendo le organizzazioni di diverso? Che impatto ha avuto il coaching? Qual è l'effettivo ROI (Return on Investment) che sia personalmente sia l'intero business può aspettarsi?

Innanzitutto è necessario chiarire chi sono i beneficiari del coaching. Circa il 58% delle risposte ottenute afferma che il coaching è destinato al personale dipendente dell'organizzazione. Di questi, il 70% è destinato a tutti i livelli dell'organizzazione stessa, mentre il restante 30% riserva il coaching solamente ai "senior executives" o ai manager con un forte potenziale. Un dato estremamente interessante riguarda i line managers che operano come coach; più del 67% degli intervistati afferma che i managers si trasformano in managers-coach al fine di rispondere al meglio alle esigenze organizzative. Al di là di tale dato, poche organizzazioni presentano un programma strutturato, formale e definito di coaching per gli stessi line managers che rilevano la necessità di operare in tal senso. Inoltre, solo una piccola parte di tali organizzazioni ha dichiarato di aver progettato e pianificato dei piani formativi legati al coaching nei prossimi anni.

*Impatto della recessione economica finanziaria del 2008 nell'implementazione del coaching in azienda.*

Le organizzazioni che hanno partecipato al sondaggio sembrano avere pareri discordanti. Vi è una predominanza di organizzazioni che ha affermato che la crisi economica mondiale non ha impattato nelle scelte strategiche interne riferite al business coaching (Gallagher, 2010). Addirittura alcune di queste hanno suggerito che è proprio in una situazione di crisi e di forte difficoltà economica che uno strumento come il coaching, associato a politiche volte alla minimizzazione dei costi organizzativi e alla massimizzazione dell'espressione delle potenzialità della risorsa umana e del team, può esprimersi al meglio e produrre risultati positivi e misurabili (Gallagher, 2010). Per esempio, in un quadro generale di forte congelamento del mercato del lavoro e con tassi di disoccupazione ai massimi storici in molti paesi europei, il coaching può fornire ai responsabili delle risorse umane e al management delle organizzazioni un'opzione importante nella crescita del proprio business focalizzando l'attenzione sulla massimizzazione dell'efficacia del lavoro offerta dal proprio staff senza dover incorrere al mercato del lavoro per ricercare nuove risorse da inserire nell'organizzazione (Gallagher,

2010). Tali organizzazioni cominciano a destinare sempre più attenzione al coaching come reale alternativa ai classici corsi formativi per il proprio personale sia di line che di staff al fine di sviluppare i talenti e incrementare le performance di business. In contrapposizione ai dati appena descritti, il 20% delle organizzazioni ha tagliato i budget destinato al coaching a causa della recessione economica in corso (Gallagher, 2010). Il contesto economico negativo, che ha avuto la sua esplosione dal 2008, ha costretto queste organizzazioni a minimizzare se non addirittura ad escludere l'utilizzo del coaching all'interno della propria organizzazione.

#### *Le principali motivazioni all'utilizzo del coaching nelle organizzazioni*

Da un'analisi delle motivazioni che spingono le organizzazioni ad utilizzare il coaching si denota immediatamente come tale strumento sia spesso associato alla necessità di reazione da uno stato di deficit sotto il profilo delle capacità espresse della risorsa umana (Gallagher, 2010). Questo dato viene percepito dal 55% delle organizzazioni che hanno risposto al sondaggio e che hanno affermato che il coaching viene utilizzato nel momento in cui individuano il bisogno di colmare il gap relativo alle capacità richieste nello svolgimento di una determinata attività (Gallagher, 2010). Un ulteriore 24%, invece, afferma di utilizzare il coaching per diversi motivi tra i quali: migliorare i rapporti relazionali interni, controllare con efficacia la gestione e utilizzo della leadership, intervenire positivamente sugli aspetti motivazionali e di crescita dell'impegno esercitato, individuare nuovi talenti ed aiutarli nella loro crescita. Il restante 21% si divide tra un utilizzo esclusivamente di tipo comunicativo, migliorare la capacità di comunicazione nell'essere leader e di saper come gestire l'autorità all'interno di un gruppo, motivazionale, innalzare le motivazioni a migliorare le performance del singolo e del team, di responsabilità, nel prendere coscienza dell'importanza e delle conseguenze che comporta una specifica azione in un contesto complesso e imprevedibile.

#### *Benefici apportati dal coaching.*

In termini di benefici trasversali al business dell'organizzazione, oltre il 97% delle risposte ottenute nel sondaggio hanno avuto esito positivo. Infatti la quasi totalità delle organizzazioni intervenute, ha affermato che crede fermamente nell'impatto positivo dell'executive coaching sulle performance di business e in aggiunta può incrementare la facilità di accettazione e implementazione dei processi di cambiamento (Gallagher, 2010). Sembra inoltre evidente (76% delle risposte ottenute) che l'executive coaching offerto al personale dell'organizzazione, risulti essere un'importante chiave di lettura per rafforzare la qualità del benessere organizzativo. Tali risultati ottenuti consolidano e rafforzano le ricerche e gli studi offerti negli anni passati che indicavano come il coaching può giocare un ruolo importante nella strada del miglioramento sia delle performance individuali sia di quelle di business nel suo complesso (Gallagher, 2010).

Attraverso l'esperienza, gli individui che seguono un percorso di coaching ottengono diverse tipologie di benefici, tra i quali la sensazione di aver raggiunto un obiettivo e di aver realizzato ciò che il programma di coaching aveva delineato, il rafforzamento delle motivazioni e dell'impegno alla base della propria attività e la sensazione e coscienza di essere in grado di superare degli ostacoli presenti, passati e/o futuri (Gallagher, 2010). Un ulteriore beneficio percepito dai coachee riguarda la capacità di ascolto e di relazione con i propri colleghi di lavoro che permette una migliore trasmissione di informazioni riducendo le inefficienze comunicative e rafforzando il benessere organizzativo degli individui facenti parte del network. Altri benefici, meno evidenziati, riguardano: una maggiore apertura mentale di acquisizione di prospettive nuove fino ad allora mai considerate; la migliore gestione delle proprie azioni all'interno di un team di lavoro; un rafforzamento del proprio "io", incrementando l'autostima e la fiducia nei propri mezzi.

#### *Trends nei programmi di coaching.*

Il coaching si è imposto sulla scena mondiale in quanto si è dimostrato una delle prassi più efficaci per sviluppare il potenziale delle persone. Un insieme di elementi quali la scarsità di talenti, la velocità dei cambiamenti tecnologici, il fenomeno della delocalizzazione della produzione, i mercati globalizzati, la maggiore coscienza dei diritti del consumatore, l'inasprimento della concorrenza, fanno del coaching non più un optional, ma una necessità per tutte quelle aziende che fanno del capitale umano un *asset strategico* fondamentale (Ibba, 2007).

Nel 2006, una ricerca della Full Potential Group, una delle realtà europee più importanti nell'erogazione di servizi di coaching, svolta in Gran Bretagna, ha messo in luce le potenzialità di crescita del coaching presentando i seguenti dati (esposti nella tabella 1.5) relativi al futuro utilizzo del coaching nelle strategie della funzione risorse umane.

**Tab. 1.5: Trend futuri utilizzo del coaching nelle strategie HR**

<b>Incidenza coaching strategie HR</b>	<b>Stato attuale</b>	<b>Prossimo futuro</b>
Forte/principale strumento	19%	64%
Scarso/minore strumento	76%	36%
Nessuna, non utilizzato	5%	0%

*Fonte: Full Potential Group, 2006*

Il coaching è diventato tanto più essenziale quanto più le persone che l'hanno sperimentato hanno compreso quanto sia in grado di far raggiungere mete impensabili (Ibba, 2007).

Il sondaggio della HDA eseguito nel 2010 ha inoltre cercato di definire i futuri trend relativi alla programmazione del coaching nelle organizzazioni intervistate. Analizzando i dati ottenuti dal

sondaggio HDA, si evidenziano due aspetti: la lunghezza temporale dell'attività di coaching e la modalità di intervento (di persona o telefonica). Per quanto riguarda il primo punto, la maggioranza dei programmi di coaching pianificati dalle organizzazioni sono definiti in un arco temporale che va dai 3 ai 6 mesi, mentre prevale largamente la modalità "face to face" rispetto a quella telefonica (Gallagher, 2010).

#### *Come scegliere un fornitore di coaching.*

Nel sondaggio della HDA eseguito nel 2010, le organizzazioni intervistate hanno affermato prepotentemente (97%) che il primo fattore di scelta di un fornitore di coaching è l'esperienza seguito dall'aspetto economico dell'offerta presentata. Un ulteriore 94% ritiene altrettanto importante i feedback qualitativi che porta con sé il potenziale fornitore mentre l'88% considera di primaria importanza le credenziali, definite come qualifiche formative acquisite per esercitare la professione (Gallagher, 2010). Meno determinanti risultano essere le competenze del fornitore nell'ambito del settore industriale in cui interviene e l'eventuale supporto on line congiunto alle sessioni di coaching svolte personalmente.

#### *Misurazione dell'efficacia del coaching.*

Dall'analisi delle risposte ottenute dal sondaggio della HDA si ottengono dei risultati contrastanti. Mentre si registra che oltre un 50% delle organizzazioni intervistate afferma di avere inserito dei processi formali specifici di valutazione del grado di efficacia del coaching legati al ROI, un'altra sostanziosa parte del campione afferma che si limita ad utilizzare, come parametri di valutazione dell'attività, i feedback che forniscono gli stessi coachee e/o le valutazioni post attività dei manager responsabili dell'iniziativa (Gallagher, 2010). Senza ombra di dubbio è importante tenere in considerazione i feedback dei soggetti che hanno partecipato direttamente al processo di coaching ma è altrettanto vero che tale metodo di valutazione è estremamente soggettivo obbligando l'organizzazione a completare la misurazione attraverso metodologie di analisi scientifiche, dunque rafforzando la "formalità" dell'approccio. E' necessario, quindi, all'inizio del processo, delineare degli obiettivi misurabili e concreti da raggiungere così da poter effettuare un "check" sui risultati ottenuti ed effettuare le conseguenti valutazioni e rielaborazioni del caso. E' preoccupante segnalare, però, come più del 30% delle organizzazioni soggette dell'indagine, non utilizzino un approccio che monitori i risultati ottenuti e siano in grado di valutare oggettivamente l'operato del coach (Gallagher, 2010). Considerando che la stima degli investimenti nelle attività di coaching a livello mondiale si aggira attorno ai 2 miliardi di dollari (Pennington, 2009), è d'obbligo domandarsi come sia possibile che molti management di organizzazioni anche internazionali, non richiedano un'analisi empirica dei risultati di business ottenuti attraverso, per esempio, il calcolo del ROI (Gallagher, 2010).

## 1.4. Conclusioni

In questo capitolo sono stati affrontati i temi centrali del coaching, una professione nata più di sessant'anni fa ma tutt'ora non completamente affermata a livello globale. In Italia il mercato del coaching è in uno stadio di forte evoluzione caratterizzato dalla presenza di moltissimi coaches freelance e di un numero discreto di organizzazioni specializzate per un volume d'affari stimato in 10-15 milioni di euro. In letteratura sono presenti migliaia e migliaia di contributi specializzati sulla sua definizione, sulla sua evoluzione negli anni, sulle aree di intervento e sulle competenze manageriali che va a rafforzare e/o a creare. E' altrettanto noto il ruolo strategico del coaching nei modelli di cambiamento culturale di business, affermando che solo colui che è in grado di cambiare spesso, riformulando le proprie competenze e i propri orizzonti sarà in grado di affrontare con innovazione ed efficacia le richieste dei mercati. Di fronte a questi dati è necessario, però, evidenziare la scarsità di contributi scientifici che argomentano l'impatto di business che un intervento di coaching apporta nelle organizzazioni. Molti autori sottolineano l'importanza di questi contributi ma sono rari i casi che esplicano il reale impatto economico del coaching. Tra questi molte analisi derivano da case studies, una scelta tipica di chi vuole evidenziare l'efficacia senza però rappresentare con chiarezza il metodo utilizzato per raggiungere i risultati proposti.

Un'altra area decisamente poco esplorata è rappresentata dalle critiche e dai limiti dello strumento. Allo stato attuale l'unico grande limite del coaching è rappresentato dalla forte e inossidabile dipendenza dei risultati dalla volontà e impegno del coachee nel mettersi in gioco e credere nello sviluppo delle competenze manageriali che ciascun individuo possiede e che può allenare insieme al coach.

E' interessante, infine, prendere spunto dalla risposta data da Kearns (2006), in merito al quesito universale "il coaching funziona veramente?" Egli afferma che un coach realmente competente è in grado di dimostrare l'efficacia del coaching, focalizzandosi su risultati tangibili, misurabili e che producano un impatto di business significativo.



## CAPITOLO 2

# I NUMERI DEL COACHING: QUANTO VALGONO LE COMPETENZE MANAGERIALI?

### 2.1 Analisi e misurazione dell'efficacia della formazione in azienda

*“If you can't measure it, you can't manage it.” — (cit. Nolan & Norton Consultants)*

Per decenni, le organizzazioni economiche si sono scontrate con le problematiche relative ai costi reali, i benefici e il ritorno sull'investimento della formazione. I management devono essere in grado di rispondere a specifiche domande di business che risiedono alla base della valutazione della performance della formazione, come ad esempio:

- Quanto costa nel complesso implementare un percorso formativo?
- Quali sono le componenti di costo?
- Chi deve prendere parte ad un percorso formativo?
- Cosa si può fare per migliorare un percorso di formazione?
- Qual è stato l'effettivo ritorno sull'investimento effettuato?
- Qual è stato l'impatto dell'attività formativa nei comportamenti, nelle competenze e conoscenze di coloro che hanno sostenuto l'attività?

Il concetto del “ROI”

In qualsiasi prospettiva di business, il concetto di ROI (Return on Investment) è sempre in prima fila nel delineare il successo o l'insuccesso di un'attività. Il ROI può avere diverse connotazioni a seconda delle percezioni e delle motivazioni degli analisti rappresentando una misurazione del valore percepito. Proprio da questo concetto, è necessario operare una differenziazione a seconda degli stakeholders di riferimento. Freeman (1984) definisce lo stakeholder un individuo o un gruppo di individui che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento di determinati obiettivi organizzativi. Per esempio se un'organizzazione implementa un percorso di formazione ad un gruppo di partecipanti, tale staff organizzativo vorrà sapere il livello di soddisfazione dei partecipanti stessi; se un manager di una *business unit* programma una precisa formazione a due suoi collaboratori, vorrà sapere qual è stato l'impatto che la formazione ha dato alle metodologie di lavoro di tali soggetti; se un Senior Manager misura la performance attraverso gli obiettivi di business che guidano



l'organizzazione, vorrà sapere il grado di incidenza della formazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il valore del ROI, quindi, non è interpretato sempre allo stesso modo. Di conseguenza, la prima domanda da porre nell'analisi è: "Com'è definito il valore del ROI da parte dell'utilizzatore?"

Determinato tale aspetto, il miglior approccio alla misurazione dell'efficacia di un'attività di formazione è il leggendario e pluri affermato Modello di Kirkpatrick con l'aggiunta del cosiddetto quinto livello di Jack Phillips.

### **2.1.1 Kirkpatrick Model (1959)**

Nell'analisi economica di qualsiasi organizzazione, sorge la necessità di misurare l'impatto della formazione nel risultato complessivo di business. Per far questo si propone un modello di analisi risalente agli anni 50' ma tuttora accettato dai maggiori esperti del settore adattato a seconda del specifico contesto.

Donald L. Kirkpatrick (1959) pubblica una serie di articoli denominati "Techniques for Evaluating Training Programs" che definiscono i quattro livelli di valutazione della formazione in uno studio per la *PhD dissertation* all'Università del Wisconsin, Madison. L'obiettivo di Kirkpatrick era quello di definire cosa significhi "valutare la formazione". Il modello sviluppato chiarisce questo concetto definendo la valutazione della formazione come una misura di cambiamento nei comportamenti, successivi allo svolgimento di un programma di formazione. Il modello è definito su quattro livelli di valutazione della formazione mentre il quinto livello (ROI) è stato aggiunto successivamente da Phillips. L'illustrazione seguente intende evidenziare la piramide dei 5 livelli indentificati da Kirkpatrick e Phillips.

#### **LIVELLO 1 – SATISFACTION/REACTION**

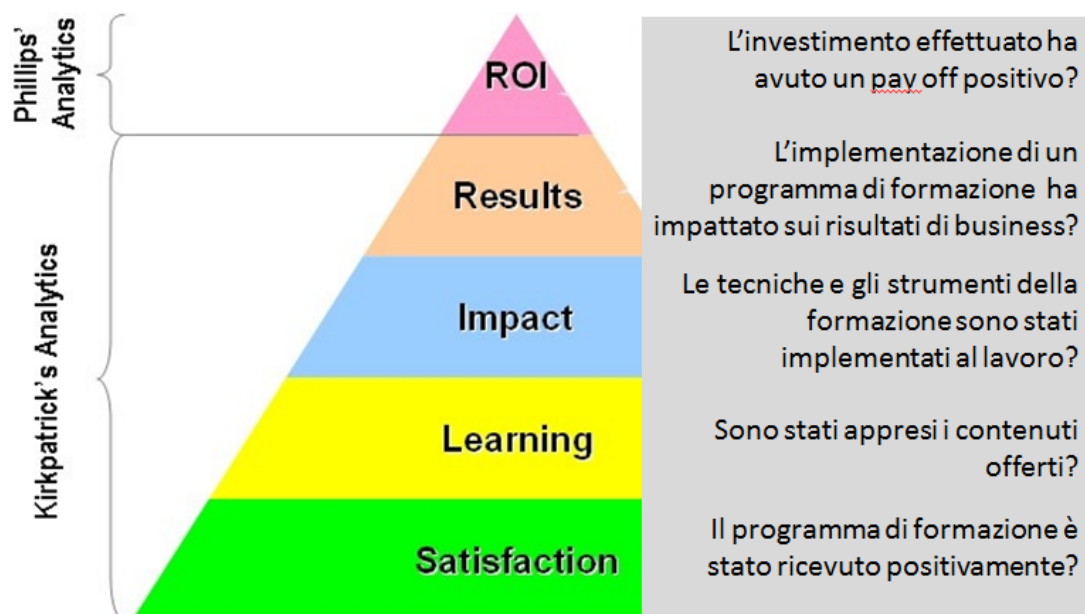
Il primo livello consiste in un sondaggio generale della soddisfazione dei partecipanti al programma formativo. Per Kirkpatrick la valutazione della reazione è equiparata alla misurazione della soddisfazione dei partecipanti. Se il programma di formazione sarà implementato, è importante sapere se i partecipanti reagiscono favorevolmente ad esso. Le linee guida per definire il livello 1 possono essere elencate di seguito:

- Determinazione di cosa si vuole analizzare
- Definire un strumento di quantificazione della reazione
- Incoraggiare lo scambio di consigli e suggerimenti
- Cercare di ottenere il 100% delle risposte
- Ottenere risposte veritiere

- Sviluppare standards e benchmark chiari e accettabili
- Misurare le reazioni in relazione agli standards e agire di conseguenza
- Comunicare le reazioni e le azioni in modo appropriato.

I benefici che apporta l'implementazione del primo livello del modello di Kirkpatrick riguardano essenzialmente: una stretta vicinanza con le richieste dei partecipanti (maggiore soddisfazione); un immediato feedback sull'investimento effettuato; la definizione di un meccanismo di misurazione e corretta gestione dei corsi di formazione, delle metodologie di apprendimento e nel complesso dei fornitori e istruttori di programmi formativi; una modalità di controllo dei costi e di distribuzione strategica del budget a disponibile; se implementato in modo appropriato, può essere un primo strumento di misurazione del "return on learning investment".

**Fig. 2.1: I 5 livelli di Donald L. Kirkpatrick e Jack Phillips nella valutazione della performance di un percorso formativo**



Fonte: Adattamento Kirkpatrick & Phillips, 2007

Gli strumenti da utilizzare nell'implementazione del Livello 1 possono essere di tipo formale o informale; da un semplice raffronto verbale passando per una scheda di valutazione della soddisfazione fino a sondaggi o questionari dettagliati. Un passaggio chiave per questo livello ma anche per tutti gli altri, è rappresentato da una corretta definizione del budget della formazione (a priori) destinato alla misurazione dei risultati dei programmi formativi. Altri aspetti collaterali importanti riguardano il grado di supporto e collaborazione del personale che prende parte al programma formativo e dei managers di linea nel caso in cui la formazione sia rivolta a dei loro

collaboratori. Ovviamente più alta è la sensibilità di questi “attori” del processo alle tematiche presentate più sarà facile operare per la figura addetta alla raccolta ed elaborazione dati.

Nel 2006, Kirkpatrick intuisce la necessità di offrire un contributo incentrato su come facilitare l'introduzione della valutazione della formazione nelle organizzazioni. Risultavano, e risultano tuttora evidenti, le difficoltà di moltissime organizzazioni nel procedere con una misurazione rigorosa e dettagliata dei programmi formativi. Kirkpatrick (2006) individua alcune linee guida utili per la misurazione del primo livello di analisi:

- Definisci ciò che si vuole ricercare; creazione di una lista di items per i quali si prospetta una “*reaction*” dei partecipanti
- Definisci una scheda di misurazione che quantifichi la reazione. Il form più comune utilizza una scala valori da 1 a 5 dove 5 può rappresentare l'ottimo e l'1 l'insufficienza. L'obiettivo è quello di raccogliere più informazioni possibili nel più breve periodo possibile. E' nota la poca predisposizione dei partecipanti a utilizzare il loro tempo per rispondere alle domande.
- Individua di uno spazio apposito per lasciare alcuni commenti e conclusione del questionario con la domanda “cosa dovrebbe aver migliorato il programma?”
- Raccogli il 100% delle risposte immediate. E' necessario disporre di tutti i dati non appena il programma formativo si conclude.
- Assicurati di ricevere risposte sincere. Non richiedere di controfirmare il questionario e dichiara l'importanza di una raccolta dati veritiera e corretta.
- Stabilisci standard accettabili e verifica, attraverso specifiche schede tecniche, se è stato raggiunto o superato lo standard previsto. Se i risultati non sono in linea con le aspettative, è necessario decidere quali cambiamenti effettuare (es. nuovi approcci, nuovi parametri, nuovi quesiti maggiormente centrati sugli std.)

## LIVELLO 2 – APPRENDIMENTO

Il livello 2 del modello proposto da Kirkpatrick è una verifica che determina se e come è stato eseguito il trasferimento di conoscenze e apprendimento derivante dal programma di formazione. Kirkpatrick afferma che è importante misurare l'apprendimento perché nessun cambiamento comportamentale può avvenire se non sono stati raggiunti gli obiettivi di apprendimento definiti antecedentemente l'attività formativa. Misurando l'apprendimento si può definire quali sono state le competenze acquisite, quali capacità si sono sviluppate e/o migliorate, quali comportamenti e modi d'uso sono cambiati, ecc.

In questa seconda fase risulta spesso fondamentale utilizzare i cosiddetti gruppi di controllo, utilizzando i risultati ottenuti come base di partenza nel definire l'incidenza della formazione nei comportamenti attuati.

I benefici attesi dall'implementazione di questo step sono quelli derivanti dalla manifestazione dell'apprendimento di specifiche conoscenze/competenze da parte dei partecipanti dell'attività e dal report conclusivo che può essere utilizzato dal management organizzativo nel valutare l'efficacia di un percorso formativo.

Gli strumenti tipicamente utilizzati nel misurare il livello di apprendimento sono due:

- 1) Test pre e post attività formativa;
- 2) Interviste e/o osservazioni sul campo

Anche in questo step, Kirkpatrick (2006) individua alcune linee guida per facilitare l'esecuzione di questo passaggio:

- Misura pre e post attività delle conoscenze, competenze e attitudini dei partecipanti
- Utilizza un modello di misurazione nel quale i partecipanti possono indicare il cambiamento di conoscenze e attitudini
- Utilizza un test di performance per la misurazione delle competenze
- Assicurati il 100% delle risposte
- Per le conoscenze e le attitudini, delinea un test che misuri cosa vuoi sapere dai partecipanti e quali attitudini vorresti che fossero apprese alla fine del programma formativo. Un pre test iniziale può definire lo stato di partenza mentre un test a chiusura del programma formativo potrà misurare le conoscenze e le attitudini acquisite. Il differenziale definisce il margine di apprendimento
- E' indicato utilizzare il medesimo test prima e dopo l'esecuzione del programma formativo con la stessa metodologia di misurazione delle conoscenze e attitudini.

### LIVELLO 3 – IMPATTO

Il terzo livello proposto da Kirkpatrick rappresenta la valutazione della formazione sotto l'aspetto dell'impatto sulle attività lavorative. Si vuole quindi rispondere correttamente alla domanda: “cosa accade nel momento in cui il soggetto oggetto della formazione termina il suo percorso e torna alla quotidianità lavorativa?”. Kirkpatrick ritiene, dunque, fondamentale saper individuare quante e quali competenze/conoscenze sono state apprese e “rigettate” direttamente sulle attività lavorative, evidenziando i cambiamenti comportamentali avvenuti post percorso formativo.

Alcuni aspetti chiave per raggiungere questo obiettivo sono:

- Utilizzo di un gruppo di controllo
- Lasciare il tempo di aver luogo ai cambiamenti comportamentali derivanti dall'attività formativa; quest'arco temporale è di difficile determinazione in quanto i cambiamenti di comportamento si possono verificare fin dal termine del percorso, dopo mesi di lavoro oppure non avvenire mai. Il miglior "compromesso" sembra essere un'analisi tre mesi dopo la chiusura del programma formativo.
- Effettuare una valutazione pre e post attività di formazione chiedendo al partecipante, oggetto di studio, se intende modificare alcuni suoi aspetti comportamentali dopo aver seguito il percorso formativo.
- Intervistare o svolgere un sondaggio incrociato ai partecipanti del programma di formazione, ai supervisor, ai subordinati o a chiunque possa osservare e valutare il comportamento proposto (attenzione al potere dei ruoli)
- Cercare di ottenere il 100% delle risposte
- Ripetere l'analisi valutativa al momento appropriato

I benefici che si ottengono da questa analisi si esplicano nell'indicazione del "*time to job impact*" (il tempo necessario perché le competenze/conoscenze acquisite si riversino sull'attività lavorativa) e nell'identificazione delle tipologie di impatto che si possono ottenere in riferimento a parametri quali i costi, la qualità, le tempistiche e la produttività. Le metodologie da utilizzare per valutare il terzo livello di analisi sono simili a quelle del step 2 attraverso, cioè, l'osservazione e l'intervista in più momenti dei cambiamenti rilevanti e sostenibili nel tempo.

#### LIVELLO 4 – RISULTATI

Per Kirkpatrick il quarto step di analisi è il più importante e al tempo stesso il più difficile da misurare. L'obiettivo è quello di identificare i risultati di business imputabili al percorso di formazione.

Per riuscire a far questo, risulta utile seguire alcune linee guida nate dalla necessità di identificare con chiarezza i risultati di business ottenuti da un programma formativo; queste sono:

- Se possibile, utilizzare un gruppo di controllo per comparare i risultati del gruppo oggetto di approfondimento formativo. Talvolta, però, non è possibile procedere con un gruppo di controllo a causa degli elevati costi di analisi o per la mancanza di questo all'interno dell'organizzazione.
- Analizzare i risultati una volta ottenuti lasciando la corretta tempistica perché possano essere raggiunti (6 mesi/un anno, spesso, è l'arco temporale minimo necessario)

- Ripetere nel tempo la misurazione; i risultati di business potrebbero essere influenzati per un arco temporale medio lungo.
- Considerare i costi e benefici
- Essere soddisfatti dell'evidenza se non vi sono "prove" misurabili quantitativamente

E' evidente che i benefici che apporta un'analisi di questa entità, si rappresentano nella determinazione dell'impatto della formazione sulla "bottom line" e sul rapporto obiettivi di business e obiettivi della formazione.

Per misurare tali aspetti, possono essere utilizzati i sistemi di reporting e analisi dell'organizzazione e le analisi e gli approfondimenti relativi ai partecipanti della formazione.

### **2.1.2 Il 5° livello di Phillips: analisi del ROI della formazione**

Il quinto e ultimo livello di misurazione, è stato aggiunto successivamente dall'autorevole Dr. Phillips che evidenziò la necessità di identificare il ROI della formazione. Già nel 1997, Phillips affermò che una moltitudine crescente di dirigenti e amministratori delegati riteneva necessaria una formazione ad hoc nei momenti di cambiamento e di maggiore competizione dei mercati. In tali contesti, la formazione risiede alla base delle performance delle risorse umane permettendo un rapido adattamento delle competenze in relazione alle nuove esigenze dei mercati (Phillips, 1997). La formazione risulta inoltre essenziale nei periodi di ristrutturazione e riformulazione del business di un'organizzazione evidenziando la necessità di acquisire nuove competenze da implementare per ottenere una maggiore produttività spesso in situazioni di riduzione e taglio del personale. In aggiunta, oltre all'evidente importanza della formazione e dello sviluppo, lo stesso management percepisce l'esigenza di far emergere il valore prodotto esplicito, ad esempio, in una maggiore produttività, accrescimento del livello qualitativo, riduzione dei costi e risparmio del fattore tempo (Phillips, 1997). Un'attività formativa può inoltre incrementare la "customer satisfaction", migliorare il clima aziendale e il *team building*.

Spostando l'attenzione sulla funzione risorse umane, l'utilizzo del ROI diviene, inoltre, necessario per mostrare il valore monetario atteso o conseguito attraverso un specifico progetto di formazione nelle fasi di definizione del budget. Quando una funzione è in "budget review", risulta determinante apportare dei risultati concreti e visibili del valore che quella determinata funzione apporta all'organizzazione. Se non sono presenti, o solo in minima parte, tali dati di contribuzione, i relativi budget rischiano di essere tagliati o per lo meno non incrementati.

Diveniva dunque essenziale rispondere ad una mancanza evidente di dimostrazione della realizzazione del valore che un processo formativo produce all'interno di un'organizzazione (Phillips, 1997). Il

processo di definizione del ROI rappresenta il miglior metodo possibile al fine di dimostrare tale creazione del valore seguendo un approccio logico e razionale (Phillips, 1997).

Dal punto di vista degli analisti della formazione, il processo di misurazione del ROI dev'essere facilmente utilizzabile, efficiente e non eccessivamente costoso (Phillips, 1997). L'esigenza emersa è evidenziata nell'individuazione di un processo di misurazione del ROI che fornisca risultati quantificabili, attraverso un approccio simile alla formulazione del ROI per altri investimenti effettuati in azienda.

Phillips individua dieci criteri chiave per un efficace processo di misurazione del ROI (Phillips, 1997):

- 1) Il processo di misurazione dev'essere semplice, privo di formule o metodologie eccessivamente complesse.
- 2) Il processo di misurazione deve divenire uno standard continuo; implementato in egual modo e costantemente nei programmi di formazione.
- 3) Le metodologie, le tecniche e le assunzioni devono essere credibili-consistenti. Per ottenere il "rispetto" da parte del management, il processo di misurazione del ROI deve avere una logica e una metodologia fondata.
- 4) Da una prospettiva di studio di ricerca, il processo del ROI deve rispettare rigorosi principi di ricerca e basato su accettate pratiche d'uso. Sfortunatamente tale requisito comporta la definizione di un processo lungo e complicato. La soluzione corretta sta nel bilanciamento tra un approccio "pratico e sensibile" alle dinamiche aziendali e un approccio teorico al processo.
- 5) Il processo di misurazione deve tener conto del grado di incertezza e l'influenza delle variabili esterne. Uno degli aspetti più importanti nella definizione del processo di misurazione del ROI è la capacità di isolare gli effetti esterni che incidono sulla definizione dell'output del processo.
- 6) Il processo di misurazione del ROI dev'essere appropriato in diverse tipologie di programmi formativi. Il processo delineato dev'essere in grado di rispondere efficacemente a tutte le tipologie di programmi formativi e non solo ad alcuni specifici e maggiormente comuni.
- 7) La flessibilità d'utilizzo pre o post esecuzione del programma formativo. In molte occasioni è necessario calcolare precedentemente l'inizio dell'attività il valore che si attende di ottenere dal programma formativo oggetto di analisi.
- 8) Il processo di misurazione dev'essere supportato da tutte le tipologie di dati: *hard data* (output, qualità, costi e tempo) e *soft data* (soddisfazione sul posto di lavoro, customer satisfaction, reclami e lamentele).
- 9) Il processo di misurazione del ROI deve includere i costi del programma formativo. L'ultimo step di misurazione del ROI compara i benefici ottenuti e i costi diretti e indiretti del percorso formativo.

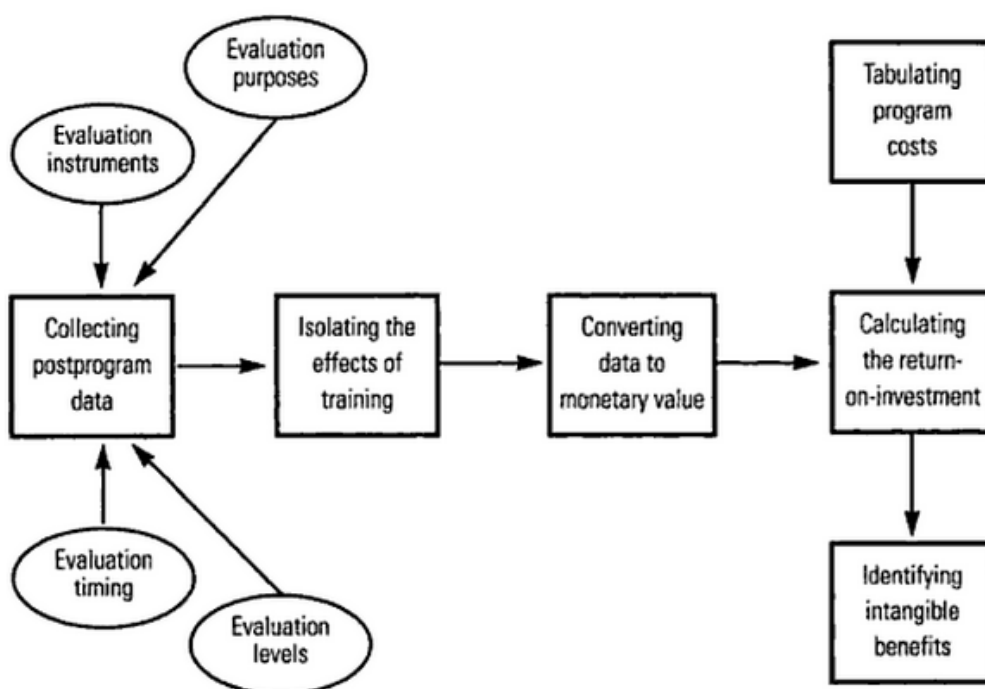
10) Infine, risulta essenziale che il processo delineato risulti affidabile e utilizzabile in una varietà di applicazioni e contesti. Il processo deve, cioè, essere concretamente applicabile e ottenere i risultati preventivati.

Phillips considera tali criteri essenziali, perciò un processo di misurazione del ROI della formazione deve rispondere alla maggior parte, se non a tutti, i criteri individuati.

La misurazione dell'efficacia della formazione non è da ritenersi completa finché non si termini il quinto livello di analisi che misura il ROI della formazione comparando i benefici monetari con i costi sostenuti (Phillips, 1997). Sebbene il ROI possa essere espresso in diversi modi, usualmente è presentato come percentuale del rapporto costi-benefici. Alliger e Janak (1989) affermano che se non si misurano uno ad uno tutti i livelli del modello sarà difficile concludere che i risultati ottenuti siano dovuti dal programma HRD (Human Resource Development).

Il modello di processo di misurazione del ROI (rappresentato nella figura 2.2) proposto da Phillips racchiude tutti i criteri evidenziati sopra e segue una logica sistematica e sequenziale step by step che permette una maggior facilità di maneggevolezza del processo stesso.

**Figura 2.2 : Il processo di misurazione del ROI**



*Fonte: Phillips, 1997*

La fasi preliminari racchiudono quattro step fondamentali (Phillips, 1997):

- Definizione dell'oggetto di analisi



- Selezione degli strumenti di ricerca (questionari, interviste, focus group)
- L'analisi dei quattro livelli di misurazione di Kirkpatrick
- La programmazione temporale della raccolta dati

Il primo step delinea l'oggetto di analisi del ROI; questo primo passaggio condiziona lo scopo di misurazione, la tipologia di strumenti utilizzati e la scelta del tipo di dati da raccogliere. Nell'individuazione dei benefici del programma, possono essere raccolte due tipologie di dati: *hard e soft data*. I dati "hard" si riferiscono all'output prodotto, al risparmio di determinate categorie di costo, all'incremento della qualità e alla miglior gestione del tempo. I dati *soft*, invece, si riferiscono al customer service, al clima lavorativo, ai temi dell'innovazione e delle nuove iniziative, all'ambiente di lavoro. Esempi di hard e soft data sono proposti nella tabella seguente.

**Tab. 2.1: Identificazione benefici del programma formativo. Hard e soft data.**

<b>OUTPUT</b>	<b>COSTI</b>	<b>QUALITA'</b>	<b>TEMPO</b>
Unità prodotte	Variazioni di budget	Scarti	Tempi di inattività dei macchinari
Articoli assemblati	Costi unitari	Rifiuti	Spreco di tempo
Fatturato	Costi per account	Prodotti difettati	Consegne puntuali
Articoli venduti	Costi variabili	Tassi d'errore	Tempistiche di:
Processi elaborati	Costi fissi	Rilavorazioni	realizzazione progetti;
Turnover magazzino	Costi generali	Tempi di lavorazione	processo e di ciclo;
Output orario	Costi operativi	Deviazioni standard	supervisione; formazione;
Produttività	Costi di progetto	Prodotti di insuccesso	riparazione
Lavoro arretrato	risparmiati		Efficienza
Bonus incentivi			Interruzioni lavorative
Spedizioni			
<b>CUSTOMER S.</b>	<b>CLIMA LAVORO</b>	<b>INIZIATIVE</b>	<b>AMBIENTE LAV.</b>
Indice e sondaggio di Customer Satisfaction	Numero reclami e lamentele lavoratori, job satisfaction, Impegno organizzativo, turnover lavorativo	Idee innovative, livello di completamento progetti, nuove ricerche, pubblicazioni autorevoli	Assenteismo Ritardi Supporto e vicinanza, violazione regole di sicurezza, interruzioni eccessive

Fonte: Phillips, 2007

Il secondo step racchiude la definizione degli strumenti di ricerca da utilizzare; questionari, interviste e focus group sono i più utilizzati nella raccolta dati. Per analizzare il quinto livello di analisi è necessario aver misurato i quattro livelli precedenti delineati da Kirkpatrick così da aver determinato se i partecipanti alla formazione hanno appreso le competenze richieste, se le hanno applicate

nell'attività lavorativa e se hanno ottenuto i risultati di business desiderati. Infine, l'ultimo step preliminare riguarda la programmazione temporale della raccolta dati; in alcuni casi è possibile effettuare un'analisi pre inizio dell'attività formativa, al fine di comparare i risultati ottenuti post erogazione formativa, in altre situazioni non è possibile. In quest'ultimo caso vengono effettuati dei "follow ups" post percorso formativo dove risulta importante definire le tempistiche di misurazione. Indicativamente, molti programmi formativi programmano dei follow ups dopo 3/6 mesi dalla fine della formazione.

Tali step preliminari sono necessari per definire la modalità di selezione dei dati e per sviluppare un piano di raccolta dati (Phillips, 1997).

### *Raccolta Dati*

La raccolta dati è la fase cruciale del processo di misurazione del ROI (Phillips, 1997). In alcuni casi i dati raccolti post programma formativo vengono comparati con i dati raccolti precedentemente alla formazione così da individuare, istituendo gruppi di controllo, differenze e aspettative. In tale passaggio, vengono raccolti sia gli *hard data* (output, qualità, costi e tempo) sia i *soft data* (clima e benessere lavorativo, attitudini). I possibili metodi di raccolta dati sono elencati di seguito:

- Sondaggi-indagini di *Follow up*;
- Questionari di *Follow up*;
- Osservazione diretta "*on the job*";
- Interviste post programma formativo ai partecipanti:
- Focus group
- Assegnazione di specifici compiti legati alla formazione svolta;
- Controllo livello di implementazione dei piani d'azione delineati
- Definizione di contratti di standard di performance
- Incontro di *follow up* con i partecipanti
- Monitoraggio delle performance

L'aspetto più importante di questa fase è l'individuazione dei metodi più appropriati di raccolta dati in relazione agli obiettivi del programma formativo.

### *Isolare gli effetti della formazione*

Selezionati i metodi di raccolta dati è necessario procedere all'isolamento degli effetti della formazione da altri effetti di fattori circostanti. Tale step risulta fondamentale in quanto vi sono moltissime variabili esterne che possono influenzare i dati di performance dopo l'esecuzione di un programma formativo. In questo passaggio si devono evidenziare esclusivamente i risultati ottenuti attraverso l'attività formativa riducendo al minimo gli effetti estranei ad essa così da incrementare

l'accuratezza relativa al calcolo del ROI. Le metodologie maggiormente utilizzate dalle organizzazioni per isolare tali effetti sono le seguenti (Phillips, March, 1996):

- Gruppi di controllo: attraverso tale metodo due gruppi di lavoro simili vengono comparati al fine di individuare esclusivamente, nel gruppo che ha seguito il programma formativo, gli effetti della formazione. Un corretto “set up” dei gruppi di controllo rappresenta il miglior metodo di isolamento degli effetti della formazione.
- Linee di trend: si proietta l'andamento futuro di un gruppo di analisi, oggetto di implementazione della formazione, senza ipotizzare l'esecuzione di un programma formativo. Questa metodologia, se eseguita accuratamente considerando con attenzione le variabili esterne che potrebbero condizionare i risultati di performance, può individuare con accuratezza i risultati derivabili esclusivamente dalla formazione.
- Modello previsionale: se sono disponibili le variabili di input e di output della formazione, un modello previsionale può offrire ottimi risultati in merito all'isolamento degli effetti della formazione.
- Stime di miglioramento: i partecipanti della formazione possono stimare i progressi migliorativi di un percorso formativo. Da una base pre e post programmazione, i partecipanti devono indicare una percentuale di miglioramento post formazione.
- Supervisor esterni: si possono delineare delle figure supervisor che stimano l'impatto della formazione sulle variabili di output. A costoro verrà chiesto di indicare una percentuale di miglioramento dovuta alla formazione sul totale pervenuto.
- Stime del senior management: la stima, in questo punto viene eseguita dai senior manager che indicano una percentuale di miglioramento relativa alla formazione sul totale di miglioramento riscontrato. La stima può essere poco solida ma l'inserimento di questi stakeholders risulta importante nel processo di misurazione.
- Stime di esperti ad hoc: facendo leva sull'esperienza maturata, le stime eseguite da questi esperti risultano tanto più credibili tanto è il grado di conoscenza del contesto in cui operano
- Metodo ad esclusione: quando sono note le possibili influenze esterne che mutano il contesto, il valore della formazione viene calcolato sottraendo queste variabili ai risultati conseguiti

Tali metodologie rappresentano un set completo di strumenti efficaci nell'isolare gli effetti esogeni alla formazione dai risultati di performance ottenuti.

#### *Conversione dei dati in valori monetari*

Alla base del calcolo del ritorno dell'investimento della formazione si individua un ulteriore step: la conversione dei dati delineati in valori monetari al fine di compararli con i costi sostenuti. Il presupposto di questo step è quello di individuare un valore per ciascuna tipologia di dati. Phillips

(1996) individua dieci strategie disponibili per convertire i dati in valori monetari affermando che la miglior strategia varia a seconda del contesto e del tipo di dati presenti:

- I dati di output possono essere convertiti in contribuzione di profitto o risparmio di costi. In tale strategia, gli incrementi di output sono convertiti in valori monetari fondati sul loro valore unitario di contribuzione ai profitti o alla riduzione dei costi. Tali valori sono spesso disponibili all'interno delle organizzazioni.
- Calcolo del costo della qualità e l'incremento qualitativo è direttamente convertito in risparmio sui costi. Tale valore è spesso disponibile nelle organizzazioni.
- Per i programmi formativi che comportano un risparmio di tempo, gli stipendi e i benefici dei partecipanti sono utilizzati come valore di tempo. Dati i molteplici programmi formativi focalizzati sulla riduzione di tempo di processo, il valore del tempo risulta essere un elemento importante.
- Utilizzo, quando disponibile, del costo storico per una specifica variabile. In questo caso, i dati organizzativi di costo vengono utilizzati per definire specifici valori di miglioramento.
- Se disponibili, esperti interni e/o esterni l'organizzazione possono essere utilizzati per stimare il valore del miglioramento. In tal caso la credibilità della stima è condizionata dall'esperienza e dalla reputazione dell'analista.
- Database esterni di conversione valori. Possono essere degli strumenti facilitatori per le stime di conversione dei dati in valori monetari; le difficoltà maggiori risiedono nell'individuare dei parametri sufficientemente personalizzati al caso in oggetto.
- Stima di conversione dei partecipanti al programma formativo. Questa strategia è utilizzabile solo se i partecipanti sono in grado di fornire delle indicazioni credibili sui valori di miglioramento.
- Stima di conversione da parte di supervisori esterni al programma formativo. Questa strategia è utilizzabile solo se i tali figure sono in grado di fornire dei valori monetari credibili sui valori di miglioramento realizzati dai partecipanti al processo formativo.
- Stima di conversione monetaria da parte dei senior manager. Questa strategia è utilizzabile solo se i manager sono in grado di fornire dei valori monetari credibili sui valori di miglioramento realizzati dai partecipanti al processo formativo.
- Stime di conversione da parte dello staff dell'HRD nella definizione di benefici monetari derivanti dal programma formativo. In tal caso le stime devono essere effettuate attraverso basi scientifiche solide.

### *Individuazione dei costi del programma formativo*

Oltre ai benefici monetari apportati dalla formazione è necessario individuare correttamente anche i relativi costi, diretti e indiretti, da imputare nella formulazione del ROI. Le seguenti voci devono essere incluse nel calcolo dei costi della formazione:

- Costi di ricerca e sviluppo del programma in un'ottica di m/l termine
- Costi dei materiali destinati all'esecuzione del programma formativo per ciascun singolo partecipante
- Costi di istruzione e preparazione pre e post periodo formativo
- Costi di struttura dei programmi formativi
- Costi di trasporto e di pernottamento, se presenti
- Costi addizionali relativi ai premi di partecipazione al corso formativo ai partecipanti
- Costi amministrativi e di gestione della funzione formativa

In aggiunta, per il principio di completezza, devono essere valutati caso per caso i relativi costi delle attività di allineamento e raccolta dati-misurazione del programma formativo.

### *Calcolo del ROI*

Il calcolo del ROI della formazione avviene utilizzando i benefici monetari e i costi individuati negli step precedenti. Phillips (1997) individua due indici di calcolo che esplicano due differenti valori: il BCR (*Benefit Cost Ratio*) e il ROI.

$$\text{BCR} = \frac{\text{Benefici monetari del programma}}{\text{Costi del programma}}$$

Il BCR calcola, prendendo come riferimento l'unità monetaria ( un €/ \$ ecc), quale sia stato il ritorno sull'investimento del programma formativo. Ad esempio, se i benefici monetari ottenuti dal programma formativo sono pari a 1.000.000 € e i costi complessivi del programma sono 400.000 €, il BCR è uguale a 2,5 che significa che ad ogni euro investito, il ritorno del programma formativo è di 2,5 €.

Il ROI, invece, va a misurare il ritorno dell'investimento al netto dei costi totali sostenuti per implementare il programma formativo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici monetari del programma} - \text{Costi del programma}}{\text{Costi del programma}} \times 100$$

Nell'esempio descritto sopra, il ROI è pari a 150 % dove ad ogni euro investito nel programma formativo, è stato generato un addizionale 0,5 € dopo aver già recuperato i costi dell'investimento.

Tale indice è misurato in ugual modo per tutte le altre tipologie di investimento sottraendo ai guadagni ottenuti i costi sostenuti per effettuare l'investimento formativo.

### *Benefici "intangibili"*

La quasi totalità dei programmi formativi realizza sia benefici monetari tangibili sia benefici non monetari intangibili. Il calcolo del ROI è basato sul assunto di convertire in valori monetari sia gli *hard data* sia i *soft data*. Vi sono, però, altri benefici che per loro natura è impossibile convertire in valori monetari, ad esempio:

- L'incremento della job satisfaction
- L'incremento dell'impegno organizzativo
- L'incremento del teamwork
- L'incremento della qualità del customer service
- La riduzione del numero di conflitti interni
- La riduzione del numero di lamentele

Nella fase di analisi e conversione dati, il responsabile del progetto deve cercare in tutti i modi di convertire i benefici ottenuti in valori monetari ma, mentre tutti gli *hard data* (output, qualità, costi, tempo) sono misurabili e convertibili, vi sono alcuni *soft data* che sono soggetti ad una difficile conversione a causa dell'elevato livello di soggettività o di in accuratezza che consegnerebbero dei risultati poco credibili e qualitativamente scadenti (Phillips, 1997). I benefici intangibili devono ricoprire una specifica area di analisi e valutazione ricordando che molto spesso proprio queste aree di miglioramento sono le più incisive all'interno di un'organizzazione.

### **2.1.3 Stato attuale di misurazione della formazione nelle organizzazioni**

Nel 2009, Phillips J. & P., fanno il punto della situazione sullo stato di misurazione dei risultati prodotti dalla formazione nelle organizzazioni. Seguendo i cinque livelli di misurazione delineati nei capitoli precedenti, lo scenario attuale è rappresentato come segue (Phillips & Phillips, 2009):

- Livello 1: Reazione. Tale step è misurato da quasi tutte le funzioni delle risorse umane per la totalità dei programmi formativi. Gli strumenti maggiormente utilizzati sono i questionari e i sondaggi. Sebbene tale livello di misurazione sia importante, una reazione positiva da parte dei partecipanti non assicura un apprendimento, successivamente implementato, del programma formativo
- Le misure di apprendimento si concentrano su ciò che è stato appreso dai partecipanti del programma formativo. Un controllo sull'apprendimento avvenuto è utile per assicurare

l'assorbimento, da parte dei partecipanti, di nuove competenze, conoscenze e Know how per rendere il programma formativo efficace in azienda. Allo stato attuale, solo il 30/40 % dei programmi formativi è oggetto di analisi della misurazione dell'apprendimento. Un indice positivo in tale step, non garantisce il fatto che il programma sia stato implementato con successo all'interno dell'organizzazione

- Nel terzo livello di analisi si misura l'impatto, dell'apprendimento formativo dei partecipanti, sulle procedure di business. La frequenza e l'uso dell'informazione, della conoscenza e delle capacità, sono importanti parametri di valutazione di tale livello. Phillips (2009) afferma che il 10 % dei programmi formativi, realizzati dalle organizzazioni, è oggetto di misurazione del 3° livello, un passaggio chiave che valuta il successo dell'implementazione del programma ma che non assicura un impatto positivo sui risultati di business delle organizzazioni
- Al quarto livello di misurazione solamente il 5% dei programmi formativi è oggetto di misurazione dell'impatto formativo sui risultati di business. I dati estrapolati da questo step includono gli output, la qualità, i costi, il tempo, l'impegno del personale e la soddisfazione dei clienti.
- Infine, l'ultimo step, riguarda la misurazione del ROI dell'investimento formativo effettuato. La comparazione costi - benefici monetari apportati e sostenuti dai programmi formativi è eseguita per l'1% dei casi, un dato che evidenzia l'assoluta necessità di crescita su tale livello di misurazione.

Nello studio di Phillips non è indicato lo stato attuale di misurazione degli aspetti intangibili; i benefici non monetari come l'incremento del benessere lavorativo, delle sinergie nel lavoro in team, della riduzione dei reclami/dissensi organizzativi ecc.

Dallo scenario appena evidenziato è necessario capire le molteplici ragioni che sottostanno tale deludente situazione generale. Berge, (2006) individua una di queste ragioni nell'errata definizione a monte del budget destinato alla realizzazione di un programma formativo. Risulta, infatti, che nella definizione del budget della formazione vengano considerati esclusivamente i costi per lo sviluppo del corso formativo e le voci di spesa relative ai compensi dei formatori senza alcuno spazio destinato alla misurazione dell'efficacia del programma formativo. Il management delle organizzazioni, cioè, non programma, nelle fasi di pianificazione di budget, un'analisi di misurazione al completamento del corso formativo. Nei casi in cui la misurazione della formazione è presa in considerazione, è spesso limitata al livello 1 e 2 del modello di Kirkpatrick in quanto i responsabili della formazione non sono in grado di quantificare l'enorme quantitativo di dati che un sistema di "*Learning Management System*" (LMS) può produrre ai fini di valutare le performance sul lavoro (livello 3) o i risultati di business (livello 4) (Berge, 2006). Phillips (2007) afferma, che mentre alla quasi totalità delle attività formative segue un'analisi della soddisfazione dei partecipanti, solo pochissime realtà organizzative portano a termine i 5 livelli predisposti. Gli ostacoli principali risultano essere le difficoltà di

misurazione di alcuni step che richiedono grande impegno e costanza da parte degli analisti della formazione e l'incapacità, da parte del management, di percepire quale sia il valore di un'analisi approfondita di un'attività formativa spesso classificata come mero contorno del contesto organizzativo aziendale.

In uno studio di ricerca del 2000 inerente le prime undici aziende che hanno effettuato significativi investimenti su programmi di formazione legati all'*e-learning*, è stato riscontrato che meno della metà hanno proceduto alla raccolta dei dati dei risultati di business, sebbene molti erano in possesso dei documenti relativi al Livello 1 e 2 (Hall & LeCavalier, 2000).

Nel 2002 l'ASTD SOIR (*American Society for Training and Development State of the Industry Report*) ha constatato che solo il 33% delle aziende intervistate nel sondaggio hanno tentato di misurare l'efficacia della formazione (livello 3) e di queste il 12 % ha cercato di misurare l'impatto sul lavoro e sul business (livello4) (Bersin, 2003).

La comparazione dei risultati ottenuti rispetto ai risultati attesi rappresenta, obiettivamente, il livello di efficacia e di efficienza di un percorso di formazione. Tale analisi rappresenta uno dei fattori che risiedono alla base di una misurazione complessiva della formazione (Berge, 2006). Infatti, una misurazione ad ampio raggio va ad analizzare diversi fattori ed ha motivo di essere fatta se ha l'obiettivo di fondare la base sulla quale successivamente interpretare i dati e prendere decisioni.

Senza ombra di dubbio non tutte le organizzazioni hanno la necessità di disporre di tutti i livelli di analisi della formazione, ma alcune importanti motivazioni che sottostanno l'analisi del livello 4 e, in generale, le misurazioni orientate agli obiettivi sono di seguito evidenziate:

- Identificazione dei punti di forza e dei punti di debolezza di un progetto di formazione
- Determinazione del ROI della formazione
- Possibilità di intraprendere delle decisioni su chi debba partecipare ai prossimi corsi di formazione offerti
- Identificazione di chi ha beneficiato maggiormente della formazione fornita
- Raccolta dati per eventuali offerte future nel mercato della formazione
- Costruzione di database per iniziative future di formazione. (Phillips et. al, 2002).

Sotto tali premesse l'analisi del 4° livello risulterebbe di grande importanza ma è necessario chiedersi perché sia così difficile da implementare. In molti casi, i formatori ritengono che il livello 4 sia troppo difficile e costoso da realizzare in quanto alla base è presente una mancata comprensione del modello di Kirkpatrick nel concetto di "risultati organizzativi". Le incomprendimenti nascono dal fatto che tali risultati organizzativi debbano associarsi ad un'area "finanziaria", come ad esempio le vendite, l'area budget o l'area customer, e che gli unici parametri di performance siano le rilavorazioni, gli scarti o maggiori compiti portati a termine. In altre parole, il mito dei risultati organizzativi è rappresentato



dalla necessità di disporre di dati quantificabili e direttamente misurabili. Se la valutazione non mostra risultati positivi, la formazione è la diretta colpevole.

Un ulteriore problema riscontrato è dovuto al fatto che i formatori ritengono che sia necessario dimostrare attraverso prove tangibili ed evidenti che il miglioramento di business apportato sia direttamente correlato ai risultati ottenuti dal percorso formativo implementato. E' evidente, però, che tale "prova", spesso, è impossibile dimostrarla.

Ciò che i formatori dovrebbero sempre ricordare è che è necessario mostrare l'evidenza del contributo che ha apportato la formazione ai risultati di business. Il livello 4, risulta estremamente difficile da implementare se non si ha già condotto il livello 3 di analisi che dovrebbe fornire l'evidenza dell'avvenuto trasferimento di conoscenza e capacità all'interno del posto di lavoro. Se tale trasferimento di conoscenze non è avvenuto, non vi sarà alcun risultato documentabile del livello 4. In fine, il livello 4 può essere misurato a seconda della tipologia di formazione fornita. Ad esempio, se il corso formativo è stato progettato al fine di cambiare le attitudini di un singolo o di un team, sarà altamente difficile presentare risultati evidenti e direttamente osservabili a testimonianza dell'analisi del livello 4.

In un contesto competitivo attuale in cui è richiesta una forte flessibilità ai cambiamenti e un continuo rimodellamento delle *best practise* aziendali, le organizzazioni ricorrono sempre più ad una formazione di tipo continuativo, applicando il cosiddetto "*continuous learning*". Parallelamente a questa esigenza, il bisogno di misurazione del ROI della formazione si fa sempre più pressante al fine di rispondere concretamente agli investimenti effettuati dal management delle organizzazioni. La "prova" che si sta cercando è definita nella forma dell'incremento del fatturato, nelle migliorie della produzione, della qualità dei prodotti/servizi, del clima e benessere organizzativo che incide nel turnover lavorativo, nella sostenibilità dei risultati aziendali (Kirkpatrick, 1998). Come già evidenziato nel primo paragrafo, il modello dei 4 livelli di Kirkpatrick è stato ideato per interventi di formazione "finiti"; programmi formativi realizzati su specifiche aree da implementare in un determinato arco temporale. In un'ottica di formazione continua e di misurazione costante del ritorno sull'investimento effettuato, dal modello di Kirkpatrick, Jack Phillips (1995) ha sviluppato il quinto livello di valutazione della formazione improntato sul ROI.

Tale livello cerca di mostrare la correlazione tra l'investimento effettuato sulla formazione e i benefici "monetari" prodotti dalla stessa. Infatti, molte organizzazioni che ricercano il quinto livello di valutazione della formazione, ignorano completamente i livelli 1 e 2 in quanto non contribuiscono a quantificare i risultati di business ottenuti e il raggiungimento degli obiettivi in programma. Il valore del ROI della formazione assume prospettive diverse a seconda del soggetto che ricerca tali informazioni tanto da non essere valutato in egual modo a tutti i livelli di un'organizzazione.

Nella misurazione del ROI della formazione, molte volte i “trainers” si rivolgono ad errati *stakeholders* nel momento in cui focalizzano la raccolta ed elaborazione dati in relazione alle necessità dei *senior executives*.

Tuttavia, i *managers* delle *business unit* sono gli utenti maggiormente interessati all’ottenimento di una moltitudine di misurazioni che rientrano nel livello 3 e 4 di valutazione della formazione. In questa fascia di utenti, coloro che partecipano alla formazione, non figurano all’interno della valutazione del ROI finché non siano stati misurati i livelli 1 e 2 di analisi (ASTD, 2003). Un ulteriore problema, con il quale il formatore si scontra, è quello di utilizzare errati parametri di misurazione del ROI dovuti alla mancata comprensione dei problemi di business dei quali il corso formativo si dovrebbe occupare.

Sotto il profilo organizzativo, i formatori devono collaborare con le *business unit* al fine di apprendere quali siano i parametri che ciascuna unità valuta, quali sono le loro future strategie, difficoltà e quali siano i risultati quantificabili desiderati (Purcell, 2000).

**Tabella 2.2: Diverse prospettive del ROI della formazione**

<b>POSIZIONE</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>SCOPO</b>	<b>PROSPETTIVA</b>
<b>Formatore</b>	Riduzione del gap delle competenze	Performance individuali; sono preferiti risultati via software così da elaborare dati precisi	Business unit, formazione specifica	Il ROI della formazione deriva dalla soddisfazione dei bisogni dei manager della <i>business unit</i> . <i>Il ROI della formazione è il ROI di business</i>
<b>Manager della Business Unit</b>	Raggiungere l’obiettivo di business	Obiettivi di progetto, incremento dell’output, riduzione dell’assenteismo, miglioramento del clima aziendale; si preferiscono risultati in tabelle e grafici specifici sulla loro b.u.	Business unit, formazione specifica	La formazione deve risolvere determinati problemi. <i>(problem solving)</i>
<b>Senior Executives</b>	Guadagnare vantaggio competitivo, trasformazione	Profitti, Cash Flow, margini, capitalizzazioni ecc. Vengono preferiti risultati elaborati in grafici e tabelle	Impresa, Infrastrutture di e-learning,	Utilizzo della strategia al fine di creare un ambiente dove le persone apprendono velocemente e in modo migliore rispetto la concorrenza

Fonte: Adattamento, Bersin 2003

Infine, la conversione dei risultati di business in valori monetari, risulta essere il problema principale che impedisce a molte organizzazioni di cercare di rivendicare il successo della misurazione del ROI. Gli steps del modello di Phillips, in via teorica appaiono semplici, ma l'implementazione e la ricerca dei dettagli della misurazione non sono così scontati.

**Box: Why it is so hard to evaluate training in the workplace?**

Perché è così difficile valutare la formazione? Perché spesso accade che un percorso formativo non vada a buon fine? Essenzialmente perché non vi è un'adeguata pianificazione, un inconsistente impegno di analisi e insufficienti budget di spesa Abertnathy (1999) o, più semplicemente, perché la formazione è stata eseguita per motivi non in linea con le necessità individuate.

Un percorso formativo risulta appropriato quando una performance individuale dovrebbe migliorare attraverso l'apprendimento di maggiori capacità e conoscenze ottenute dalla formazione in essere. Il fallimento di diverse attività formative, molto spesso nasce da un'errata concezione iniziale dell'obiettivo del programma formativo che differisce dal bisogno di incrementare le conoscenze e le competenze delle risorse umane (Stolovitch, 2007). Accade spesso che la formazione si sviluppi attorno ad una esigenza del senior manager piuttosto che ad un'effettiva necessità riscontrata dal responsabile delle risorse umane o dal personale stesso. In questo scenario risulta fondamentale fare chiarezza sulle influenze esterne di persone o situazioni contingenti che influenzano le scelte di un percorso formativo e individuare, quindi, le reali lacune di conoscenze e/o competenze necessarie per incrementare le performance desiderate. Un'errata concezione, talvolta consolidata negli individui poco preparati in ambito formativo, associa ad una maggiore formazione delle migliori performance in una relazione "se-allora".

Questo non è necessariamente vero. Dalla tabella 2.3, di seguito proposta, si evince che vi sono forti differenze tra i focus della formazione e quelli del miglioramento di performance.

Mentre la formazione è prettamente incentrata sull'apprendimento dell'individuo, i miglioramenti di performance, ottenuti attraverso gli individui, si focalizzano sui risultati produttivi e sui profitti organizzativi. I livelli di valutazione differiscono di conseguenza nel primo-secondo per il focus formativo e nel terzo-quarto nel miglioramento di performance. La valutazione della formazione diviene allora particolarmente complessa perché i managers delle unità operative cercano costantemente performance superiori al di là dei miglioramenti appresi dagli individui sui quali, invece, i formatori valutano il successo dell'intervento. A tale discrepanza valutativa si aggiunge il fatto che in molti casi una performance non ottimale è solo in parte dovuta ad un deficit di conoscenze o competenze (15/20% del totale) (Rummler e Brache, 1995).

**Tab. 2.3: Formazione e Miglioramento di Performance**

	<b>Formazione</b>	<b>Crescita della performance</b>
<b>Scopo</b>	Apprendimento individuale	Incremento della produttività e dei profitti dell'organizzazione
<b>Ruolo</b>	Fornire un'efficace e coinvolgente formazione in un ambiente circostante favorevole all'apprendimento	Migliorare le performance sul lavoro
<b>Obiettivo</b>	Ridurre il gap di conoscenze	Ridurre il gap di performance; raggiungere gli obiettivi di business
<b>Compito</b>	Promuovere il corso formativo. Rendere la formazione gradevole	Colmare il vuoto di prestazioni all'interno dell'organizzazione. Ridurre al minimo il turnover
<b>Valutazione</b>	Reazione e apprendimento (Kirkpatrick liv. 1 e 2)	Impatto di business e nelle performance lavorative (liv. 3 e 4)

*Fonte: Berge, 2008*

Un'altra chiave di lettura, evidenziata da Berge (2008), relativa al mancato buon esito di un percorso formativo, si riscontra nel momento in cui l'apprendimento di conoscenze e competenze, acquisite nel corso formativo, non vengano applicate al lavoro per motivi di scarsa correlazione con l'attività di riferimento e non comportino, dunque, alcun impatto di business desiderato.

Infine, per rispondere alla domanda "perché è così difficile valutare la formazione", Berge (2008) afferma che oggigiorno si utilizzano ancora antiquati metodi di analisi che non permettono, se non con estrema difficoltà, la valutazione oggettiva di specifiche attività volte allo sviluppo della leadership, delle competenze manageriali e in genere di tutte le soft-skills. I managers non sanno cosa sia importante misurare, come raccogliere i dati più importanti o come analizzare e processare i dati raccolti (Abernathy, 1999). Troppa attenzione è ancora riposta esclusivamente all'analisi dei parametri finanziari che hanno contraddistinto il ventesimo secolo mentre non si è fatto alcun passo avanti in merito alla misurazione degli aspetti intangibili che rappresentano un elemento portante di molte capacità manageriali richieste nelle situazioni contingenti attuali (Berge, 2008). In questo scenario risulta evidente come la valutazione della formazione spesso non è portata a termine non perché non sia importante ma piuttosto perché gli strumenti e l'esperienza in tale processo di analisi risultano una competenza limitata e circoscritta nelle organizzazioni. La valutazione della formazione passa attraverso analisi lunghe e complicate, aspetti che molti managers ritengono insormontabili e per i quali decidono di rinunciare alla misurazione.

## Trend Futuri

Nel 1993 Kaplan e Norton individuarono nella *Balance Scorecard* lo strumento atto ad analizzare i parametri finanziari di business senza considerare direttamente la misurazione delle competenze e alle capacità delle risorse umane all'interno delle organizzazioni. Tale modello fu' sviluppato con lo scopo di misurare e gestire le performance di business all'interno dell'intera organizzazione e non solo collegate alla formazione. E' fondamentale studiare la struttura macro prima di concentrarsi sull'analisi degli effetti della formazione. La *Balance Scorecard* misura la performance di business attraverso quattro prospettive chiave: l'analisi finanziaria, l'analisi del parco clienti (*customers analysis*), l'analisi dei processi di business interni (identificazione del mercato, sviluppo/creazione/consegna del prodotto) e l'analisi della crescita e dell'apprendimento (capacità del personale, le motivazioni, le capacità sulle tecnologie dell'informazione).

Mentre la misurazione del ROI avviene in una prospettiva passata, la *Balance ScoreCard* si focalizza sugli aspetti chiave legati al successo sostenibile nel tempo definendo obiettivi per ciascuna di queste aree, istituendo "drivers" per la realizzazione delle future performance finanziarie (Willyerd, 1997).

All'interno di questo modello, dove si posiziona la formazione? I formatori assicurano che le attività svolte siano correttamente allineate con i fattori di successo di ciascuna unità di business, possibilmente su tutte e quattro le prospettive. La formazione può direttamente incidere nell'area dedicata alla crescita e all'apprendimento di ciascuna unità di business se sono ben chiare le necessità di sviluppo di ciascuna di esse. Indirettamente può incidere anche nelle altre tre prospettive tenendo in considerazione che ciascuna azione intrapresa deve dimostrare di far parte di un progetto orientato agli obiettivi definiti nelle aree di sviluppo.

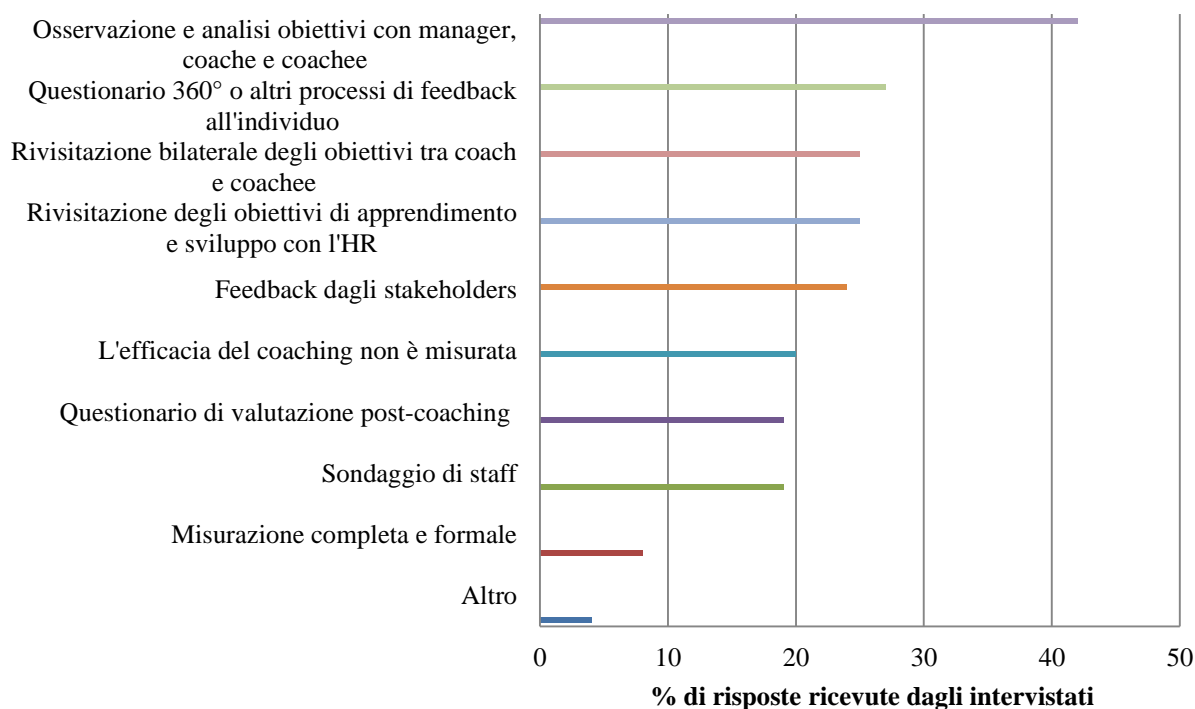
I risultati di business dipendono da ciò che il management ritiene sia importante. La misurazione del livello 4 e 5 è ritenuta senz'altro molto difficile da parte dei trainers della formazione e così sempre sarà finché non si consolidi una cultura legata alla gestione del tempo, del budget e dell'esperienza necessaria nella misurazione dell'efficacia formativa. I quattro livelli individuati da Kirkpatrick non furono disegnati con lo scopo di determinare un ROI, un ROE o altri parametri di business che oggi sono richiesti dai management delle organizzazioni. Il quinto livello di Phillips, invece, fornisce un maneggevole, sebbene laborioso, metodo di misurazione che soddisfi tali necessità espresse dal mercato. Risulta, infatti, sempre più forte l'evidenza di correlare risultati misurabili e obiettivi di business.

## 2.2 Il Coaching in azienda: ROI e misurazione dell'efficacia dello strumento

Una ricerca della Full Potential Group, una delle realtà europee più importanti nell'erogazione di servizi di coaching, svolta in Gran Bretagna indica che solo il 20% delle organizzazioni misura costantemente i risultati di un'attività di coaching. La forma più comune di misurazione degli interventi di coaching è di tipo "informale" basata su misurazioni e valutazioni indicative e intuitive dell'attività svolta. Tale precaria soluzione contraddistingue il 77% degli interventi di coaching one to one e il 23% dei team coaching (fonte: Full Potential Group, 2006).

Un ulteriore sondaggio della "CIPD's Learning and Development" realizzato nel 2008, ha messo in luce l'attuale stato misurativo dell'impatto di business che apporta il coaching all'interno delle organizzazioni. Come si evince dalla grafico 2.1, solamente l'8% degli intervistati ha dichiarato di utilizzare un processo formale di misurazione degli effetti del coaching a fronte di un ingente 42% che si accontenta di prove approssimative derivanti dalla mera osservazione del cambiamento.

**Grafico. 2.1: Misurazione degli effetti del coaching**



Fonte: Adattamento CIPD, 2008

L'emergente necessità da parte delle organizzazioni di misurare il ritorno dell'investimento di qualsiasi attività aziendale suggerirebbe un immediato riscontro anche per gli interventi di coaching ma è evidente come i dati sopra riportati non confermino la tendenza generale. Questa situazione è in

parte imputabile al lampante vuoto che tutt'oggi contraddistingue la ricerca empirica relativa all'efficacia del coaching come strumento formativo manageriale (Renton, 2009).

*“Businesses are becoming more and more conscious of competitive pressures, and seeking to maximise returns on all investment made in employee development. What is surprising therefore, is that there appears to be little empirical research on the efficacy of business coaching” (cit. Horner, 2002).*

Molti studi scientifici confermano l'evidente difficoltà nella misurazione effettiva dell'impatto di business attribuibile ad un programma di business coaching (Koch, 2002) ma diviene necessario, al fine di rispondere alle esigenze dei mercati, misurare e offrire una rappresentazione chiara e comprensibile dell'efficacia dello strumento. Renton (2009) afferma che se non verrà fatto un passo in avanti nel fornire chiare dimostrazioni empiriche dell'efficacia dello strumento e del ROI che apporta in azienda, vi è il rischio concreto che il suo utilizzo venga meno a causa della fine della “moda coaching” avuto nei recenti anni passati. McGurk (2009), consulente per l'apprendimento e lo sviluppo dei talenti della CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) afferma che il coaching è uno strumento incredibilmente efficace e produttivo in azienda e se non si definisce il ROI dell'intervento è solo questione di “pigrizia lavorativa”. Per rispondere a queste evidenze, di seguito vengono proposti due importanti contributi scientifici relativi alla misurazione del ROI del coaching.

Le metodologie si differenziano sostanzialmente per l'approccio teorico del ROI dell'intervento. Mentre l' *Evidence Based Capability Framework* (EBCF) è centrato sulla misurazione del ROI del coaching rispetto il cambiamento evolutivo e comportamentale del soggetto (i livelli evolutivi del coaching), la ROI Methodology di Phillips (2005) mira ad analizzare e misurare i risultati che tali cambiamenti apportano in un contesto organizzativo, tralasciando l'analisi in profondità degli aspetti inerenti le variazioni di sviluppo o di crescita individuale e concentrandosi maggiormente sui benefici che vengono apportati all'intera organizzazione. In sintesi, mentre l'EBCF si focalizza principalmente sulla persona, la ROI Methodology adotta sostanzialmente una prospettiva d'analisi di business.

### **2.2.1 L'approccio Evidence Based Capability Framework: il C-ROI**

Basseches (2003), cerca di rispondere all'esigenza manifestata da Horner e Koch (2002), offrendo un contributo importante nell'individuazione delle fondamenta del ROI del coaching al fine di sviluppare un modello di misurazione specifico per lo strumento.

Nell'identificazione dei principi del ROI del coaching, Basseches (2003), individua tre “processi generici” di raggiungimento degli obiettivi oggetto di analisi del ROI:

- Processo di supporto e di guida all'attenzione

- Processo di supervisione dei risultati oggetto del rapporto di coaching
- Processo di accompagnamento verso nuovi comportamenti ed esperienze

Il primo processo impatta su ciò che i clienti ripongono attenzione ed è per lo più di natura cognitiva. Il secondo processo, di tipo interpretativo, si basa sulle dinamiche di interpretazione delle esperienze di vita e lavorative in termini di auto rappresentazione da parte del coachee. Il terzo processo, infine, rende fruibile ciò che è stato appreso e messo in atto dal coach durante la fase evolutiva del cliente (Basseches, 2003).

I tre processi generici delineano un “sistema di interscambio”; sono al contempo di supporto e supportati dalla relazione di coaching contribuendo allo sviluppo dei processi di crescita e di consulenza del coachee.

Nel contesto dell'*evidence-based coaching* (Grant, 2003; Laske, Stober & Edwards, 2004), le ricerche sul coaching possono essere suddivise in due tipologie: ricerche all'interno del coaching e ricerche sul coaching. Il primo tipo di ricerca consiste, per la maggior parte, da indagini qualitative all'interno della relazione di coaching in sé, delle fasi e dei risultati prodotti dal processo di coaching. Il secondo tipo comprende una ricerca quantitativa di diverse “forze” che comprendono la spinta sociologia, le ricerche di analisi di mercato e la necessità di rafforzare e legittimare *l'evidence base coaching*.

Il mix di queste due tipologie di ricerche possono rappresentare una base solida di una professione in via di consolidamento.

I fondamenti dell'*evidence base coaching* sono di seguito riportati (Laske, 2004):

- Pensieri e percezioni producono comportamenti
- Tali pensieri e percezioni dipendono dal grado di utilizzo dell'attenzione, dell'esperienza e interpretazione in un specifico momento, sviluppando progressivi cambiamenti naturali e inevitabili nei comportamenti
- Le ricerche del ventesimo secolo hanno prodotto un vasto numero di modelli di comportamento applicabili in molteplici culture che approfondiscono il pensiero, la percezione, le emozioni, la capacità decisionale e le relazioni sociali degli adulti durante la loro vita, definendo precise regole e principi
- Il coaching è una professione che svolge la funzione di supporto incentrata sullo sviluppo umano
- I benefici del coaching derivano da una struttura formativa e pratica in linea con tali regole e principi.



Fin da quando il coaching fu praticato come un'estensione del movimento "supporto di se stessi" nel nord America, è sembrato sufficiente accontentarsi di prove occasionali che i processi di coaching "funzionassero" (Laske, 2004).

Nel 21 ° secolo, dati i principi di cui sopra, questa definizione approssimativa del "ROI" comincia a perdere pian piano consistenza e diviene sempre meno giustificabile. Solo perché coloro sembrano aver espresso ottime performance, non significa che stiano operando al top delle loro potenzialità (Talkington, Voss & Wise, 2002)

Le organizzazioni stesse non si accontentano più di questa situazione e ritengono necessarie prove esplicite di evidenza dell'efficacia del coaching. Se il cambiamento di comportamento è infatti uno degli obiettivi principali del coaching, risulta imprescindibile non trascurare i risultati sul comportamento e le radici dello sviluppo del comportamento stesso.

Uno dei problemi principali nel determinare gli effetti del coaching risulta essere l'arco temporale nel quale i cambiamenti del comportamento umano avvengono; spesso una tempistica imprevedibilmente lunga. Un altro aspetto rilevante è rappresentato dalla "non linearità" evolutiva dei cambiamenti di comportamento (si verificano "a tappe"). Una terza questione è definita dal grado di evoluzione dei comportamenti; per sviluppare e il mantenere un preciso cambiamento comportamentale è necessario avere una forte predisposizione al cambiamento correlata dalla volontà e determinazione nel cambiamento stesso.

Nei casi in cui il cambiamento del comportamento è associato al raggiungimento degli obiettivi proposti dall'esterno (cosa e quando), come nelle organizzazioni, si instaura una dialettica tra il raggiungimento di risultati concreti a favore di "terzi" e la personale crescita individuale. Di conseguenza, i coach devono individuare il modo di dimostrare che "i risultati" emanati sono sia l'espressione della volontà organizzativa sia il conseguimento di un beneficio personale che, in un'ottica di medio/lungo termine, colludono verso un unico cambiamento migliorativo.

Dal 1970, gli studi legati alle scienze comportamentali hanno delineato una distinzione tra cambiamenti di breve termine e cambiamenti di lungo termine. Kegan (1994) e Wilber (2000) hanno approfondito lo studio empirico di modelli di sviluppo comportamentale nell'arco della vita di un individuo dimostrando la validità di questi *step* progressivi. Alcune ricerche sostengono (Graves, 1981) che i comportamenti sono la manifestazione visibile e osservabile di una "posizione di crescita" specifica. Tale posizione, in continuo progresso verso più alti livelli di maturità, è caratterizzata dal modo di pensare, di sentire, di relazione e di prendere decisioni degli individui in qualsiasi momento (Jaques, 1994; Kegan, 1982). Sotto tali fondamenti è stato creato l'ECF (*the Evidence Based Capability Framework*) (Laske, 1999a-b, 2001, 2003c; Laske & Maynes, 2002).

La metodologia ECF fu fondata su leggi e principi definiti da Basseches (1984, 2003), Jaques (1994), Kegan (1982, 1994) and Aderman (1967). Fu di seguito ampliata dagli studi e ricerche di Commons & Richards (1984); Fischer (1980); Graves (1981); Kohlberg (1969); Loevinger (1976) Laske (1999a, 2001), Wilber (2000) e altri (Demick, J. & C. Andreoletti, 2003).

Già nel 1994, Scheidel's cercò di rispondere all'esigenza, emersa in letteratura scientifica, di dare una precisa connotazione alla parola "*evidence*" definendola "un'informazione, fornita in qualsiasi forma, presentata al fine di supportare le inferenze trattate e le argomentazioni oggetto di analisi, in risposta ad alcune domande di ricerca".

Allineandosi con i tre generici processi di coaching, menzionati sopra, l'ECF comprende al suo interno tre correlati moduli di valutazione (Laske, 2004).

Il primo modulo, di natura cognitiva, è focalizzato sul processo d'attenzione e di ricezione del cliente, specialmente il grado del pensiero sistematico. Il secondo modulo di valutazione è uno dei processi interpretativi dei clienti incentrato su come le persone diano significato alle loro attuali esperienze, come costruiscono la realtà in cui vivono, quindi, come prevedono i loro risultati. La terza valutazione è diretta alla funzione organizzativa dei clienti, per quanto riguarda i propri bisogni esperienze personali e condivise all'interno dell'organizzazione di cui fanno parte.

Tali analisi valutative vengono effettuate raccogliendo i dati derivanti da:

- interviste ad hoc (utilizzate nella formazione del coachee)
- questionari valutativi on line (utilizzati nei risultati di ricerca e nelle consultazioni orientate allo sviluppo).

Nella ricerca e nell'implementazione del coaching, le prime due valutazioni producono dati che costituiscono il profilo della "crescita" dei clienti (e potenzialmente, anche dei coach) prima e dopo il coaching, mentre il terzo modulo prevede un profilo comportamentale del cliente (o coach) tra due i punti temporali successivi. Esso si concentra sui punti di forza di un cliente, le sfide, i conflitti, l'energia emanata, la soddisfazione sul lavoro, così come la sua visione dell'organizzazione nel suo complesso, ognuno dei quali è riassunto da un indice di efficienza.

Il duplice carattere della valutazione evidenzia il concetto che i profili comportamentali, collegati alle performance, riflettono una mera parzialità di ciò che gli individui possono realmente apportare nel sviluppo del loro potenziale. Di conseguenza, la valutazione dello sviluppo individuale si dice che affronti le capacità potenziali, mentre la terza valutazione riguarda le capacità applicate (Jaques, 1994).

In linea con la prospettiva ECF, i coach hanno delineato consapevolmente un modello di valutazione basato sul cliente. Il modello è parte integrante del contratto di coaching; definisce per entrambe le parti gli aspetti principali dei processi mentali-emotivi del cliente in cui si deve riporre particolare attenzione. Il coach opera come un analista che approfondisce la duplice natura delle capacità del cliente. Attraverso la neutralità, l'empatia e il supporto, il coach dovrà trasmettere la propria chiave di lettura dei processi mentali-emotivi al coachee, al fine di sviluppare un equilibrato processo migliorativo di coaching (Laske, 1999).

#### *Due nozioni di "Return on Investment"*

Se, come assume l'analisi ECF, i cambiamenti di comportamento dipendono dalle variazioni di sviluppo individuale, allora i primi non possono essere valutati senza la valutazione dei secondi. In egual modo, se i cambiamenti comportamentali sono alla base della determinazione del ROI, di conseguenza entrambe le variabili devono essere misurate.

Quando si parla di risultati basati sulla valutazione, si analizza il ROI nell'ambito del cambiamento nei comportamenti (valutazione n.3) senza tener conto delle variabili sottostanti lo sviluppo.

Si utilizza il termine 'CROI' (Coaching ROI) per i risultati prodotti che coinvolgono tutti e tre i "processi generici" (ECF e le valutazioni associate), con particolare attenzione su come i cambiamenti a lungo termine siano alla base dei cambiamenti comportamentali osservabili. Il ROI riguarda le prestazioni pure e semplici (estrapolate dalle sue radici), mentre il CROI calibra la sua analisi sulle basi dello sviluppo di tali cambiamenti attraverso le quali questi ultimi vengono spiegati, non solo descritti. Attraverso il CROI, i piani di sviluppo dei coaches acquisiscono una dimensione cosiddetta "diagnostica" (Laske, 2004).

Per fornire un esempio concreto, un cambiamento nella capacità dei clienti nella gestione del tempo o di affiliazione con gli altri (un cambiamento comportamentale) riguarda le cosiddette "capacità applicate". I nuovi comportamenti acquisiti grazie al coaching divengono costanti nel tempo (non sono, quindi, cambiamenti transitori), in relazione alla predisposizione del coachee verso il cambiamento, cioè il loro potenziale di sviluppo (capacità potenziale) al momento del coaching. Dall'altro lato, un cambiamento evolutivo verso un altro livello di crescita mentale può verificarsi esclusivamente dopo la fine dell'implementazione del processo di coaching. La valutazione e la considerazione di questi cambiamenti permettono di analizzare la veritiera situazione di crescita dell'individuo, evidenziando le sue competenze nel corso della sua vita (Laske, 2004).

Nell'approccio di coaching con la metodologia ECF, il ritorno sull'investimento (ROI) deriva dall'attualizzazione degli investimenti nei programmi di coaching nel supportare i processi interpretativi ed esperienziali della risorsa umana.

### **Box: case study (EBC)**

Nel 2001, Laske ebbe modo di sperimentare l'EBC in un'azienda fornitore di servizi internet. Il direttore HR chiese di svolgere un lavoro specifico centrato sulla creazione di un "consortium" che sia in grado di definire un sofisticato sistema di "internet banking". Il presidente dell'azienda, il management e il direttore HR chiesero specificatamente:

- 1) Se l'allora attuale middle management era in grado di contribuire efficacemente al "consortium"
- 2) Se vi era la possibilità di definire un modello previsionale di sviluppo potenziale da poter utilizzare nello staff "consortium".
- 3) Se si poteva intervenire con un programma di coaching con i managers impegnati nel consortium direttamente dall'analisi iniziale fornita dall'assessment.

Il totale delle figure coinvolte nel progetto erano 6, tutti dirigenti facenti parte del middle management dell'azienda.

#### *Metodologia utilizzata*

L'analisi dei sei dirigenti oggetto di intervento di coaching è stata eseguita da Laske (2001) attraverso una raccolta dati fondata sulle interviste soggetto-oggetto di Kegan (Lahey et al., 1988), sugli assessment di pensiero (*Thought Form Assessment*) (Basseches, 1984; Bopp, 1981; Laske, 1999, 2001, 2003; Laske & Stewart, 2004), e sull'analisi dei bisogni comportamentali (Aderman, 1967).

Quest'ultimo strumento è stato applicato a tre diverse aree comportamentali di analisi:

- *self conduct,*
- *task focus,*
- *emotional intelligence*

Le interviste "soggetto-oggetto" sono delle interviste semi strutturate che comprendono dieci topics predefiniti dei quali 4 sono tipicamente discussi in profondità durante l'intervista. E' responsabilità dell'intervistatore capire come il cliente apprende e assimila l'esperienza, in positivo e in negativo, al fine di determinare il livello di sviluppo che definisce il suo "centro di gravità" (Laske, 2001).

Nel dettaglio, la scala valutativa delle interviste segue una generica sequenza "X--X(Y)--X/Y--Y/X--Y(X)--Y," dove X e Y sono livelli consecutivi e la loro combinazione esprime step intermedi da un livello all'altro. I quattro livelli di coaching caratterizzanti i sei coachee sono i livelli 2, 3, 4 e 5. Mentre il livello 3 indica "altra-dipendenza" dove il centro di gravità di una persona dipende dalle aspettative degli altri, il livello 4 rappresenta l'autorità personale (agire e pensare con i propri valori e principi). Il livello 5, infine, trascende e include i livello 4, rappresenta quel carattere "inter-

individuale” che permette alle persone di porsi in modi diversi secondo il proprio carattere, competenze o esperienze passate, spesso raffigurandosi come “leader”.

Nella tabella che segue vengono indicati i livelli iniziali delle sei figure facenti parte del progetto. Il significato di un centro di gravità individuato, ad esempio, al livello 3/4, significa uno stato conflittuale tra il livello 3 e 4 che si risolve a favore del primo. Viceversa il 4/3. 3(4), invece sta a significare un primo cambiamento in atto a favore del livello 4, mentre il 3(4) rappresenta l’ormai raggiunto step 4.

**Tab. 2.4 : livelli di coaching**

<b>Dirigente (coachee)</b>	<b>Prima dell’intervento</b>	<b>Dopo l’intervento</b>
A	L-3/4	L-3/4
B	L-4/3	L-4/3
C	L-4(3)	L-4(3)
D	L-4	L-4
E	L-4	L-4
F	L-4	L-4

*Fonte: Laske, 2001*

L’analisi dei bisogni comportamentali (Aderman, 1967; Gerson, 1969; Bales, 1950) comprende tre diverse aree di ricerca:

- i bisogni soggettivi,
- le aspettative del cliente
- le esperienze all’interno dell’organizzazione.

Gli intervistati hanno risposto affermativo o negativo su temi legati al *self conduct*, *task focus* e *emotional intelligence*. Le risposte vengono valutate secondo una scala likert da 1-9 e comparate agli standards manageriali secondo le diciotto variabili individuate. I punteggi che si discostano dagli standard gestionali, se si trovano al di sotto o al di sopra dello standard, determinano un’efficienza non ottimale (Laske, 2001).

*Lo studio*

L’ipotesi, alla base dello studio, sottintende che l’attuale livello di sviluppo del coach (nella metodologia ECF denominato “livelli di coaching”) è determinante per i risultati di coaching ottenuti. Sotto questa premessa, dato il livello generale delle sei figure coinvolte, il livello di coaching del coach dovrà essere almeno pari al 4, ossia il “*self authoring*”. Nel caso in cui il livello del coach fosse inferiore rispetto al livello di sviluppo del coachee, la relazione potrebbe divenire inefficace o non produttiva ai fini di un miglioramento incrementale dell’individuo.

### Risultati dello studio

I risultati dello studio sono esposti nella tabella 2.5.

**Tab. 2.5: Risultati dello studio**

Dirigente – coachee	Funzione (ruolo) di business	Scarto di sviluppo	“Efficiency Index”
A	Leader del team	1	+5
B	Leader del team	0	0
C	Leader del team	1	+3
D	Leader del team e responsabile del consortium	0	-2
E	Leader del progetto	1	+6
F	Coordinatore del team	0	+1

*Fonte: Adattamento, Laske, 2001*

Il cambiamento evolutivo, o scarto di sviluppo, è definito in termini di presenza o assenza (1 o 0) nello scarto incrementale del livello del cliente (centro di gravità) come determinato dal “*Social-Emotional Assessment*”.

I risultati di comportamento, invece, sono riassunti dall’ *Efficiency Index*. L’indice individua le differenze nell’efficienza lavorativa (capacità applicate) misurate tra due punti temporali differenti. Alla luce dei risultati di sviluppo riscontrati, tali differenze comunicano come i comportamenti e le capacità (sviluppo potenziale) sono collegate con i clienti. I dati emersi dall’ *Efficiency Index* sono ottenuti dal confronto pre e post test, dal self conduct, dall’approccio al ruolo e dall’intelligenza emotiva utilizzando l’apposito questionario definito precedentemente. Usualmente i cambiamenti apportati dal percorso con il coach, si aggirano tra 0 e 10 e possono essere positivi (miglioramento) e negativi (regresso). Nel caso di studio, l’indice generale segna un +2.17 indicando un miglioramento molto moderato sul cambiamento ottenuto. Per l’azienda, dunque, i risultati di un consortium restano molto distanti dalle aspettative come emerso dagli studi empirici.

### *Discussione dei Risultati*

La tabella proposta di seguito riassume le specificità emerse dal lavoro di coaching espresse attraverso una funzione del profilo di sviluppo comportamentale del cliente e il rispetto dell’agenda di coaching. Le interpretazioni riportate riassumono i risultati di ciascun dirigente partecipante.

I cambiamenti comportamentali positivi avvenuti per le figure A-C-E hanno garantito un incremento di livello sostenibile nel tempo. Tali cambiamenti positivi possono comunque sia avvenire in assenza

di uno sviluppo avanzato (puramente comportamentale) anche se non sono sostenibili nel tempo (vedi figura F).

**Tab. 2.6: Risultati intervento**

Dirigente	Scarto evolutivo	Efficiency Index	Descrizione scarto evolutivo	Descrizione cambiamenti comportamentali
A	1	+5	Il cliente ha ricercato di seguire con maggior costanza i propri valori ma rimane in conflitto tra le aspettative esterne e la propria autorità. Si riscontra, dunque, una mancanza di autorità personale e di un sistema valoriale interno.	Miglioramenti nell'intraprendere iniziative, instabilità comunicativa e tempi di gestione.
B	0	0	Inamovibilità. Mancanza di sviluppo potenziale; incapacità di superare i conflitti valoriali e le necessità lavorative.	Tenuo miglioramento in ambito comunicativo, restando ostile e socialmente imprevedibile
C	1	+3	Sviluppo incrementale, dimostrando potenzialità. Elevato rischio di regressione bilanciato dalle potenzialità esistenti	Miglioramenti nell'efficienza manageriale dovuta ad un cambiamento relazionale e lavorativo basato sul consenso e sul rispetto dei principi
D	0	-2	Nessuna evoluzione; forte consapevolezza del livello presente e indifferenza al cambiamento	Tenuo miglioramento della condotta personale ma crescente resistenza agli interventi di coaching.
E	1	+6	Scarto evolutivo consistente dovuto all'alto potenziale, marginale rischio di eccessiva pressione con perdita dell'equilibrio di sviluppo mentale.	Raggiunge il livello manageriale di leadership.
F	0	+1	Nessuna evoluzione, riduzione rischio di regresso evolutivo; maggiore assicurazione di un comportamento manageriale	Lieve miglioramento in termini di consapevolezza del sistema di valori e di un maggiore rispetto per il punto di vista e le capacità degli altri.

*Fonte: Adattamento, Laske, 2001*

Nei casi di immutata situazione (ossia livello di sviluppo non modificato), i comportamenti tendono a restare inalterati anche se in alcuni casi una mancanza di sviluppo può comportare una regressione

comportamentale nel momento in cui le resistenze al cambiamento diventano maggiori durante il periodo di coaching (Coachee D).

In conclusione, il C-ROI dell'intervento deriva dal totale dell'investimento attualizzato dai coach che supportano i processi dei coachee legati all'attenzione, all'interpretazione e all'esperienza. Come evidenziato dallo studio, vi sono distinti e riconoscibili collegamenti tra lo scarto di sviluppo (incrementale) e i cambiamenti comportamentali, visibili in due momenti temporali di analisi. La dimensione "diagnostica" assunta in questo case study esprime dei risultati positivi per le figure A-C-E e dei risultati meno brillanti per i restanti coachee.

## **2.2.2 ROI Methodology™: il ROI del coaching**

La ROI Methodology™ è la metodologia ideale per misurare l'efficacia del coaching (Phillips & Phillips, 2005). Sviluppata e ridefinita negli ultimi due decenni, la metodologia analizza e raccoglie sei tipi di dati tra i quali il ROI. Tale processo è stato utilizzato da più di 2000 organizzazioni a livello mondiale al fine di mostrare il successo di molti programmi formativi legati allo sviluppo delle risorse umane. Le principali tematiche di tali interventi di coaching riguardano lo sviluppo della leadership, dell'area executive e delle competenze manageriali. Con oltre quindici pubblicazioni tradotte in venticinque lingue differenti, la ROI Methodology™ è riconosciuta in tutto il mondo. Sono stati condotti all'incirca cinque mila studi legati al ROI ogni anno a livello globale. Il processo è stato formalmente implementato in più di quaranta Paesi. La metodologia, fondata su cinque elementi portanti, deve il suo successo alla sua facilità di comprensione e utilizzo, alla sua consistenza e alla sua credibilità acquisita negli anni.

### *I 5 elementi fondanti la ROI Methodology™*

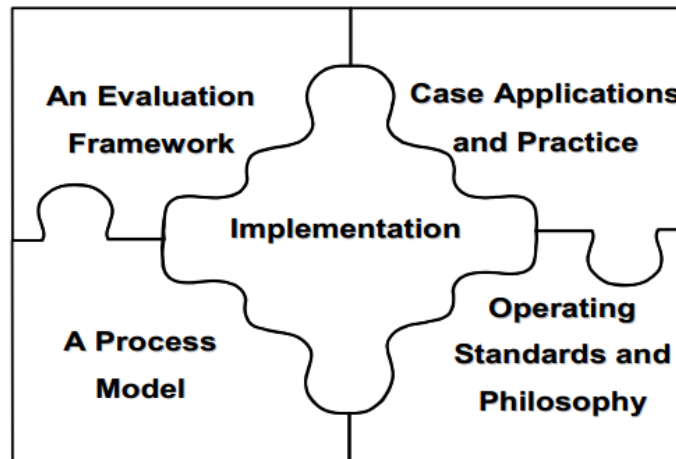
Perché un modello sia riconosciuto, rispettato e utilizzato a livello globale è necessario che sia altamente credibile, facile da mettere in pratica e comprensibile ad un vasto pubblico e il sistema di misurazione del ROI di Phillips & Phillips lo è.

I cinque elementi alla base della ROI Methodology™ sono:

- 1) Lo schema di analisi (*Evaluation Framework*)
- 2) Un modello di processo
- 3) Degli standards
- 4) L'applicazione e la pratica
- 5) L'implementazione



**Fig. 2.3. I 5 elementi della ROI Methodology™**



*Fonte: Phillips, 2005*

Lo schema di analisi (*Evaluation Framework*)

Fondato sui quattro livelli individuati da Kirkpatrick e sul quinto livello di Phillips, lo schema di analisi della ROI Methodology™ individua le tipologie specifiche di dati da raccogliere per ciascuno step di analisi con l'obiettivo di evidenziare il valore di business generato e di quantificare, attraverso il ROI, i risultati conseguiti. I dati hard e soft presi in considerazione sono quelli evidenziati nel paragrafo precedente riassumibili in:

- *hard data* (output prodotti, qualità, costi sostenuti e tempi d'esecuzione)
- *soft data* (soddisfazione sul posto di lavoro, customer satisfaction, reclami e lamentele)

Al primo livello di misurazione, i dati da raccogliere si riferiscono alla "reazione" del coachee verso l'intervento proposto. La misurazione deve individuare:

- la rilevanza del coaching sul compito assegnato;
- l'importanza del coaching ai fini del successo lavorativo;
- l'intenzione di utilizzare ciò che è stato appreso durante l'intervento di coaching;
- l'efficacia dell'intervento
- l'ammontare delle nuove competenze acquisite dal processo di coaching

Tali misurazioni sono le più importanti nel definire il successo di un intervento di coaching.

Al secondo livello di analisi, l'apprendimento è misurato con un approccio di auto valutazione. Le nuove conoscenze, capacità e apprendimenti sono misurate attraverso una prospettiva auto valutativa.

Proseguendo con il terzo livello, che traduce l'apprendimento in cambiamento comportamentale, si monitorano le azioni, gli steps, le procedure e i comportamenti durante l'intero intervento di coaching.

Al quarto livello, relativo all’impatto di business dei nuovi comportamenti sviluppati grazie all’intervento di coaching, la misurazione si sposta sugli indici di produttività, di qualità prodotta, di costi sostenuti, delle tempistiche d’esecuzione, della customer satisfaction e della job satisfaction.

Infine, nel quinto livello di misurazione, il valore del ROI è il risultato della comparazione dei benefici monetari ottenuti con i costi sostenuti nell’intervento.

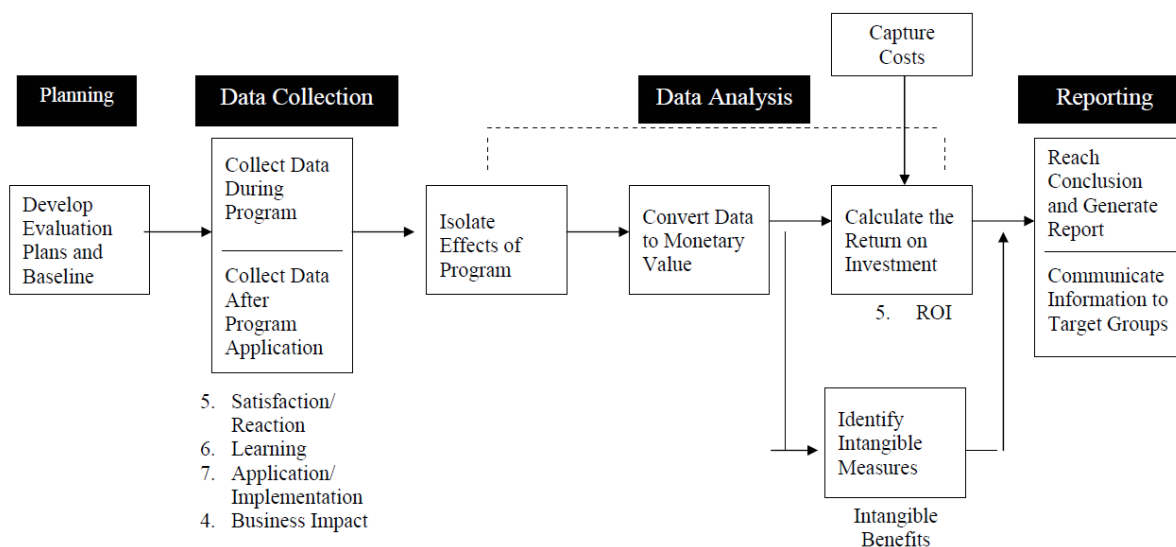
Raccolti i dati di “livello” individuati sopra, è necessario individuare un modello di processo consistente nel collezionare, processare ed elaborare i dati raccolti.

### Modello di processo

La figura 2.4 mostra i diversi steps del modello di processo. Ciascun approccio misurativo dovrebbe avere un modello comprensivo che offra un processo sequenziale step by step. Questa logica funzionale permette di procedere all’analisi mantenendo un forte controllo dei diversi passaggi così da rafforzare la credibilità dei risultati misurati.

Nonostante nella realtà vi possano essere innumerevoli situazioni differenti, il processo delineato propone una molteplicità di diverse opzioni al fine di soddisfare la maggior parte degli scenari e delle tipologie di programmi di coaching ipotizzabili.

**Fig. 2.4. Il modello di processo della ROI Methodology™**



Fonte: Phillips, 2005

## Standards

Ciascun processo necessita di standards. Nella ROI Methodology™, gli standards forniscono le regole per raccogliere, processare, analizzare e comunicare i dati pervenuti. Gli standards sono le “etichette” dei principi guida, non solo le regole da seguire ma rappresentano la base per un approccio conservativo.

Phillips (2005) individua i seguenti principi guida:

- 1) se si implementa una misurazione ad alti livelli, i dati devono essere raccolti fin dai primi livelli di analisi;
- 2) quando si raccolgono e analizzano i dati, si devono utilizzare esclusivamente le fonti di ricerca più credibili;
- 3) nell’analisi dei dati, si deve adottare un approccio di calcolo conservativo;
- 4) almeno un metodo dev’essere utilizzato per isolare gli effetti della soluzione;
- 5) se i dati di miglioramento e di sviluppo non sono disponibili per una ragionevole popolazione o da una specifica fonte, si deve assumere che non vi sia stato o solo in minima parte un miglioramento;
- 6) Le stime di miglioramento dovrebbero essere “aggiustate” per l’errore potenziale di stima
- 7) Dati “estremi” che si allontanano eccessivamente dalla media individuata devono essere esclusi nel calcolo del ROI;
- 8) Solamente il primo anno di benefici dev’essere analizzato nel calcolo del ROI di breve periodo;
- 9) I costi dell’intervento di coaching, diretti e indiretti, devono rientrare completamente nel calcolo del ROI;
- 10) I benefici intangibili devono essere misurati attraverso specifiche misurazioni che non comportino una conversione in valori monetari;
- 11) I risultati della ROI Methodology™ devono essere comunicati a tutti gli stakeholders di interesse

In quasi tutti i casi, gli standards sono fissati rispettando il principio conservativo dei risultati così da ridurre al minimo gli errori di misurazione e le inesattezze di calcolo. Gli standards rappresentano delle linee guida estremamente importanti nel sistema di valutazione in oggetto.

## Applicazione e pratica

Coloro che affrontano il coaching con il desiderio di analizzare con scrupolosità i risultati raggiunti, utilizzano questo processo per evidenziare l’impatto del coaching in una organizzazione. Oggigiorno vi sono già molti case studies pubblicati e diversi strumenti disponibili, inclusi software specifici e

articoli internazionali, così che non vi sia l'impossibilità di applicare ciò che i modelli e le teorie spiegano. Coloro che realmente intendono ricercare il ROI di un intervento di coaching, attraverso questa metodologia, possono farlo anche senza un ingente dispendio di risorse umane e monetarie.

## Implementazione

L'implementazione della ROI Methodology™ è correlata all'utilizzo routinario della stessa in tutte le organizzazioni che si interfacciano con il coaching. Una metodologia risulta infatti consolidata nel momento in cui la maggior parte degli attori facenti parte del contesto specifico la utilizzano di routine. In questo passaggio è fondamentale saper comunicare con accuratezza i diversi step di analisi agli interlocutori interessati.

Analizzando il modello in profondità si individuano alcuni passaggi chiave sui quali porre particolare attenzione. Essi sono:

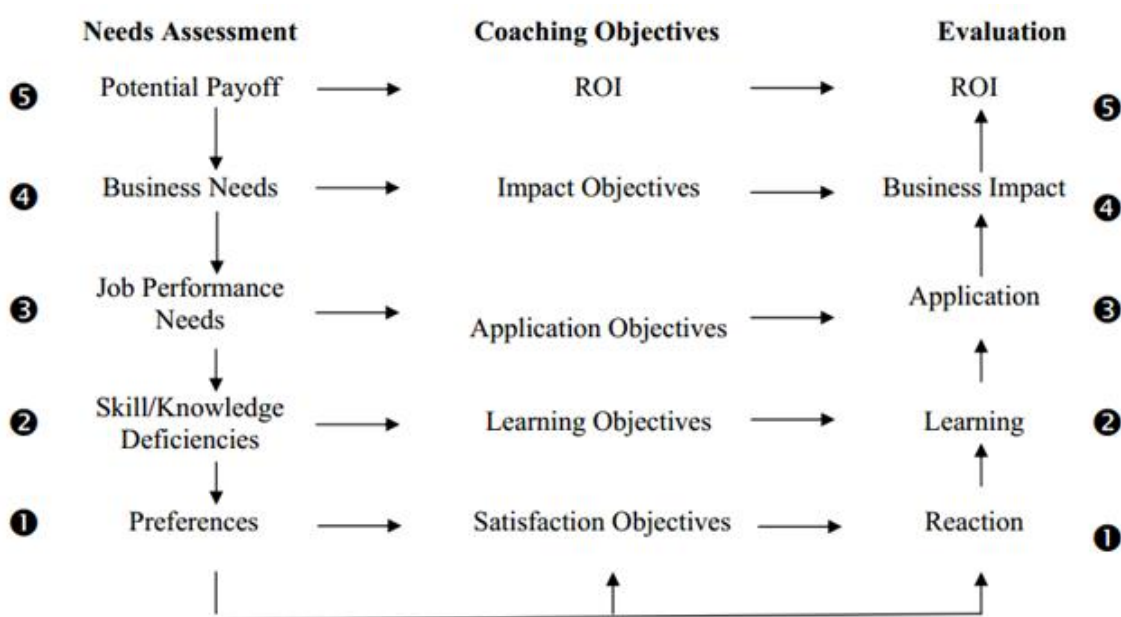
- Definizione degli obiettivi coerenti con il livello di analisi
- Pianificazione dello studio
- Raccogliere le sei diverse tipologie di dati
- Isolamento degli effetti del coaching sull'impatto di business
- Conversione dei dati ai valori monetari
- Tabulazione dei costi
- Calcolo del ROI
- Definizione dei benefici intangibili
- Comunicazione dei risultati verso l'audience interessata

Nella definizione degli obiettivi oggetto di misurazione, è fondamentale focalizzare l'utilizzo delle risorse nel "corretto" livello di analisi. Il punto d'inizio del processo di misurazione del ROI è rappresentato dalla definizione degli obiettivi basati sull'impegno tra coach, organizzazione e coachee. Vi sono progetti di coaching il cui focus primario è riposto sui comportamenti da modificare e la chiave di lettura per la misurazione del ROI è incentrata sul differenziale di cambiamento pre e post intervento di coaching. In altri casi il progetto è definito con l'intento di evidenziare l'effettivo valore di business apportato dallo strumento, in tal caso è necessario porre attenzione ai veri bisogni di business dell'organizzazione come punto di partenza dell'analisi del ROI.

In dettaglio, la figura 2.5 mostra l'allineamento tra le esigenze espresse dall'organizzazione e il livello di analisi di riferimento. Se per esempio, il focus del progetto è basato sulle necessità di "*job performance*", quindi sui comportamenti, il livello di misurazione appropriato è il terzo in quanto si ricerca se ciò che è stato appreso nell'esecuzione dell'intervento di coaching è stato successivamente applicato/implementato nelle pratiche lavorative.

Se, invece, l'obiettivo iniziale è individuato a livello business, diviene più semplice misurare l'impatto di business dell'intervento di coaching. Logicamente, in questo caso, il ROI si sviluppa partendo dai dati rilevati sull'impatto di business avvenuto. Phillips (2005) afferma che non è difficile convertire un'esigenza di prestazione lavorativa (*job performance need*), attribuibile ad un cambiamento comportamentale, in una necessità di business. Il coach dovrebbe guidare l'interlocutore responsabile del progetto all'evidenza di business ponendo domande del tipo "so what?" e "what if?". L'obiettivo è quello di definire cosa succederebbe se avvenisse un certo cambiamento comportamentale che dovrà essere analizzato attraverso una specifica misura di business, come la produttività, i tempi d'esecuzione, la qualità di prodotto o di processo, la percentuale di completamento dei progetti.

**Fig. 2.5. Esigenze, obiettivi e livello di misurazione della ROI Methodology™**



Fonte: Phillips, 2005

Quando è definito un obiettivo d'impatto di business, l'intervento di coaching ha un'elevata probabilità di individuare il ROI effettivo. Nella definizione e valutazione delle esigenze dell'organizzazione è necessario tenere in considerazione le dinamiche di sviluppo del processo di coaching quindi le tempistiche di realizzazione, la durata e il formato proposto. Ad ogni specifica esigenza evidenziata si delineano determinati obiettivi raggiungibili attraverso interventi di coaching mirati e creati ad hoc per la situazione in oggetto.

Uno studio dell'impatto del coaching comincia dalla pianificazione della raccolta e analisi dei dati.

Due documenti di pianificazione sono raccomandati (Phillips, 2005): un piano di raccolta dati e un piano di analisi dati. Nel primo piano è necessario individuare specifiche tipologie di dati corrispondenti al livello di misurazione e agli obiettivi delineati. Per ciascun obiettivo dev'essere

selezionato il metodo di raccolta dati, le tempistiche di processo e le risorse necessarie. Nella pianificazione relativa all'analisi dati, il focus deve restringersi sulle misure di business da adottare, sulla definizione dei parametri per isolare gli effetti del coaching sulle misure di business, sulla conversione delle misurazioni di business in valori monetari, sull'identificazione dei costi e sul reporting dei dati.

Un ulteriore passaggio chiave sul quale si basa il modello della ROI Methodology™ è la raccolta delle sei tipologie di dati definite da Phillips (2005). Sebbene oggi sono disponibili svariati metodi di raccolta dati, una scelta estremamente efficace, probabilmente la più efficace, è quella che raccoglie i dati direttamente dagli individui che hanno partecipato all'intervento di coaching attraverso dei questionari di follow up, interviste ad hoc, piani d'azione o contratti di performance. Il metodo più efficace ed efficiente in termini di riduzione dei costi è il questionario di raccolta dati relativi al progresso (o mancanza di progresso) dei coachee e del coach nell'implementazione dell'attività. Specifici cambiamenti nei comportamenti vengono identificati insieme ai risultati ottenuti. La parte più importante del questionario, solitamente riferita alla serie di domande relative all'impatto di business, è concentrata sugli aspetti, individuati dagli intervistati, relativi all'impatto di business che evidenzino il valore del contributo. Tutti i sei tipi di dati possono ottenuti nello stesso questionario. L'intervista, invece, può essere più flessibile anche se comporta un maggior dispendio di risorse. Le stesse domande delineate nel questionario possono essere riprese nell'intervista aggiungendo l'opportunità di dimostrare le considerazioni espresse. Il piano d'azione è un'altra alternativa consistente. Attraverso tale approccio, il coachee sviluppa determinati voci d'azione che saranno implementati durante e dopo le sessioni di coaching. I piani d'azione non indicano solamente i cambiamenti di comportamento ma mostrano l'impatto di business che sono stati apportati dal cambiamento comportamentale. Le misurazioni di business vengono dunque definite e convertite in valori monetari possibilmente con l'assistenza del coach. Infine, si possono utilizzare i contratti di performance che vengono definiti da un accordo a priori su un processo d'azione che comporti dei cambiamenti derivanti dai risultati dell'intervento di coaching. In alcuni casi il responsabile del coachee prende parte alla definizione del contratto.

Un ulteriore step estremamente importante riguarda l'isolamento degli effetti attribuibili al coaching sulle misure d'impatto. Mentre alcuni coaches potrebbero assumere che alcuni cambiamenti comportamentali con il relativo impatto sono direttamente attribuibili al coaching, è possibile e probabile, invece, che altri elementi esterni all'attività abbiano influenzato i risultati ottenuti. Sebbene vi siano diversi modi per isolare gli effetti del coaching, il più efficace sembra essere l'utilizzo delle stime dei partecipanti (Phillips, 2005). In tale contesto, il coachee indica la percentuale di miglioramento correlata al coaching dopo aver individuato una serie di fattori come parametri di performance. Riconosciuto il fatto che una stima non è una metodologia precisa, un altro passaggio dev'essere eseguito; l'inserimento dell'errore di stima sui risultati misurati. Ai partecipanti viene

chiesto di indicare il livello di confidenza della stima in una scala da 0-100% dove lo 0 sta per assoluta non confidenza mentre il 100 sta per la certezza di stima. La stima è quindi moltiplicata al grado di confidenza per ottenere il quadro finale di stima.

Isolati gli effetti del coaching, lo step successivo è rappresentato dalla conversione dei risultati ottenuti in valori monetari. Una volta individuata una specifica misura connessa all'intervento di coaching, diviene semplice e routinario convertirla in un valore monetario. Possono essere utilizzati almeno una decina di metodi ma negli interventi di coaching gli approcci più utilizzati sono:

- Il valore standard. In alcuni casi, un valore monetario è già prestabilito. Ad esempio, se si considera il turnover di un membro dello staff, voce di costo spesso onerosa, risulta possibile effettuare un'analisi statistica, in alcuni casi già esistente per altre necessità, da poter adottare come parametro standard.
- La stima di un esperto. L'intervento di un esperto dedicato alle misurazioni può fornire delle stime precise e veritiere. Questa figura, talvolta, può essere il responsabile che raccoglie i dati o genera il resoconto relativo ad essi
- Le stime dei partecipanti. Un'ulteriore stima può essere richiesta ai partecipanti del progetto nel caso in cui vi sia una certa familiarità con l'output prodotto e misurato. Per limitare l'errore di stima, anche in questo caso possono essere inserite delle percentuali di confidenza.

Nella definizione del ROI del coaching oltre ai benefici ottenuti dall'intervento è fondamentale calcolare i costi derivanti da esso. In questo step è necessario considerare i costi diretti principalmente rappresentati dal costo dell'intervento del coach, dei materiali (se presenti), dal costo del tempo impiegato, delle spese di trasporto e di spostamento, dell'amministrazione responsabile, della misurazione e valutazione. I costi derivanti dall'utilizzo della risorsa temporale dovrebbero includere sia i costi del coach (a meno che il coach non sia pagato a quota fissa) sia quelli del coachee. Nei casi in cui si utilizzi un coach interno all'organizzazione, è inoltre necessario calcolare i costi derivanti dallo sviluppo del progetto di coaching in relazione al numero di individui partecipanti al progetto. Un'analisi dettagliata dei costi diretti e indiretti consente di definire un ROI credibile e consistente.

Calcolati i costi e i benefici derivanti dall'intervento di coaching si può procedere con il calcolo del ritorno dell'investimento che può essere misurato in due modi (Phillips, 2005): il BCR (benefits/cost ratio) e il ROI classico. Le formule utilizzate (riportate nel capitolo precedente) sono le stesse dell'analisi di un qualsiasi altro investimento. Se un programma di coaching non genera almeno un ritorno dell'investimento pari al 25% nel primo anno, dev'essere considerato inadeguato (Phillips, 1997).

Ciò che non calcola il ROI sono i benefici intangibili associati all'intervento di coaching. I benefici intangibili più usuali sono la job satisfaction, la riduzione dello stress, dei conflitti, l'incremento della qualità nei lavori in team, nella riduzione delle lamentele e altri aspetti collaterali. Gli effetti intangibili sono molto importanti e rappresentano la sesta tipologia di dati nella ROI Methodology™ di Phillips.

L'ultimo tassello del modello proposto è rappresentato dall'esposizione del report dei dati elaborati ai diversi stakeholders. Analizzando le esigenze di business di ciascun gruppo di stakeholders è necessario individuare la miglior modalità di comunicazione dei risultati. Phillips suggerisce, soprattutto se lo studio è condotto per la prima volta, un incontro diretto, personale con gli "sponsors" del progetto così da mostrare i risultati ottenuti guadagnando stima, supporto e approvazione del metodo utilizzato nell'analisi. Possono essere presentati dettagliati report relativi allo studio effettuato o semplici resoconti delle misurazioni ottenute, la cosa importante è focalizzare correttamente il target audience a cui ci si propone. Phillips, infine, ricorda che è spesso ricorrente una reportistica nelle fasi intermedie di sviluppo del processo volta a rafforzare e condividere le pratiche messe in atto.

### ***I benefici del modello proposto***

La metodologia valutativa presentata da Phillips (2005), è stata utilizzata frequentemente e in modo routinario da migliaia di organizzazioni nell'ultimo decennio. In alcuni contesti è risultata più efficace che in altri ma nel suo complesso ha fornito un grande supporto alle organizzazioni per la misurazione dell'efficacia della formazione e del coaching.

Phillips & Phillips (2007) individuano i seguenti benefici:

- Allineamento con il business
- Convalida della proposta di valore
- Miglioramento dei processi
- Crescita dell'immagine e costruzione del rispetto
- Miglioramento del supporto
- Giustificare o accrescere il budget
- Rafforzamento relazione efficace - sinergica
- "Guadagnarsi un posto al tavolo"

*L'allineamento con il business in tre aspetti.* Per primo, la ROI methodology si adatta ottimamente all'allineamento di business del progetto in questione, individuando i risultati di business desiderati attraverso un processo di pianificazione anticipato rispetto l'esecuzione del progetto HPT e le soluzioni che vengono convalidate successivamente. In secondo luogo, delineando obiettivi specifici, chiari e definiti al livello d'impatto, il progetto HPT è indirizzato agli obiettivi-risultati delle misure di



business e ai risultati d'impatto del progetto, fornendo linee guida per la definizione, la consegna e l'implementazione di soluzioni specifiche. Terzo, nei dati di follow up, se le misure di business cambiano o migliorano, si utilizza un metodo di isolamento degli effetti dell'intervento fornendo una connessione diretta con tali misure di business (mostrando, cioè, i complessivi miglioramenti direttamente connessi al progetto e assicurando l'allineamento di business).

*Convalida della proposta di valore.* Molti progetti HPT sono messi in atto per creare valore. La definizione di valore, in alcuni casi può non essere chiara o non coerente con le richieste degli sponsors, dell'organizzazione o degli stakeholders. Di conseguenza, ci sono spesso cambiamenti di valore. Determinati i valori, la proposta di valore viene creata. La ROI Methodology prevede il valore in anticipo e se raggiunto, verifica la proposta di valore concordata con le parti interessate.

*Miglioramento dei processi.* La ROI methodology è uno strumento di processo migliorativo pratico e funzionale. Raccoglie i dati per valutare l'andamento del processo e nel caso in cui non si stia raggiungendo le performance desiderate, gli stakeholders possono intervenire nel modificare gli aspetti critici per invertire la rotta del progetto. Nel caso in cui le cose stiano procedendo nel verso giusto, invece, i dati sono disponibili per mostrare cos'altro potrebbe essere fatto per migliorare il progetto o le soluzioni individuate. Questi feedback continui rappresentano un aspetto importante per un processo di miglioramento sistematico e coerente con la ROI methodology.

*Rafforzamento dell'immagine e costruzione del rispetto.* Molti programmi formativi manageriali nel passato sono state criticati per non essere stati in grado di fornire risultati in linea con le aspettative comportando un evidente risentimento calo di credibilità. La ROI methodology è una soluzione a riguardo. La metodologia può produrre risultati in qualsiasi funzione non solamente in quelle sotto pressione o in crisi. Molti dirigenti si sono basati sull'analisi ROI per mostrare l'efficacia di un programma formativo nell'aggiungere valore e raggiungere i risultati desiderati. Attraverso un'attenta comunicazione dei risultati agli stakeholders, la metodologia può rafforzare la consistenza di un progetto formativo.

*Migliorare il supporto.* Il sostegno ai progetti HPT è fondamentale, in particolare ai managers di "medio livello". Spesso un dirigente non è in grado di proporre efficacemente un'attività formativa se non è supportato dai propri collaboratori. La ROI methodology può supportare tali figure nel connettere il programma agli obiettivi di business modificando la diffidenza iniziale di alcune figure facenti parte del programma. Nel momento in cui si associa al programma formativo dei specifici indicatori di performance o obiettivi di funzione, l'atteggiamento del manager può mutare considerevolmente.

*Giustificare o accrescere i budgets.* La metodologia può essere utilizzata per giustificare o accrescere il budget destinato alla formazione. Mostrando il valore monetario atteso o raggiunto attraverso un

specifico progetto, i risultati possono divenire una base fondamentale per rafforzare la richiesta economica. Nel momento di revisione del budget, spesso la quota da destinare ad una specifica funzione va in base alla percentuale di contribuzione di una determinata area sul totale del valore prodotto. Se non vi sono dati credibili a supporto, spesso non vengono destinati fondi o quanto meno non incrementati. Alcune organizzazioni come la Black & Decker e la Progressive Insurance (Phillips & Phillips, 2007) hanno ottenuto decisi incrementi di budget su specifiche funzioni basando la loro richiesta su progetti legati al ROI.

*Rafforzamento relazione efficace - sinergica.* Nelle organizzazioni è usuale riscontrare una mancanza di collaborazione e relazione tra diverse aree funzionali se non vi è una forte connessione di “guadagno reciproco” tra le figure interessate. Talvolta un manager non utilizza il suo tempo per rapporti relazionali con delle figure che non gli apportino “valore”. La tendenza è dunque quella di collaborare solo con i gruppi di individui che possono aggiungere valore o aiutarli in diversi modi. La metodologia, mostrando i risultati di miglioramento di performance dei progetti, può incrementare la probabilità di crescita relazionale tra queste figure offrendo la possibilità di sviluppare una collaborazione lavorativa.

*“Guadagnarsi un posto al tavolo”.* Con questo modo di dire si intende proclamare l’importanza di un’analisi fondata sul ROI nel sistema decisionale di un’organizzazione. Colui che propone dei programmi formativi sostenuti da risultati visibili e concreti acquisisce un “rispetto” notevole nel “tavolo decisionale”.

### **2.3 Case Study Analysis**

Le analisi scientifiche effettuate da Yin (1994) e Robson (2002) evidenziano come la modalità più efficace di analisi e valutazione della performance del coaching in azienda sia la “*case study methodology*”. Infatti lo studio diretto dei casi aziendali permette di analizzare i processi di coaching e i fenomeni risultanti da essi all’interno di un contesto realmente rappresentativo. Al tempo stesso rappresenta un’opportunità ideale per studiare l’intero processo di raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione senza interferire (quindi condizionare) eccessivamente con essa.

Proposte le due diverse metodologie di misurazione del ROI del coaching, ai fini dello studio, si ritiene opportuno approfondire l’analisi empirica attraverso la ROI Methodology di Phillips (1997) che permette uno studio specifico degli effetti del coaching sul business delle organizzazioni.

Di seguito, dunque, si propone uno dei primi case study presenti in letteratura legato alla misurazione degli effetti di business del coaching attraverso l’utilizzo della ROI Methodology di Phillips (McGovern et al., 2001). Tali autori cercarono di coprire per primi il vuoto letterario esistente nelle

analisi empiriche dei risultati di business di un intervento di coaching, applicando la metodologia di Phillips presentata qualche anno prima, nel 1997. Tale studio racchiude tutti i limiti di una prima implementazione dell'analisi del quinto livello di misurazione della formazione, centrata sul coaching, mancando di consistenza e credibilità in alcuni passaggi chiave. Il case study offerto rappresenta, tuttavia, il primo passo di approfondimento e di implementazione degli studi legati alla misurazione del ROI del coaching.

Nel sotto paragrafo successivo, invece, verrà illustrato un case study, realizzato dallo stesso Phillips (2007), che analizza in profondità, con particolare cura e completezza d'informazione, la ROI Methodology che egli stesso ha proposto nello studio del ROI del coaching.

### **2.3.1. CASE STUDY: Il C-ROI di 100 executive manager**

Nel 2001, attraverso la rivista internazionale "THE MANCHESTER REVIEW", un gruppo di esperti in ambito formativo (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker, Warrenfeltz, 2001) pubblicò uno dei primi case study legati alla misurazione degli effetti di business del coaching attraverso l'implementazione dei 5 livelli di misurazione individuati da Kirkpatrick (1983) e Phillips (1997). Questo studio empirico è uno dei primi in assoluto in tale ambito; in letteratura, infatti, secondo McGovern et al., 2001, non sono pervenute altre ricerche empiriche precedenti che analizzavano e misuravano i risultati di business di un intervento di coaching.

Come risultato dell'esperienza maturata, McGovern et al., 2001, sottolineano l'importanza del principio della catena d'impatto proposta da Phillips (1997), di seguito proposta:

- ✓ Il coaching si traduce in azioni (nel fare)
- ✓ Le azioni si traducono in impatto di business
- ✓ Tale impatto può essere quantificato e massimizzato.

McGovern et al., 2001, seguono lo schema tradizionale nella misurazione dell'efficacia di un programma formativo esaminando i quattro livelli proposti da Kirkpatrick (1983): reazione al programma e pianificazione delle azioni; apprendimento acquisito; cambiamento comportamentale (applicazione dell'apprendimento); risultati di business tangibili e intangibili. Infine è stato analizzato anche il quinto e ultimo livello di misurazione individuato da Phillips (1997) relativo al ritorno dell'investimento che va a comparare i benefici monetari con i costi derivanti dall'intervento.

McGovern et al., 2001, affermano che sebbene questa metodologia sia la più raccomandata per analizzare l'impatto di un programma formativo, in letteratura sono rarissimi gli studi che hanno esaminato l'impatto di un programma specifico come un intervento di executive coaching.

## **Metodologia utilizzata**

*Popolazione.* I partecipanti, oggetto di studio, sono 100 dirigenti (*executives*) dell'area dell'Europa orientale e dell'Asia occidentale, che hanno portato a termine un intervento di coaching nel periodo compreso tra il 1996 e il 2000. Sessanta sei partecipanti sono uomini e trenta quattro sono donne. L'età è compresa tra i 30 e i 59 anni e alle origini dell'intervento, il 50% dei partecipanti occupava una posizione da vice-presidente o superiore. Nel campione selezionato, il 28% percepiva un compenso annuale compreso tra i \$100,000 e \$149,000 mentre un ulteriore 19% un importo pari o superiore ai \$250,000.

*Stakeholders.* Dov'è stato possibile, lo studio ha coinvolto anche i supervisor dei dirigenti o la funzione Risorse Umane attraverso dei sondaggi che avevano l'obiettivo di rafforzare la consistenza dell'analisi attraverso l'osservazione diretta nel luogo di lavoro. Tali individui sono stati denominati collettivamente "stakeholders".

*Il processo di coaching.* I partecipanti hanno seguito programmi personalizzati in relazione ai propri bisogni individuali. Nel complesso, tuttavia, sono state riscontrate le seguenti caratteristiche comuni a tutti gli interventi messi in atto:

- I coach. La figura dei coach impegnati nello studio è tipicamente un laureato di secondo o terzo livello (Ph.D. o M.B.A.) con almeno vent'anni di esperienza come trainer nel sviluppo organizzativo o manager di linea.
- Tipologie di programmi. Le due distinte categorie nelle quali si sono sviluppati i programmi di coaching racchiudono un orientamento al cambiamento e un focus sulla crescita. Il primo è centrato sul supporto e sulla ridefinizione delle capacità dei partecipanti; il secondo pone l'attenzione sui processi di apprendimento e di crescita per risorse di elevato potenziale o recentemente promosse in nuovi ruoli dirigenziali. In questo studio, il 55% dei casi è stato sviluppato attorno ai temi del cambiamento, il 29% sulla crescita mentre un 16% rappresenta un mix delle due categorie.
- Struttura e durata. Mediamente la durata dell'intervento si aggira tra i sei e i dodici mesi ed è stata seguita una struttura comune fondata su procedure standard di valutazione. Tra gli strumenti utilizzati si segnalano i questionari multi livello, le interviste e le analisi della personalità. Il protocollo standard è stato seguito alla regola assicurando un allineamento generale dei processi tra i partecipanti, gli stakeholders e i coach. I meeting sono stati eseguiti a intervalli specifici condividendo feedback e rianalizzando i progressi ottenuti volti al raggiungimento degli obiettivi. Sono stati, inoltre, accordati i principi di confidenzialità tra coach e coachee al fine di proteggere i contenuti personali delle sessioni di coaching informando correttamente gli stakeholders sui progressi e sugli obiettivi delineati.

*Interviste.* Due figure specializzate sono state selezionate per la raccolta dei dati derivanti dalle interviste individuali. E' stato sviluppato un protocollo standard che permetta di analizzare i cinque livelli di impatto definiti. L'intervista telefonica, di durata media compresa tra i venticinque e i quarantacinque minuti, approfondiva il livello di soddisfazione unitamente al processo di coaching messo in atto. In aggiunta, gli intervistati hanno descritto gli obiettivi di coaching prefissati, il grado d'efficacia con i quali li hanno raggiunti (se sono stati raggiunti), i nuovi comportamenti adottati segnalando le modalità di applicazione e di frequenza di utilizzo e identificando i fattori che hanno contribuito all'efficacia o inefficacia del programma di coaching.

Uno degli aspetti più importanti del case study in oggetto riguarda l'individuazione, da parte dei dirigenti partecipanti, dei benefici tangibili sul business risultanti dal processo di coaching. Al fine di rappresentare in modo chiaro e completo tutti gli aspetti che ruotano attorno al processo misurativo, i dirigenti hanno individuato, inoltre, gli altri fattori che possono aver influenzato i risultati di business presi in considerazione nell'analisi. Successivamente sono state fornite le stime dei valori monetari annui dei risultati di business e identificati i benefici intangibili derivanti dall'intervento di coaching.

*Calcolo del ROI.* Ai partecipanti è stato richiesto di quantificare l'impatto di business identificato nello step precedente. Ciascuno di loro ha implementato la metodologia di calcolo descritta durante le interviste avvenute in precedenza fornendo delle stime aggiustate per il livello di confidenza stimato. Seguendo la ROI methodology di Phillips, sono stati eliminati i valori estremi ritenuti non veritieri per l'analisi fissando un limite soglia alle stime dei benefici monetari tangibili. Il passo successivo, orientato all'approccio conservativo, inserisce una serie di aggiustamenti al fine di isolare correttamente gli effetti del coaching nell'analisi del ROI attribuibile all'intervento.

*Il programma di "aggiustamento": l'isolamento effetti del coaching.* Le stime del ROI eseguite dai dirigenti partecipanti, sono state moltiplicate per la percentuale di miglioramento che i dirigenti stessi hanno attribuito al coaching. L'aggiustamento per l'errore potenziale di stima ha seguito, successivamente, i seguenti passaggi:

- La stima del ROI è moltiplicata per il livello di confidenza dei dirigenti nell'isolamento degli effetti del coaching
- Tale stima è stata a sua volta moltiplicata al livello di confidenza delle stime del ROI

Dal ROI ipotizzato inizialmente, dunque, l'analisi ha fornito un aggiustamento di stima a quattro livelli rispettando il principio conservativo individuato da Phillips (1997).

*La scala valori totale.* I dirigenti, facenti parte del campione di analisi, derivano da 56 differenti organizzazioni di piccole, medie e grandi dimensioni determinando un'elevata variabilità nella stima del ROI. In tale contesto è stata sviluppata una scala valori standard per i valori di stima dei partecipanti. La "Total Value Scale" (TVS) fornisce una base comune di valutazione dei valore

espresso dall'intervento. Ad esempio, un dirigente di una piccola azienda manifatturiera considera un ROI di 50.000€ diversamente rispetto ad una realtà in ambito ICT. Seguendo questa logica, la scala valori è così rappresentata:

- +5. Il valore dell'intervento di coaching è stato ampiamente superiore rispetto l'investimento economico e temporale impiegato
- 0. Il coaching ha avuto un ritorno dell'investimento in linea con le altre attività formative e ha appena ripagato l'investimento effettuato
- -5. I benefici ottenuti dal coaching sono stati decisamente inferiori rispetto l'investimento economico e temporale impiegato

## **Risultati dello studio**

### *1. Reazione*

L'86% dei partecipanti e il 74% degli stakeholders hanno manifestato grande soddisfazione (molto o estremamente soddisfatti) del processo di coaching.

*“E' stato fatto un ottimo lavoro, il coach si è dimostrato altamente professionale e abituato a lavorare con i senior managers” (Dirigente)*

*“E' stata una grande opportunità; un benefit dell'azienda estremamente utile. Un bonus sparisce una volta utilizzato, un'attività di questo tipo certamente rimane per sempre. Sono stato selezionato perché probabilmente ero il prossimo candidato in uscita; ora sono stato promosso!” (Dirigente)*

### *2. Apprendimento*

McGovern et al. (2001) nell'analisi dell'apprendimento hanno richiesto ai partecipanti e agli stakeholders di individuare le loro due priorità più importanti di sviluppo. Il contenuto dell'executive coaching nel complesso si è focalizzato nelle seguenti categorie:

- Crescita delle capacità di leadership (14%)
- Crescita delle capacità di gestione manageriale (18%)
- Favorire la crescita personale. Supporto alla carriera, al bilanciamento vita/lavoro, al parallelismo conoscenze-sviluppo personale (12%)
- Crescita l'agilità di business e la credibilità tecnica o funzionale (15%)
- Incrementare le competenze interpersonali (di relazione) (35%)

### 3. *Cambiamento comportamentale (applicazione)*

Ai partecipanti è stato richiesto di individuare le azioni e/o i comportamenti che sono stati implementati dopo l'intervento di coaching e che non sarebbero mai avvenuti senza l'attività formativa. A tale domanda sono state raccolte diverse tipologie di risposte in relazione alla specificità dell'azione o comportamento messo in atto.

*“Sto rivedendo i report diverse volte prima di estenderli al team”*

*(Intervistato 1); “Pongo maggiore attenzione alla pianificazione strategica”*

*(Intervistato 2)*

Successivamente è stato richiesto di valutare il grado d'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi in base ad una scala valori da 1 a 5. Mentre i partecipanti hanno affermato che il 73% degli obiettivi è stato raggiunto con un elevato grado d'efficacia (4 o 5 p.ti), gli stakeholders hanno valutato in modo più conservativo il raggiungimento degli obiettivi delineando un 54% con un elevato grado d'efficacia. Nel complesso i valori registrati sono stati eccellenti.

- Fattori che hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi.

Nell'analisi della catena d'impatto, McGovern et al. (2001) hanno altresì ricercato i fattori che hanno inciso sulla definizione dei nuovi comportamenti acquisiti. E' stato richiesto ai dirigenti partecipanti di identificare i fattori che hanno influito positivamente e negativamente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. I fattori presi in considerazione includono i processi di self-assessment, l'efficacia dei feedback ricevuti, l'impegno impiegato dai dirigenti nei processi implementati, la relazione coach-coachee, la riservatezza dell'azione di coaching, la disponibilità del coach e del dirigente e il supporto dei managers e dell'organizzazione. L'84% dei partecipanti hanno constatato l'importanza della qualità della relazione tra coach ed executive come elemento chiave nella buona riuscita del progetto.

La seguenti testimonianze ben rappresentano il ruolo cardine del coach:

*“Il coach ha reso il tutto possibile. Ha ascoltato molto attentamente, ha appreso il linguaggio dell'organizzazione efficacemente e molto velocemente. E' stata flessibile ed ha appreso appieno i cambiamenti organizzativi che erano in atto”.*

*“Il mio coach? Una relazione perfettamente connessa. Ha avuto uno stile eccezionale, ha appreso ciò di cui avevo bisogno e mi ha offerto una chiave di lettura strategica. Ritengo la sua esperienza in ambito business fondamentale per la comprensione dei processi. Ho colto fin da subito l'opportunità, il coaching è un servizio fantastico”*

Tra gli altri fattori di successo riscontrati sono inclusi la struttura del processo, la regolarità di meeting programmati, la flessibilità di tali meeting, la presenza nel posto di lavoro del coach e la definizione di

alcuni appuntamenti al di fuori del contesto lavorativo. Tali risultati sono emersi dalle singole esperienze avute dai dirigenti partecipanti all'intervento.

- Fattori che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi.

Rispettando il principio conservativo, McGovern et al. (2001) identificano all'incirca dodici interventi di coaching all'interno dei quali i dirigenti partecipanti non hanno applicato l'apprendimento ricevuto per almeno una delle priorità di sviluppo individuate. Le aree critiche riscontrate sono state raccolte nei seguenti punti:

- disponibilità e l'impegno del coachee
- pressioni organizzative
- problemi comunicativi

#### 4. Risultati organizzativi – Impatto di business

L'impatto tangibile sul business ha visto l'incremento delle seguenti aree di business: produttività, qualità, punti di forza organizzativi e customer service. Alcuni commenti raccolti dalle interviste con i coachee illustrano egregiamente l'impatto di business avvenuto:

*“L'investimento di 10 Mln di \$ su un specifico progetto di business sembrava al capolinea; nessun progresso e uno stato di rassegnazione generale evidente. Cominciai a gestire tale iniziativa e vidi un'inversione di tendenza, un'opportunità. Convinsi il management ad investire altri 3 Mln \$ ed è stato un successo. Se avessimo deciso di abbandonare il progetto avremmo perso i 10 Mln \$ investiti ed è solo grazie all'intervento di coaching che sono riuscito a superare le resistenze “politiche” e guadagnare il consenso tra gli stakeholders del progetto” (commento 1)*

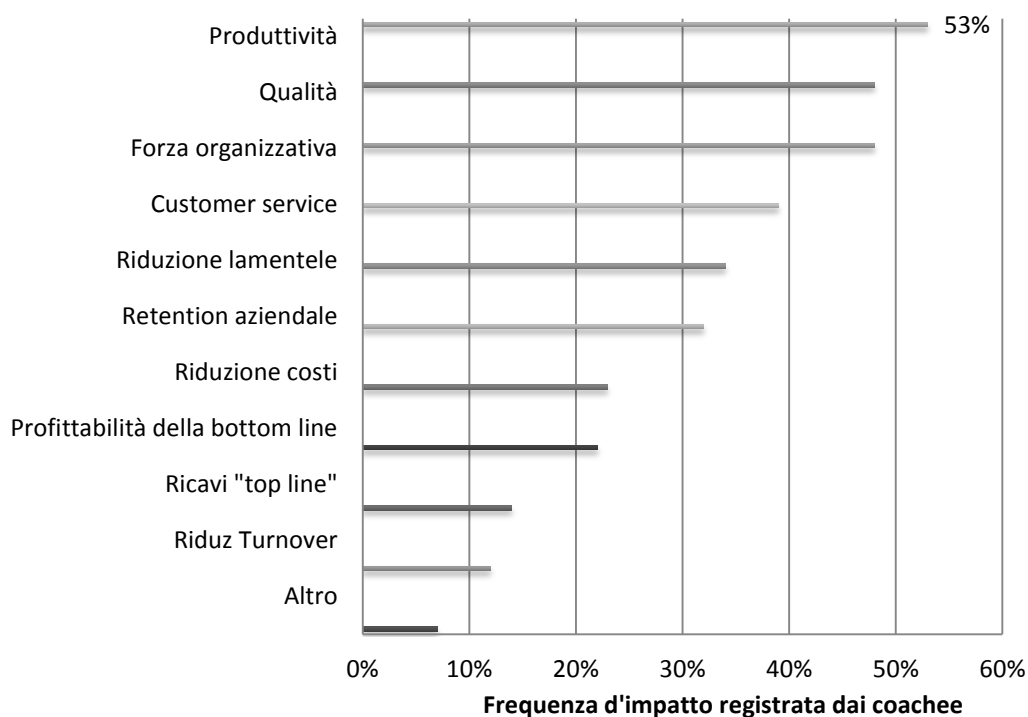
*“Stracciando tutte le aspettative preventivate, sono state individuate molteplici aree di riduzione di costi in un'ottica efficientistica. Un esempio evidente è stato l'aver dato in outsourcing due aree specifiche che hanno comportato un risparmio stimato di 1.4 Mln \$ in un periodo quinquennale d'attività” (commento 2).*

Nel grafico 2.2 vengono evidenziate, in termini percentuali riportati dai dirigenti, le aree di business sulle quali ha impattato maggiormente il coaching.

In aggiunta all'impatto tangibile, i dirigenti e le loro organizzazioni hanno registrato un impatto sui benefici intangibili. Questi includono la sfera comunicativa (miglior rapporto relazionale con i collaboratori, con i propri pari e con gli stakeholders), la job satisfaction, la riduzione dei conflitti e il miglioramento del lavoro in team (Grafico. 2.3). Alcuni dirigenti, attraverso le interviste, hanno dichiarato che in determinati contesti i benefici intangibili hanno avuto un impatto più significativo rispetto ai benefici tangibili.

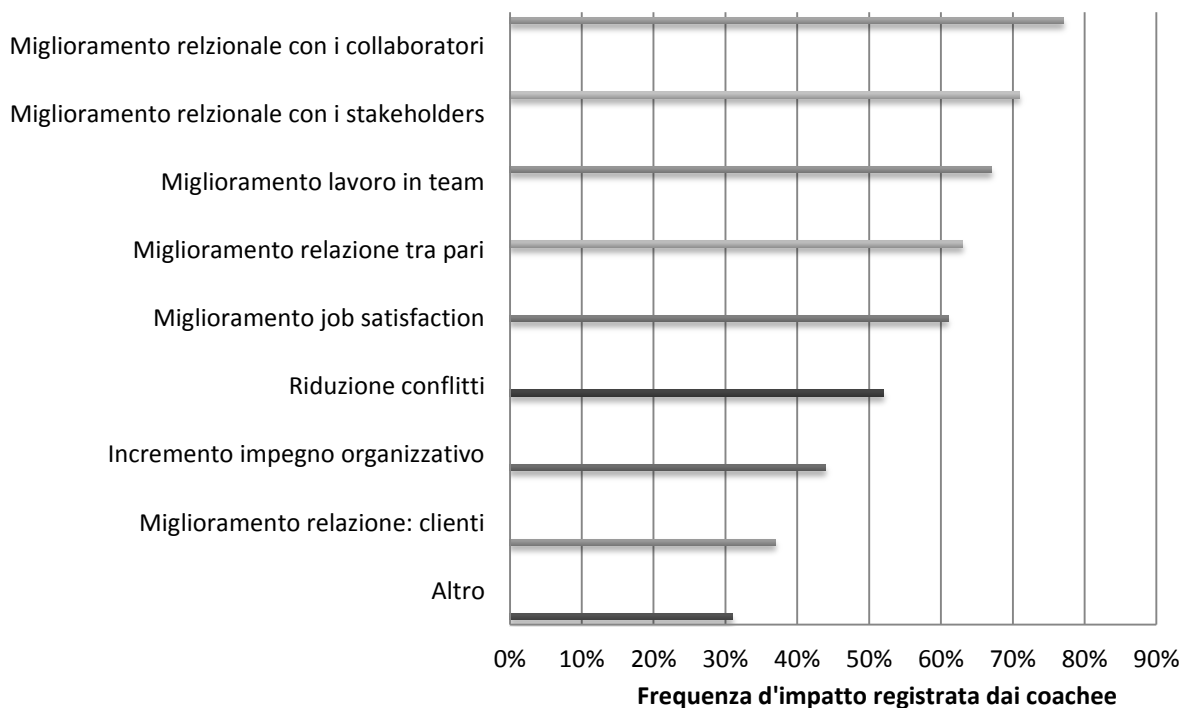


**Grafico 2.2: Impatto di business tangibile**



Fonte: Adattamento, McGovern et al, 2001

**Grafico. 2.3: Impatto di business intangibile**



Fonte: Adattamento, McGovern et al, 2001

*“Ho instaurato una stretta relazione con il mio capo, i miei collaboratori e i miei pari. Ho chiesto feedback ed ho ricevuto collaborazione. Abbiamo sviluppato un forte relazione positiva ed è stato evidente il cambiamento organizzativo. E’ stata una chiave di lettura straordinaria, ora capisco le dinamiche del mio network” (Dirigente).*

#### 5. Ritorno dell’investimento (ROI)

Quaranta tre dirigenti sono stati in grado di fornire una stima del ROI dell’investimento in termini monetari. I restanti cinquanta sette partecipanti non hanno fornito stime quantitative - monetarie specifiche del ROI del coaching ma hanno risposto alla misurazione utilizzando la *Total Value Scale* definita precedentemente. Le stime iniziali del ROI dell’intervento di executive coaching, precedenti gli aggiustamenti e relativi ai quaranta tre dirigenti descritti sopra, furono comprese tra i 100.000 \$ e 1 Mln di \$. Due, dei quaranta tre dirigenti, hanno affermato quanto segue:

*“Da quando abbiamo definito la “mappa della squadra”, il turnover è drasticamente sceso. Vi posso confermare che ben sette figure di rilievo sono rimaste in azienda, ciascuna delle quali con un compenso di \$ 65.000. L’inserimento di una nuova figura costa in media il 20% in più del salario appena definito. Dunque è semplice constatare che sono stati risparmiati \$ 91.000. Inoltre, dall’inizio dell’intervento, sono stato promosso e il mio compenso è salito di \$ 20.000. Nel complesso, quindi, l’impatto monetario è stato di \$ 111.000. Sono 100% sicuro della stima descritta” (commento 1)*

*“Senza ombra di dubbio è una stima approssimativa. Comunque sia l’intervento ha apportato una maggiore produttività e un notevole incremento nella reattività d’azione. L’anno scorso sono stati risparmiati circa \$ 4 Mln. Ritengo che il 10% di tale risultato sia imputabile al lavoro che è stato fatto con le persone focalizzando l’attenzione sulla produttività e sulla massimizzazione della performance. Dunque \$ 400.000 sono direttamente imputabili all’intervento. Devo dire, però, che la percentuale di confidenza nella stima è pari al 75%” (commento 2)*

Lo step successivo è stato quello di isolare gli effetti del coaching dagli altri fattori che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati di business, tangibili e intangibili. In media, il 50% del cambiamento è stato attribuito al coaching e il 30% all’impegno personale dei dirigenti nell’implementazione e utilizzo dei processi.

Nell’analisi dei costi, McGovern et al, (2001) individuano un costo medio di \$ 15.000 per ciascun intervento di coaching che, se confrontato con la media del ROI individuata (\$ 100.000), attesta un

ritorno dell'investimento di 6/7 volte l'investimento iniziale. Nel rispetto del modello proposto da Phillips (1997), se un programma formativo non genera almeno il 25% del ROI nel primo anno, dev'essere considerato un investimento privo di valore. Sotto tale prospettiva, McGovern et al, (2001) affermano con confidenza che l'executive coaching è un investimento di grande valore.

Approfondite le stime dei dirigenti capaci a definire un valore monetario all'intervento di coaching, è necessario spostare l'attenzione su quelle figure che hanno utilizzato la *Total Value Scale*.

*“Forse uno degli aspetti più impegnativi dell'analisi di studio è stato il supporto dato ai dirigenti nell'individuare la stima del ROI del loro processo di coaching” (McGovern et al, 2001).* L'executive coaching si sviluppa attorno alle aree di miglioramento di un individuo, risulta dunque complesso il supporto alla definizione di un valore finanziario.

Considerando l'ampia varietà delle organizzazioni e dei dirigenti oggetto di studio, la varietà degli obiettivi di sviluppo, non risulta sorprendente che ciascun partecipante utilizzi il proprio criterio di misurazione del ROI. In aggiunta pochi partecipanti hanno tenuto traccia delle azioni e dei cambiamenti comportamentali messi in atto nella propria attività.

Pertanto le stime variavano non solo in termini di criteri ma anche in termini di specificità e livello di confidenza, come già indicato. Lo sviluppo della Total Value Scale aveva l'obiettivo di standardizzare le stime di valore dei partecipanti dell'intervento. Il 75% del campione considerato (coachee e stakeholders) ha indicato che il valore del coaching è risultato “estremamente positivo” o “molto positivo” rispetto all'investimento eseguito. Il 77% dei partecipanti ha affermato che il valore del coaching si attesta da +3 a +5.

Nell'analisi di comparazione tra il gruppo che ha fornito stime quantitative monetarie e quello che ha utilizzato la scala valori è emerso che il valore totale medio di coloro che hanno stimato i benefici monetari dell'intervento è leggermente superiore rispetto ai valori registrati dal secondo gruppo anche se la differenza non è statisticamente significante. Come stima finale del valore percepito dai partecipanti, è stato chiesto se avrebbero raccomandato l'intervento di coaching ad altri colleghi. Un netto 93% ha risposto affermativamente.

### ***Conclusioni e considerazioni finali***

Lo studio svolto da McGovern et al (2001) ha l'obiettivo di dimostrare l'efficacia del coaching misurando il ROI attraverso i 5 livelli di analisi proposti da Kirkpatrick (1983) e Phillips (1997). Lo studio mette in luce i risultati positivi che l'executive coaching ha apportato alle figure coinvolte e offre un primissimo case history in materia.

Il campione di popolazione, facente parte dello studio, è fortemente diversificato e questo, da un lato rafforza la qualità dell'indagine, dall'altro ha reso maggiormente complesso lo studio del ROI del coaching che ha dovuto considerare i diversi settori di business e le differenti dimensioni aziendali

delle organizzazioni analizzate. McGovern et al (2001), inoltre, evidenziano con cura gli aspetti che incidono maggiormente nella buona riuscita di un intervento di coaching, sottolineando l'importanza della scelta del coach, il fondamentale ruolo che gioca l'organizzazione nel supportare il coachee nel suo programma di sviluppo e nella raccolta e analisi dei dati, l'importanza dell'aspetto misurativo dei processi con la successiva comunicazione dei risultati ottenuti.

Tuttavia emergono chiaramente i limiti e le fragilità di alcuni passaggi procedurali che contraddistinguono una prima applicazione del modello proposto in letteratura nell'analisi del fenomeno.

### **2.3.2. CASE STUDY: ROI Methodology™ - Nations Hotel Corporation.**

La Nations Hotel Corporation (NHC) è un'importante catena alberghiera degli Stati Uniti presente in più di quindici Paesi. La compagnia ha realizzato negli ultimi anni una crescita costante che portato ad avere oggi più di trecento hotels nelle più importanti città del mondo. La NHC vanta uno dei brand, nell'industria alberghiera, più rinomati a livello globale, con un indice di satisfaction pari al 72%. Il mercato dell'industria alberghiera è altamente competitivo, ciclico e soggetto alle fluttuazioni del contesto economico globale. Il prezzo è una variabile estremamente importante tanto quanto la customer satisfaction. I profitti sono altamente sensibili all'andamento dei costi operativi delle strutture e in quest'ottica i top managers sono alla costante ricerca di nuove soluzioni atte a migliorare l'efficienza operativa, la customer satisfaction, la crescita dei ricavi e un'elevata performance lavorativa. I dirigenti, in particolare coloro che gestiscono budget importanti, sono costantemente sotto pressione nel mostrare i miglioramenti apportati sui parametri di performance sopra citati.

Per collaborare con i dirigenti in merito alle aree di miglioramento delle misure di performance cruciali del business, la funzione formazione e sviluppo della NHC (la NHLO), ha condotto un breve sondaggio per dare priorità alla formazione, a livello organizzativo, e alle esigenze di performance emerse. La maggior parte dei dirigenti intervistati ha espresso la richiesta di lavorare con un coach qualificato che gli assista attraverso una serie di cambiamenti e questioni sistematiche nel tempo. Si riteneva dunque che questa scelta potesse incrementare le performance organizzative in diversi livelli e raggiungere i risultati di business desiderati. Successivamente, quindi, la funzione NHLO ha sviluppato una proposta di coaching strutturata e formale, denominata "CBI" (*Coaching for Business Impact*), offerta al top management. Fin dal primo step fu evidente la necessità di dimostrare il valore del progetto di coaching delineato. Sebbene l'obiettivo iniziale fu quello di migliorare le prestazioni lavorative dei dirigenti, si volle misurare il ritorno dell'investimento (ROI) in termini di performance organizzative. L'obiettivo fu quello di valutare venticinque dirigenti, selezionati a random (se possibile), tra i partecipanti del CBI.

### Il programma di coaching

La figura 2.9 mostra i vari steps di un programma di coaching suddiviso in quattordici elementi e processi.

- 1) Partecipazione volontaria. I dirigenti devono prendere parte volontariamente al progetto. L'impegno di una persona volontaria si traduce in disponibilità che non significa solamente apertura al cambiamento, al miglioramento e all'applicazione di ciò che è stato appreso ma anche a fornire tutte le indicazioni e i dati per valutare il processo di coaching (Phillips, 2007). Questo aspetto comporta che non tutti i dirigenti selezionati per l'intervento di coaching fanno parte dell'analisi. L'apporto di queste figure diventa, quindi, fondamentale per il successo del processo misurativo.
- 2) L'esigenza del coaching. Una parte importante del processo è rappresentata dal dialogo con i dirigenti per determinare se una soluzione di coaching è effettivamente necessaria. In tale step, lo staff della NHLO elabora una check list per formulare concretamente le problematiche e i bisogni che potrebbero riguardare un intervento di coaching. Dalla check list emergono alcune aree di performance cruciali dove il coaching può intervenire a supporto. Tale step assicura l'utilità del coach nell'ottica di contribuzione ai risultati desiderati dai dirigenti.

**Fig. 2.6: Elementi e processi di un programma di coaching**



Fonte: Phillips, 2007

- 3) Auto-valutazione (*Self-assessment*). Come parte del processo, è stato configurato un *assessment* iniziale su ciascun partecipante del progetto, il manager subordinato e il diretto riporto. Gli *assessment* nell'*executive coaching* non sono solamente un esercizio intellettuale quanto piuttosto un valido strumento che fornisce indicazioni utili sulle quali può essere basato l'intervento (Nelson & Hogan, 2009). In questo caso è stato utilizzato il tipico *assessment* a 360° che si concentra sull'area dei feedback, sulla comunicazione, sull'apertura, sulla confidenza e altre competenze fondamentali per il successo nel contesto competitivo della ricezione turistica.
- 4) L'impegno alla raccolta dei dati. Come preconditione, i dirigenti devono essere d'accordo nel fornire tutti i dati necessari durante l'intervento di coaching, rispettando tempistiche e procedure delineate. Questo step assicura la raccolta di sufficienti informazioni, quantitative e qualitative, che permettano di evidenziare i miglioramenti conseguiti dai coachee e il valore dell'intervento.
- 5) Ruoli e responsabilità. Sia per il dirigente sia per il coach, ruoli e responsabilità devono essere precisamente definite. È importante, infatti, che sia chiaro il fatto che il ruolo del coach è quello di ascoltare, fornire feedback, valutare ma non prendere decisioni al posto dei dirigenti. Tale chiara distinzione è alla base dello sviluppo di sessioni di coaching produttive ed efficaci.
- 6) L'abbinamento Coach-Coachee. I coach facenti parte del progetto derivano da un'importante azienda di business coaching con la quale lo staff della NHLO ha instaurato un produttivo rapporto collaborativo. Il *match* tra coach e coachee avviene a seconda delle preferenze espresse dai dirigenti associate al profilo dei coaches selezionati. A ciascun coach è fornita una serie di dati di background del coachee così che siano disponibili tutte le informazioni necessarie e il processo di coaching possa iniziare.
- 7) Sessione orientativa. Il dirigente e il coach si incontrano per la prima volta formalmente durante la sessione orientativa. In questo incontro lo staff NHLO spiega al gruppo presente, il processo, i requisiti, le tempistiche e altri dettagli amministrativi. Tale passaggio avviene usualmente in gruppo ma può essere condotto anche individualmente.
- 8) L'incarico. Uno degli aspetti più importanti del coaching, come processo di intervento, riguarda l'allineamento tra l'assegnazione dell'incarico e i bisogni di business. Come afferma Turner (2006) uno degli aspetti più difficili per i responsabili delle risorse umane riguarda l'allineamento del processo di coaching con gli obiettivi di business integrando il coaching all'interno dei processi organizzativi. Molti progetti di coaching si focalizzano sulle tematiche comportamentali (ad esempio l'incapacità di ascolto da parte di un dirigente verso i propri sottoposti). Al fine di creare una connessione con l'impatto di business, i cambiamenti comportamentali devono essere collegati a una chiara conseguenza di business. Nell'assegnazione iniziale, il coach scopre le necessità di business ponendo una serie di domande che esaminano le conseguenze dei

cambiamenti di comportamento dei dirigenti all'interno dell'organizzazione. Tale processo è caratterizzato da domande che spingono a tradurre un il cambiamento comportamentale in un risultato atteso, successivamente classificato in specifici items di business: produttività, fatturato, efficienza, risparmio sui costi diretti, *retention* del personale dipendente e *customer satisfaction*. Gli obiettivi di risultato dell'intervento devono associarsi ai corrispondenti cambiamenti in almeno tre di questi misure di business. Senza un allineamento obiettivi-esigenze di business risulta difficile valutare l'intervento di coaching attraverso l'analisi ROI.

- 9) Sessioni di coaching. Sono state svolte sessioni di coaching individuale almeno una volta al mese (in media più di una) di minimo un'ora ciascuna in relazione alla esigenze e ai temi sul tavolo. Il coach e il coachee si sono incontrati nella maggior parte dei casi di persona, talvolta attraverso una conversazione telefonica. Meeting di routine sono stati necessari per monitorare il processo.
- 10) Definizione - settaggio degli obiettivi. Sebbene gli individui possano definire obiettivi in qualsiasi area che necessiti un miglioramento, i dirigenti senior scelsero cinque aree prioritarie per gli obiettivi di risultato: incremento del fatturato, efficienza produttiva e operativa, riduzione dei costi diretti, permanenza delle risorse umane chiave e customer satisfaction. I dirigenti selezionarono una misura in almeno tre di queste aree. Essenzialmente i coachee hanno individuato tre specifici obiettivi da raggiungere attraverso tre specifici piani d'azione.
- 11) Definizione dei piani d'azione. I piani d'azione, strumento comune nelle attività di coaching, permettono ai dirigenti di definire specifici steps d'azione, sviluppati con l'obiettivo di favorire determinate conseguenze connesse alle misure di impatto di business. Il piano d'azione doveva essere completato durante le prime due, di tre, sessioni di coaching, definendo nei dettagli e step by step cosa dovrebbe aver portato un specifico miglioramento. Le parti A, B e C della sezione di analisi del piano d'azione sono state completate nelle fasi di sviluppo iniziale. I coaches distribuirono pacchetti di piani d'azione che includevano istruzioni, moduli bianchi e esempi completi. Il coach spiega il processo al secondo incontro e non è escluso che il piano d'azione non sia rivisto a seconda dei cambiamenti in corso d'opera. Ai direttori fu richiesto di focalizzare su almeno tre di cinque misure d'impatto di business individuate, segnalate al livello 4 della tabella 2.7. Conseguentemente almeno tre piani d'azione devono essere sviluppati e implementati.
- 12) Apprendimento attivo. Dopo lo sviluppo delle misure specifiche e dei piani d'azione da parte dei coachee, diverse strategie di sviluppo vengono discusse e implementate con l'aiuto del coach. In questo step, dunque, il coach funge da facilitatore, utilizzando una serie di tipici processi di apprendimento come ad esempio gli strumenti di auto valutazione, video feedback, attività di rafforzamento delle abilità e altre tecniche specializzate. Il coaching dev'essere considerato come un processo di apprendimento attivo dove il coachee, i dirigenti in questo caso, sperimentano,

applicano e riflettono sull'esperienza. Il coach fornisce input, risposte-reazioni, valutazioni e misurazioni.

- 13) Rielaborazione dei progressi. Mensilmente, il coach e il coachee rivedono i progressi e riallineano il piano d'azione se necessario. La questione importante diviene quindi continuare con una serie di aggiustamenti atti a sostenere il processo.
- 14) Reporting. Dopo sei mesi di intervento di coaching, i dirigenti partecipanti riportano i miglioramenti completando gli steps D, E, F e G del piano d'azione e annessa parte legata ai benefici intangibili. Se l'impegno e lo sforzo fatto nell'ottica migliorativa e le misure adottate non sono state sufficienti ad apportare un cambiamento effettivo, si è scelto di dilungare nel tempo l'intervento. Si segnala, tuttavia, che per la maggior parte dei dirigenti sei mesi di intervento sono stati sufficienti.

Questi 14 elementi riflettono la realizzazione di un progetto basato sui risultati, propriamente chiamato “*coaching for business impact*” (coaching per l'impatto di business) (Phillips, 2007).

### Obiettivi

Uno studio efficace sul ROI deriva dagli obiettivi del specifico progetto in oggetto di analisi. Nel coaching è importante indicare con chiarezza gli obiettivi dei vari livelli. La tabella 2.7 mostra i dettagliati obiettivi associati a questo progetto. Tali obiettivi riflettono i 4 livelli di Kirkpatrick più il quinto livello del ROI di Phillips. Alcuni livelli sono stati riallineati – riaggiustati in base al contesto ambientale di riferimento dove l'intervento di coaching è stato eseguito. Definiti questi steps diviene semplice misurare i progressi su tali obiettivi.

**Tab. 2.7: Obiettivi dell'impatto di business del coaching**

<b>LIVELLO 1</b>	<p>Al termine del percorso di coaching, il dirigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- percepisce l'influenza del coaching nei processi lavorativi</li> <li>- percepisce l'importanza del coaching sulle performance lavorative attuali</li> <li>- percepisce il coaching come strumento che apporta valore in termini di risparmio di tempo e risorse investite</li> <li>- indica il coach come una figura efficace</li> <li>- raccomanda l'intervento di coaching ad altri dirigenti</li> </ul>
<b>LIVELLO 2</b>	<p>Al termine del percorso di coaching, i dirigenti dovrebbero migliorare la loro capacità di comprensione o le seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuare i propri punti di forza e di debolezza</li> <li>- tradurre feedback in piani d'azione</li> <li>- invogliare i membri del team a partecipare al progetto e a raggiungere gli obiettivi</li> <li>- comunicare efficacemente</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborare con i colleghi</li> <li>- migliorare la propria efficienza</li> <li>- incrementare le proprie capacità di leadership</li> </ul>
<b>LIVELLO 3</b>	<p>Sei mesi dopo aver terminato il percorso di coaching, i dirigenti dovrebbero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aver completato i piani d'azione</li> <li>- essere in grado di aggiustare il piano d'azione in relazione alle esigenze e ai cambiamenti dell'ambiente lavorativo</li> <li>- mostrare miglioramenti nelle seguenti aree: individuare i propri punti di forza e di debolezza; tradurre feedback in piani d'azione; invogliare i membri del team a partecipare al progetto e a raggiungere gli obiettivi; comunicare efficacemente; collaborare con i colleghi; migliorare la propria efficienza; incrementare le proprie capacità di leadership.</li> <li>- identificare barriere e fattori facilitanti</li> </ul>
<b>LIVELLO 4</b>	<p>Al termine del percorso di coaching, i dirigenti dovrebbero migliorare in almeno tre delle seguenti specifiche misure nelle seguenti aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- crescita del fatturato</li> <li>- efficienza produttiva/operativa</li> <li>- riduzione dei costi diretti</li> <li>- permanenza delle risorse chiave in azienda</li> <li>- customer satisfaction</li> </ul>
<b>LIVELLO 5</b>	<p>Il valore del ROI dovrebbe essere del 25%</p>

*Fonte: Phillips, 2007*

### Pianificazione della valutazione

La tabella 2.9 mostra il piano di raccolta dati di questo progetto. Il piano comprende le seguenti tecniche e strategie utilizzate nella raccolta dati:

- Obiettivi del programma. Sono gli stessi, sintetizzati, della Tab. 2.7.
- Misurazione/Dati. In questo punto risultano talvolta necessarie ulteriori specificazioni sugli obiettivi. Vengono dunque individuate le misurazioni atte a valutare i progressi sul raggiungimento degli obiettivi.
- Metodi di raccolta dati. Qui vengono indicati i specifici metodi utilizzati per raccogliere i dati dei risultati tra i diversi livelli. In questo progetto i metodi più utilizzati sono stati i piani d'azione e i questionari.
- Risorse dati. Per ciascun gruppo di dati sono stati individuate le risorse dati. Le risorse disponibili ai coaches sono spesso limitate ai dati forniti dai dirigenti, dai manager o dai report individuali o di gruppo elaborati tra coach e dirigente. Sebbene i dati forniti dai dirigenti

provengono di solito dai dati raccolti dall'organizzazione, i dirigenti devono includere i dati nel documento del piano d'azione. Così, i dirigenti divengono una fonte di dati per l'NHLO.

- Tempistiche. Le tempistiche si riferiscono al tempo necessario per raccogliere specifici dati items dall'inizio dell'intervento di coaching.
- Responsabilità. Questa sezione è dedicata al responsabile della raccolta dati.

Il piano di integrazione dati (tab. 2.8) mostra come i diversi tipi di dati siano raccolti e integrati al fine di definire la situazione valutativa complessiva del programma nell'ottica di una soluzione di performance migliore.

**Tab. 2.8: Piano di integrazione dati per la valutazione del programma**

CATEGORIE DI DATI	QUESTIONARIO AI DIRIGENTI	QUESTIONARIO AI DIRIGENTI SENIOR	PIANO D'AZIONE	DATI RACCOLTI DALL'AZIENDA
Reazione	X			
Apprendimento	X	X		
Applicazione	X	X	X	
Impatto			X	X
Costi				X

Fonte: Phillips, 2007

**Tab. 2.9: Piano di raccolta dati**

LI V	OBIETTIVI DEL PROGRAMMA	MISURE	METODO RACCOLTA DATI	RISORSE DATI	TEMPI	RESPONSA BILITA'
1	Reazione / Soddisfazione. - rilevanza nel lavoro - incidenza sul successo lavorativo - valore aggiunto - efficacia del coach - raccomandazione	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Dirigenti	6 mesi dopo l'inizio dell'intervento	NHLO staff
2	Apprendimento. - individuazione p.ti di forza e debolezza - traduzione feedback in	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Dirigenti e Coaches	6 mesi dopo l'inizio dell'intervento	NHLO staff

	<p>piani d'azione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coinvolgere membri del team</li> <li>- comunicazione efficace</li> <li>- collaborazione con i colleghi</li> <li>- migliorare la propria efficienza</li> <li>- incrementare le capacità di leader</li> </ul>				nto	
<b>3</b>	<p><i>Applicazione / Implementazione.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completare e aggiustare i piani d'azione</li> <li>- identificare barriere e facilitatori</li> <li>- evidenziare i miglioramenti nelle capacità</li> </ul>	<p>Checklist del piano d'azione - 4 su 5 in una scala da 1 a 5</p>	<p>Piano d'azione e questionario</p>	<p>Dirigenti e Coaches</p>	<p>6 mesi dopo l'inizio dell'intervento</p>	<p>NHLO staff</p>
<b>4</b>	<p><i>Impatto di business.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento del fatturato</li> <li>- efficienza produttiva/operativa</li> <li>- riduzione dei costi diretti</li> <li>- permanenza delle risorse chiave in azienda</li> <li>- customer satisfaction</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rivisitazione mensile</li> <li>2. Varia a seconda della sede</li> <li>3. Riduzione costi diretti</li> <li>4. Turnover volontario</li> <li>5. Indice di customer satisfaction</li> </ol>	<p>Piano d'azione</p>	<p>Dirigenti</p>	<p>6 mesi dopo l'inizio dell'intervento</p>	<p>NHLO staff</p>
<b>5</b>	<p><i>ROI</i></p> <p>25 %</p>	<p><b>Commenti:</b> I dirigenti sono impegnati a fornire i dati. Tutti gli aspetti legati alla raccolta dati sono pienamente compresi prima di cominciare l'intervento di coaching.</p>				

*Fonte: Phillips, 2007*

Le tabelle 2.9 e 2.10 mostrano i piani completi per l'analisi dei dati che consento e includono l'analisi del ROI. Tali documenti si concentrano sugli aspetti chiave necessari per un'analisi credibile dei dati dei risultati obiettivo includendo i seguenti:

- **Dati items.** Rappresentano le cinque aree di misurazione di business da analizzare nel piano.

- Isolamento degli effetti del coaching. Altri fattori esterni possono influenzare le performance ottenute durante il processo di analisi del ROI. In questo case study, la stima definita dai dirigenti rappresenta il metodo di isolamento degli effetti dell'intervento di coaching sui dati delle misure di miglioramento. I dirigenti stimano una proporzione di miglioramento lavorativo e incremento di performance derivante dal processo di coaching. Sebbene vi siano molti metodi di isolamento, come ad esempio i gruppi di controllo e le analisi dei trend, in questo contesto non sono stati ritenuti appropriati. Nonostante le stime derivino dai partecipanti, dunque soggettive, i soggetti coinvolti rappresentano la miglior chiave di lettura nel ponderare il peso dell'intervento. Tali stime verranno successivamente "aggiustate" dall'errore di stima definito.

**Tab. 2.10: Piano di analisi del ROI del coaching per l'impatto di business**

<b>Dati items</b>	<b>Metodi di isolamento effetti del coaching</b>	<b>Metodi di conversione dati in valori monetari</b>	<b>Categorie di costo</b>
- incremento del fatturato - efficienza produttiva/operativa - riduzione dei costi diretti - permanenza delle risorse chiave in azienda - customer satisfaction	Stime dei dirigenti (medesimo metodo per tutti i dati items)	Valori Standard, Input di esperti esterni, Stime dei dirigenti (medesimo metodo per tutti i dati items)	Assessment – costi diretti del servizio – costi di trasporto – tempi dei dirigenti – supporto amministrativo – spese generali amministrative – costi di comunicazione – servizi – valutazione
<b>Benefici intangibili</b>	<b>Target comunicativi nel report finale</b>	<b>Influenze esterne nelle fasi applicative</b>	<b>Commenti</b>
Incremento dell'impegno; riduzione dello stress; incrementare la job satisfaction; migliorare il customer service; incrementare il livello qualitativo dell'area R.U.; migliorare il lavoro in team; migliorare la comunicazione	Dirigenti; dirigenti senior; Sponsors; NHLO staff; Funzione apprendimento e sviluppo; partecipanti prospettici del CBI	Diverse altre iniziative hanno influenzato le misure d'impatto, incluso il processo six sigma in corso d'opera, un programma di "service excellent", e in generale gli sforzi legati al miglioramento del clima aziendale.	E' estremamente importante assicurarsi l'impegno dei dirigenti nel fornire dati accurati nel rispetto delle tempistiche.

Fonte: Phillips, 2007

- Conversione dei dati in valori monetari. Anche in questo step esistono molteplici metodi di conversione dati in valori monetari ma, in questo progetto, diversi valori standard erano disponibili. Nel caso in cui i valori standard non siano disponibili, le valutazioni di un esperto interno con un certo grado di confidenza su tali analisi è consigliato. Tale figura può essere l'individuo addetto alla raccolta, assimilazione e riporto dei dati. Se nemmeno questa metodologia risulta applicabile allora si può procedere con le stime dei dirigenti partecipanti.
- Categorie di costo. Le categorie di costo standard includono le tipiche voci di costo dirette e indirette di un intervento di coaching.
- Target comunicativi (Stakeholders). Nel report dei risultati finali e della comunicazione dei risultati raggiunti devono essere inclusi molteplici gruppi di riferimento. Dai dirigenti partecipanti e non al progetto, ai managers sottoposti, dalle figure sponsors del programma allo staff NHLO.

### Risultati delle misurazioni-valutazioni

La pianificazione dell'accurata raccolta dati ha permesso la valutazione del programma di coaching a tutti i cinque i livelli.

#### *Reazione*

Le reazioni del programma di coaching superarono le aspettative del NHLO staff. Alcuni commenti ricevuti per la valutazione del livello 1 sono stati:

*“Questo intervento è stato opportuno e pratico nel mio lavoro”*

*“Il mio coach è stato molto professionale”*

In una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo, il tasso medio dei cinque items è stato 4.1, superiore all'obiettivo iniziale fissato sul 4.0. La tab. 2.11 elenca gli items in oggetto.

**Tab. 2.11: Misurazione della reazione dei coachee**

MISURAZIONE LIVELLO 1	PUNTEGGIO
- rilevanza nel lavoro	4.6
- incidenza sul successo lavorativo	4.1
- valore aggiunto	3.9
- efficacia del coach	3.9
- raccomandazione	4.2

*Fonte: Phillips, 2007*

## Apprendimento

Come in altri processi, i dirigenti indicati hanno incrementato le competenze e conoscenze in alcune aree.

*“Ho compreso meglio i miei problemi all’interno del mio team”*

*“Questo è ciò di cui avevo bisogno per trovare la strada giusta. Grazie ad alcuni esercizi innovativi, il mio coach mi ha permesso di notare cose che non avevo mai pensato prima”*

La tabella 2.12 mostra le valutazioni dei dirigenti e dei coach sui sette items individuati. Per questo livello è considerato appropriato raccogliere i dati da entrambi i gruppi (coaches e dirigenti) indicando il grado di miglioramento pervenuto. Le informazioni derivanti dai dirigenti sono accurate e probabilmente le più credibili. Il coach può non essere pienamente consapevole dei limiti di apprendimento delle persone.

**Tab. 2.12: Misurazione dell’apprendimento – livello 2 di analisi**

<b>MISURAZIONE LIVELLO 2</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACHEE</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACH</b>
individuazione p.ti di forza e debolezza	3.9	4.2
- traduzione feedback in piani d’azione	3.7	3.9
- coinvolgere membri del team	4.2	3.7
- comunicazione efficace	4.1	4.2
- collaborazione con i colleghi	4.0	4.1
- migliorare la propria efficienza	4.1	4.4
- incrementare le capacità di leader	4.2	4.3

*Fonte: Phillips, 2007*

## Applicazione/Implementazione

Lo step successivo riguarda l’implementazione, da parte dei dirigenti-coachee, degli items individuati nella fase di apprendimento nei piani d’azione delineati. La misura più importante del livello 3 di valutazione consiste nel completamento degli steps del piano d’azione. L’83% dei coachee ha terminato tutti e tre i piani d’azione mentre un ulteriore 11% ne ha completato uno o due. Coach e coachee hanno risposto, inoltre, ad alcune domande relative ai cambiamenti nei comportamenti derivanti dall’utilizzo delle nuove o rafforzate competenze. Alcuni commenti raccolti dai questionari sono stati:

*“Mi è stato incredibilmente d’aiuto nell’aver una diversa prospettiva del piano d’azione. Il percorso di coaching mi ha aperto gli occhi su aspetti importanti sui quali non avevo mai dato importanza”*

*“Dopo aver trascorso la gran parte del mio tempo a provare a far capire al mio coach il dilemma, ho sentito che l’impegno quotidiano su questo tema è aumentato notevolmente, più di quanto aspettato”*

*“Ci siamo bloccati su una questione, non riuscivo ad uscirne. Il mio coach sembrava alquanto distratto, non mi sono mai sentito sulla stessa linea d’onda”*

Il tasso di risposta dei questionari è stato del 92% per quanto riguarda i dirigenti e del 80% per i coach. La tabella 2.13 mostra la lista delle competenze con relativa valutazione su scala 1-5 (dove 1 sta per nessun cambiamento e 5 forte incremento)

**Tab. 2.13: Misurazione dell’applicazione/implementazione – livello 3**

<b>MISURAZIONE LIVELLO 3</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACHEE</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACH</b>
tradurre feedback in piani d’azione	4.2	3.9
invogliare i membri del team a partecipare al progetto e a raggiungere gli obiettivi	4.1	4.2
comunicare efficacemente con il proprio team	4.3	4.1
collaborare con i colleghi;	4.2	4.2
applicare efficacemente le competenze di leadership	4.1	3.9

*Fonte: Phillips, 2007*

### *Barriere e Fattori facilitanti*

In qualsiasi intervento formativo, di miglioramento di processo o di implementazione di nuovi programmi, vi sono barriere ed elementi facilitatori del successo o insuccesso dell’intervento. Ai dirigenti è stato chiesto di indicare quali sono state le barriere o ostacoli sull’utilizzo delle competenze acquisite durante le sessioni di coaching nelle attività lavorative routinarie.

**Tab. 2.14: Barriere e Fattori facilitanti**

<b>BARRIERE</b>	<b>FATTORI FACILITANTI</b>
Tempo insufficiente	Coach
Intervento non rilevante sul lavoro	Piano d’azione
Non risulta efficace nel momento in cui si utilizzano le abilità apprese	Struttura CBI
Mancanza di supporto dal manager sul progetto	Supporto dal management

*Fonte: Phillips, 2007*

Nel complesso non sono stati registrati ostacoli degni di nota. Tra i facilitatori del processo, invece, sono stati riscontrati diversi elementi, riportati nella tabella 2.14.

### *Impatto di business*

Come descritto precedentemente nell'individuazione e settaggio degli elementi obiettivo del programma CBI (Step 10 del programma), ai dirigenti è stato richiesto di allineare i loro obiettivi di performance con almeno tre di cinque misure di impatto individuate (incremento del fatturato, efficienza produttiva/operativa, riduzione dei costi diretti, permanenza delle risorse chiave in azienda, customer satisfaction). Sotto questa premessa, sono state individuate alcune specifiche misure d'impatto di business che, nella maggior parte dei casi, rispecchiano le cinque aree di misurazione individuate.

La tabella 2.16 evidenzia la lista dei dati raccolti e riportati nei piani d'azione esclusivamente per una misura per ciascun dirigente partecipante. Nella tabella vengono dunque riportate le aree di miglioramento di ciascun partecipante, il loro valore monetario, le basi del miglioramento, il metodo di conversione del valore monetario, il contributo del coaching, la stima di confidenza del contributo apportato e il valore di aggiustamento. Come delineato nel piano d'azione, sono state analizzate almeno tre aree di miglioramento su cinque ipotizzate e sono stati raccolti i relativi dati. La tabella 2.16 mostra un solo parametro di miglioramento per ciascun dirigente facente parte del progetto per un totale dei benefici riscontrati tra le tre misure di performance è pari a \$1,861,158.

In dettaglio, la tabella 2.15 mostra un piano d'azione completo di una partecipante, Caroline Dobson (dirigente n. 11). In questo esempio, item D della sezione di analisi, si mostra il report della Dott.ssa Dobson che sottolinea il suo miglioramento nella riduzione del turnover annuale (l'11%) durante il periodo valutativo dell'intervento di coaching.

Concretamente significa che, su base annuale, sono stati registrati quattro cambiamenti lavorativi di individui che facevano parte del campione di riferimento. Utilizzando il valore standard a disposizione, pari a 1.3 volte il valore base del salario, definito dal costo del salario annuale più il costo del turnover stimato sul 30% del totale di un salario annuale, si ottiene, moltiplicando per la riduzione di turnover registrata, un totale di risparmio di costi pari a \$215,000.

Come già segnalato precedentemente, le stime sono state utilizzate per isolare gli effetti benefici del coaching. Dopo aver ottenuto tali stime, il valore è aggiustato per il tasso di confidenza indicato dal coachee. Essenzialmente è stato richiesto ai coachee di indicare una serie di fattori sistematici che potrebbero aver contribuito al miglioramento di performance e attribuire tali effetti (su una base percentuale) all'intervento del coaching. Infine, utilizzando una scala da 0 a 100 % (dove 0 sta per l'assoluta mancanza di confidenza e 100 per una confidenza totale), i dirigenti hanno fornito i livelli di confidenza delle loro stime.



**Tab. 2.15: Piano d'azione completo del dirigente-coachee n.11**

<b>Name:</b> Caroline Dobson		
<b>Coach:</b> Pamela Mills		
<b>Periodo:</b> Gennaio - Luglio		<b>Follow-Up Date:</b> 1° Settembre
<b>Obiettivo:</b> Miglioramento indice di retention		
<b>Misura di miglioramento:</b> Turnover volontario		
<b>Stato attuale:</b> 28%		<b>Obiettivo annuale:</b> Performance: 15%
Passi d'azione		Analisi
1) Incontrare il team per discutere il motivo dell'elevato turnover; utilizzo delle capacità di <i>problem solving</i>	31/01	A. Qual è l'unità di misura? Un turnover volontario
2) Rivedere i dati emersi dai questionari con gli HR. Cercare di individuare trends e/o possibili modelli previsionali	15/02	B. Qual è il valore (costo) di una unità? Il salario moltiplicato per 1.3
3) Azione di consiglio, al personale considerato a rischio uscita, sui temi di risoluzione dei problemi e approfondimento delle opportunità di sviluppo	01/03	C. Come si è arrivati a tale risultato? Valore standard
4) Sviluppare un piano di crescita individuale per le figure chiave dell'organizzazione	05/03	D. Di quanto è variato l'indice di cambiamento nel periodo d'intervento? 11% annuale, 4 turnover
5) Fornire un riconoscimento al personale di lunga data in azienda	Routine	E. Quali altri fattori potrebbero aver contribuito a questo miglioramento? Opportunità di crescita maggiori, cambiamenti nel mercato del lavoro
6) Scheda di apprezzamento all'intero team		F. Quale percentuale di questo cambiamento è stata causata da questo programma? 75%
7) Incoraggiare i team leaders a delegare maggiormente i compiti di responsabilità	31/05	
8) Follow up di ciascun argomento di dibattito, analisi dei dati di miglioramento e/o delle scarse performance	31/05	G. Che livello di confidenza sei in grado di dare sulle informazioni sopra fornite? 90%
9) Monitoraggio del miglioramento e rilascio di un riconoscimento quando appropriato	Routine	
	11/05	
<b>Benefici intangibili:</b> Riduzione dello stress, miglior job satisfaction		
<b>Commenti:</b> Ottimo coach. Il suo supporto è stato importante nell'approfondire correttamente il tema		

Fonte: Phillips, 2007

**Tab. 2.16: Impatto di business del coaching**

<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	Crescita fatturato	<i>Retention</i>	<i>Retention</i>	Risparmio costi diretti
<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	11.500	175.000	190.000	75.000
<b>BASI</b>	Margini di profitto	3 turnover	2 turnover	Dichiarazioni di spesa
<b>METODO CONVERSIONE DATI</b>	Valore standard	Valore standard	Valore standard	Stime dei partecipanti
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	33%	40%	60%	100%
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	70%	70%	80%	100%
<b>VALORE “AGGIUSTATO”</b>	2.656	49.000	91.200	75.000
<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	Risparmio costi diretti	Risparmio costi diretti	<i>Retention</i>	Risparmio costi
<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	21.000	65.000	150.000	70.000
<b>BASI</b>	Contratti di servizio	Costi di staff	2 turnover	Misure di sicurezza
<b>METODO CONVERSIONE DATI</b>	Valore standard	Valore standard	Valore standard	Valore standard
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	75%	70%	50%	60%
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	70%	60%	50%	90%
<b>VALORE “AGGIUSTATO”</b>	11.025	27.300	37.500	37.800
<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	Risparmio costi diretti	Efficienza	<i>Retention</i>	Produttività

<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	9.443	39.000	215.000	13.590
<b>BASI</b>	Costi di approvvig.to	Costi dell'I.T.	4 turnover	Straordinari (\$/h)
<b>METODO CONVERSIONE DATI</b>	N/A	Stime dei partecipanti	Valore standard	Valore standard
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	70%	70%	75%	75%
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	90%	80%	90%	80%
<b>VALORE "AGGIUSTATO"</b>	5.949	21.840	145.125	8.154
<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	<i>Retention</i>	<i>Retention</i>	<i>Retention</i>	Risparmio costi
<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	73.000	120.000	182.000	25.900
<b>BASI</b>	1 turnover	2 turnover	4 turnover	Spese di trasporto
<b>METODO CONVERSIONE DATI</b>	Valore standard	Valore standard	Valore standard	Valore standard
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	50%	60%	40%	30%
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	80%	75%	85%	90%
<b>VALORE "AGGIUSTATO"</b>	29.200	54.000	61.880	6.993
<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	Risparmio costi	Risparmio costi diretti	Crescita fatturato	Fatturato
<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	12.320	18.950	103.100	19.500
<b>BASI</b>	Supporto amministrativo	Riduzione costo manodopera	Margini di profitto	Profitto
<b>METODO</b>	Valore standard	Stime dei	Stime dei	Valore standard

<b>CONVERSIONE DATI</b>		partecipanti	partecipanti	
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	75%	55%	75%	85%
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	90%	60%	90%	75%
<b>VALORE "AGGIUSTATO"</b>	8.316	6.253	69.592	12.431
<b>DIRIGENTE N.</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>/</b>	<b>TOT.</b>
<b>AREA DI MISURAZIONE</b>	Fatturato	Crescita fatturato		
<b>VALORE TOT. ANNUO</b>	21.230	105.780		<b>1.713.313</b>
<b>BASI</b>	Profitto in %	Margini di profitto		
<b>METODO CONVERSIONE DATI</b>	Valore standard	Valore standard		
<b>FATTORI DI CONTRIBUZIONE</b>	80%	70%		
<b>STIMA DI CONFIDENZA</b>	70%	50%		
<b>VALORE "AGGIUSTATO"</b>	18.889	37.023		<b>817.126</b>

Fonte: Adattamento Phillips, 2007

**Tab. 2.17: Risultati complessivi intervento di business coaching**

<b>PROSPETTO D'ANALISI IMPATTO DI BUSINESS</b>	<b>TOT. VALORI AGGIUSTATI IN \$</b>
Misurazione primo item	817.126
Misurazione secondo item	649.320
Misurazione terzo item	394.712
<b>TOT. IMPATTO DI BUSINESS</b>	<b>1.861.158</b>

Fonte: Adattamento Phillips, 2007

### ROI

Il calcolo del ROI richiede un'ampia analisi dei costi derivanti dall'intervento di coaching messo in atto. Devono essere considerati sia i costi diretti (costi del servizio, costi di trasporto, spostamento e di

contatto ecc) sia i costi indiretti. In alcuni casi vengono utilizzate delle stime di valutazione; la tabella 2.18 mostra tutti i costi derivanti dall'intervento sui 25 dirigenti facenti parte dello studio.

**Tab. 2.18: Costi totali intervento di coaching**

<b>VOCI DI COSTO</b>	<b>COSTI \$</b>
Assessment iniziale e programma di sviluppo	10.000
Costi del servizio coaching	480.000
costi di trasporto	53.000
tempi dei dirigenti	9.200
supporto amministrativo	14.000
spese generali amministrative	2.000
costi di comunicazione	1.500
Altri costi accessori (conference room)	2.100
Valutazione-misurazione	8.000
TOT.	579.800

*Fonte: Phillips, 2007*

Nell'analisi dei costi solo una contenuta parte dei costi dell'assessment iniziale sono stati considerati, e in ugual misura sono stati considerati i costi di sviluppo del progetto. Questo perché il fornitore di coaching ha sviluppato un'attività di coaching simile precedentemente. I costi delle sessioni condotte telefonicamente sono state stimate e alcune volte è stata utilizzata la conference room piuttosto dell'ufficio del coachee.

Utilizzando il totale dei benefici monetari e il totale dei costi individuati, si può giungere al calcolo del ritorno dell'investimento. Possono essere sviluppati due indici: il “*benefit-cost ratio*” e il ROI classico.

Il BCR (*benefit-cost ratio*) è il tasso che divide i benefici monetari per i costi sostenuti:

$$\text{BCR} = \frac{\$1,861,158}{\$579,800} = 3.21$$

Questo valore indica che per ogni \$ investito il ritorno è stato di \$ 3.21.

La formula del ROI, invece, divide il guadagno netto all'investimento sostenuto:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\$1,861,158 - \$579,800}{\$579,800} \times 100 = 221\%$$

I risultato conseguito attesta che per ogni dollaro investito nel programma di coaching, si è ottenuto il ritorno del dollaro speso più un ulteriore \$1,21. Il ROI dell'intervento è superato di gran lunga le aspettative e il target fissato inizialmente pari al 25%.

### *Benefici intangibili*

Come altri progetti HPT (*Human Performance Training*) sono stati registrati molti effetti intangibili sia dai questionari di follow up sia dal piano d'azione. Due domande furono incluse nel questionario: una relativa ai benefici ottenuti da questo processo e l'altra relativa ad eventuali commenti circa il programma. Alcuni individui hanno confermato il fatto di aver percepito alcuni benefici a livello intangibile. In aggiunta, il piano d'azione conteneva degli spazi appositi per commenti ed elementi intangibili. I benefici intangibili identificati attraverso queste fonti sono stati:

- Incremento dell'impegno
- Miglior lavoro in team
- Incremento della job satisfaction
- Miglioramento del servizio customer service
- Miglioramento della comunicazione

Tale elenco è stato elaborato includendo solo le misure che sono state identificate come benefici intangibili da almeno 4 coachee su 25. Coerentemente con l'approccio conservativo della ROI methodology, sono stati ritenuti non idonei, perché considerati dati items "straordinari" quindi non sufficientemente credibili, i benefici intangibili segnalati solamente da un paio di dirigenti partecipanti.

### *Credibilità-Consistenza dell'analisi ROI*

Il tema principale in questo studio è la credibilità e consistenza dei dati. I dati proposti nell'analisi sono ritenuti altamente credibili e veritieri da parte dei dirigenti, i loro "sottoposti" e dai coaches.

La credibilità si fonda sui seguenti elementi principali:

- Le informazioni alla base dell'analisi sono state fornite direttamente dai dirigenti. Non vi è alcuna ragione per la quale tali individui dovrebbero favorire o sfavorire la misurazione e il calcolo del ROI dell'intervento
- I dati sono stati presi direttamente dalle misurazioni fatte dall'organizzazione e possono essere dimostrati
- Il processo di raccolta dati è stato strutturato seguendo criteri conservativi, con l'assunzione che la mancanza di informazione comporti obbligatoriamente l'assenza di miglioramento. Tale

concetto, “no dato, no miglioramento”, è ultra conservativo nella raccolta dati. Tre dirigenti coachee non hanno restituito tre piani d’azione completi

- I dati sono stati aggiustati per l’errore potenziale di stima
- Solo i benefici del primo anno sono stati considerati nell’analisi. Molti altri miglioramenti dovrebbero comparire nel secondo e terzo anno
- Il costo del programma è stato interamente pervenuto. Tutti I costi, diretti e indiretti, sono stati inclusi compreso il tempo perso dai dirigenti per partecipare all’intervento
- I dati hanno evidenziato un bilanciato profilo di incremento della performance. Le reazioni positive ai livelli 1, 2 e 3 di analisi sono state confermate nello studio dell’impatto di business, del ROI e degli aspetti intangibili. La coerenza è spesso un fattore molto indicativo nell’analisi della consistenza e credibilità del metodo.

#### *Strategia comunicativa*

Al fine di comunicare in modo appropriato ai diversi target audience sottolineati nel piano d’analisi del ROI, sono stati elaborati tre documenti. Il primo report è uno studio dettagliato sull’impatto del coaching che mostra l’approccio, le assunzioni, le metodologie e i risultati utilizzando tutte le categorie di dati. In aggiunta, le barriere e gli elementi facilitanti, sono stati inclusi insieme alle conclusioni e le raccomandazioni.

Il secondo report consiste in otto pagine di relazione da parte dei dirigenti che descrive i punti chiave e una panoramica della metodologia utilizzata. Il terzo report consiste in un sintetico documento di cinque pagine che racchiude i processi e i risultati dell’intervento.

Tali documenti sono stati presentati ai diversi stakeholders rispettando il piano comunicativo della tabella 2.19.

**Tab. 2.19: Piano di comunicazione dei risultati di valutazione del NHLO staff**

<b>AUDIENCE</b>	<b>DOCUMENTI</b>
Dirigenti	Sommario aspetti chiave
Dirigenti Senior	Sommario aspetti chiave
Sponsors	Studio completo, sommario dei dirigenti
NHLO staff	Studio completo
Staff formazione e sviluppo	Studio completo, sommario dei dirigenti
Potenziali altri partecipanti	Sommario aspetti chiave

*Fonte: Phillips, 2007*

Essendo il primo caso studio del ROI del coaching nella Nations Hotel Corporation, è stato ritenuto idoneo condurre meeting di persona con gli sponsors e con altri dirigenti senior interessati. Lo scopo era quello di assicurare che gli sponsors dirigenti abbiano compreso a fondo la metodologia di misurazione, le assunzioni conservative e ciascun livello di analisi affrontato. Le barriere, gli elementi facilitatori, le conclusioni e le raccomandazioni sono state un'ulteriore parte importante del meeting. In generale, nel momento in cui tali soggetti interessati hanno appreso le dinamiche di fondo dell'analisi, si può fornire un semplice sommario dei risultati chiave ottenuti.

Un'impostazione di meeting simile a quello proposto ai dirigenti può essere realizzato con lo staff formazione e sviluppo. In tale gruppo fanno parte i consulenti della NHLO, dirigenti di medio livello e managers. Infine, un meeting *face to face* è stato eseguito con lo staff NHLO ai quali è stato descritto il completo studio d'impatto e gli strumenti di apprendimento utilizzati.

Come risultato comunicativo, i dirigenti senior hanno deciso di apportare solo alcuni piccoli "aggiustamenti" al programma e hanno deciso di riproporre lo studio sull'impatto di coaching (CBI) su basi volontarie ad altri candidati. Sono stati molti soddisfatti dei progressi ottenuti e hanno ritenuto fondamentale, ed estremamente utile, collegare i risultati ottenuti dall'intervento con un'analisi quali-quantitativa sull'impatto di business.

### **2.3.3. L'analisi critica e i limiti del modello proposto**

Esaminati i due case studies proposti da McGovern et al (2001) e Phillips (2007) è necessario procedere ad un'analisi specifica dei punti di debolezza o di fragilità del modello di misurazione utilizzato.

#### *Critiche e limiti dello studio*

Alla fine del 2009, Renton pubblicò un libro intitolato "Coaching and Mentoring" nel quale affrontava con occhio critico i case studies più importanti fino ad allora proposti, tra i quali i contributi proposti da McGovern et al (2001) e Phillips (2007).

Nell'analizzare il primo dei due contributi, Renton (2009) afferma che, come in altri studi legati alla misurazione del ROI, l'analisi di ricerca è limitata e imperfetta in quanto gli intervistati sono gli stessi clienti partecipanti dell'intervento e i risultati sono il frutto delle stime dei soggetti stessi oggetto d'indagine. Anche il secondo contributo, condotto da Phillips nel 2007 (ROI Institute) e basato su un caso reale di una catena alberghiera americana, secondo Renton (2009), non risolve il tema della fonte dei dati oggetto di analisi che risulta essere nuovamente lo stesso campione oggetto di analisi.

McGuffin e Obonyo (2010) affermano, inoltre, che molti studi legati alla misurazione gli effetti di un programma di coaching sono stati svolti dagli stessi coach oggetto di studio. Questo può comportare



forti pregiudizi sull'analisi di processo. In letteratura emerge la necessità di disporre di programmi di coaching valutati oggettivamente da ricercatori estranei ai risultati conseguiti (McGuffin e Obonyo, 2010).

La “soggettività della fonte di raccolta dati”, ossia le indicazioni fornite dal coachee oggetto di studio, influenzano l'intero processo di misurazione. Le valutazioni personali effettuate fin dal primo livello di analisi, le stime legate all'apprendimento e all'applicazione e le stime di conversione dei valori monetari, di contribuzione e di confidenza, rappresentano la parte fragile o meno consistente del modello proposto da Phillips.

In realtà Phillips (1997), risponde in parte a queste critiche inserendo, in ciascun livello di analisi, specifiche metodologie che affiancano la mera valutazione del soggetto partecipante. Nonostante ciò, si ricorda che Phillips (2007) afferma che i dati raccolti dai partecipanti non hanno motivo di essere falsi o condizionati da influenze esterne, rappresentando, inoltre, la fonte dati principale del percorso di coaching. Nel case study proposto si nota come alle stime dei coachee siano state affiancate le valutazioni proposte dai coach (quali esperti analisti dei processi), dai dirigenti senior non partecipanti all'intervento e con l'osservazione diretta dell'esecuzione dei piani d'azione. Il coinvolgimento di altre figure e il monitoraggio diretto nella raccolta dati, ha indubbiamente rafforzato la consistenza dei dati ottenuti.

Le difficoltà emergono, invece, con evidenza nell'analisi del quarto livello (l'impatto di business) dove le stime dei partecipanti e dei dirigenti influenzano fortemente la valutazione dell'impatto del coaching sul business aziendale. Il focus è centrato nell'isolamento degli effetti del coaching dagli altri effetti che possono aver contribuito al raggiungimento (positivo o negativo) dei risultati di business ottenuti.

Phillips (1997) consiglia l'utilizzo di un gruppo di controllo; metodo estremamente efficace e oggettivo che compara i risultati dei due gruppi per registrare gli scostamenti avvenuti. Molto spesso, però, non è possibile disporre di un gruppo di controllo per motivi strutturali (non esiste un medesimo gruppo di lavoro) o economici (la supervisione comporta l'innalzamento dei costi relativi al monitoraggio). Le linee di trend rappresentano un ulteriore metodo di isolamento proiettando l'andamento futuro di un gruppo di analisi, oggetto di implementazione dell'intervento, escludendo l'ipotesi formativa oggetto di studio. Questa opzione risulterebbe efficace e oggettiva ma richiede l'intervento di un esperto interno, o un gruppo di esperti, che sia in grado di stimare i risultati futuri considerando tutte le variabili che influenzano il processo. Un ulteriore metodo di isolamento degli effetti è il modello previsionale che, se sono disponibili le variabili di input e di output del coaching, può offrire ottimi risultati in merito all'isolamento degli effetti della formazione. Anche in questo caso, però, si registra la forte difficoltà nel poter conoscere a priori tutte le variabili di output che possono incidere nell'intervento. Infine, Phillips (1997) propone le stime: dei partecipanti, dei

supervisor esterni, del senior management e di figure esperte nei processi. Nella maggior parte delle situazioni, le stime facilmente ottenibili sono quelle dei partecipanti e quelle del senior management se parzialmente coinvolto nel processo di coaching. Come si evince dal case study proposto da Phillips (2007) e come spesso accade nella realtà, le stime di un supervisore o di un esperto dei processi sono raramente disponibili in quanto non è usuale riscontrare tali figure interne all'azienda o, se presenti, il loro coinvolgimento comporta l'impiego di un'ulteriore risorsa che incide sui costi di misurazione del processo che non molte aziende sono disposte a sostenere per misurare gli effetti del coaching.

Indubbiamente i partecipanti, ma soprattutto il senior management, conoscono bene il business e le dinamiche di processo implementate per raggiungere gli obiettivi delineati nel percorso formativo. Talvolta, però, una stima di conversione dei benefici in valori monetari, di contribuzione o di confidenza può non essere così precisa e potrebbe condizionare fortemente la consistenza dell'analisi degli effetti del coaching.

Se si analizza il caso proposto da Phillips (2007), ciò che più colpisce riguarda il metodo di isolamento degli effetti del coaching scelto che consiste solamente nelle stime di contribuzione o di miglioramento dei partecipanti. Phillips (2007) afferma che sebbene vi siano molti metodi di isolamento in quel contesto non sono stati ritenuti appropriati. Sempre Phillips afferma che nonostante le stime derivino dai partecipanti, dunque soggettive, i soggetti coinvolti rappresentano la miglior chiave di lettura nel ponderare il peso dell'intervento. Queste constatazioni non spiegano i motivi dell'esclusione degli altri metodi di isolamento così resta un punto interrogativo importante nella valutazione del case study proposto. In aggiunta, sempre nell'ottica della valutazione soggettiva delle stime, si pone un interrogativo relativo al principio "conservatorio" individuato da Phillips nell'aggiustare le stime di contribuzione con le stime di confidenza. E' indubbio il fatto che inserendo un ulteriore livello di indagine legato alla confidenza dei partecipanti oggetto di valutazione, si rafforzi la veridicità della stima conclusiva ma è d'obbligo domandarsi se tale ulteriore step sia sufficiente per offrire un adeguato livello di oggettività nell'individuazione degli effetti del coaching. Infine, un'altra area esplorata solo parzialmente, inerente all'isolamento degli effetti del coaching, riguarda le altre iniziative che possono aver influenzato i risultati ottenuti. Nel case study di Phillips (2007) è segnalato che diverse altre attività hanno influenzato le misure d'impatto (processo six sigma in corso d'opera, un programma di "service excellent" e in generale gli sforzi legati al miglioramento del clima aziendale) ma non è individuato l'impatto concreto sui risultati ottenuti. Phillips ne sottolinea l'importanza e la presenza senza cercare di spiegare che incidenza hanno avuto sul totale dei risultati conseguiti.

Facendo un passo indietro al contributo offerto da McGovern et al (2001), ai già citati limiti individuati da Renton (2009) ed evidenziato la critica posta al modello di studio relativa alla fase di

isolamento gli effetti del coaching, nello studio emergono gli ulteriori punti critici non imputabili al modello utilizzato:

- Molti intervistati non dispongono di un'analisi dati storica che confermi l'impatto di business avvenuto.
- Non sono indicati eventuali fattori esterni o interni che possano aver influenzato l'efficacia dell'intervento.
- La comparazione del ROI tra il gruppo con la stima effettiva e il gruppo che ha utilizzato la TVS non è stata eseguita in modo chiaro, mancando di fornire dettagli importanti relativi al passaggio da un valore di una scala valoriale a un valore quantitativo trasformato attraverso la scala quali-quantitativa. Se tale step non è attentamente descritto nelle sue parti, potrebbe risultare fortemente soggetto ad interpretazione personale dell'analista.

Come già spiegato in precedenza, il lavoro di McGovern et al (2001), ha esposto per primo un'analisi del ritorno dell'investimento attraverso il modello lanciato da Kirkpatrick (1983) e ridefinito da Phillips (1997), fornendo delle linee guida importanti per successivi approfondimenti in materia. Senza ombra di dubbio, però, lo studio presenta diversi aspetti incompleti o inesplorati.

In conclusione, dall'analisi critica dei due casi, emerge il bisogno di rafforzare l'oggettività di alcuni passaggi cruciali del modello. In particolar modo, le stime dei partecipanti relative alla contribuzione del coaching sul totale dei risultati raggiunti, seppure rappresentino un indicatore prezioso e coerente rispetto l'analisi, non possono essere l'unico metodo utilizzato per isolare gli effetti del coaching. Anche rispettando il principio conservatorio dei risultati (Phillips, 2007) che inserisce un'ulteriore stima di confidenza sulla stima di contribuzione effettuata, non si ritiene sufficiente individuare l'impatto del coaching attingendo solamente da un'unica fonte per lo più se questa è soggettiva. Come esposto correttamente nel modello, per ottenere una stima veritiera e consistente dell'effetto del coaching sui risultati di business è necessario procedere attraverso l'utilizzo di molteplici strumenti che attingano dalle fonti interne disponibili (gruppi di controllo, linee di trend, modelli previsionali, stime dei partecipanti, dei dirigenti, degli esperti ecc) e da eventuali fonti esterne disponibili (es. proiezioni di mercato, stime di esperti, database dati macro di settore ecc).

## **2.4. Conclusioni**

Laura Ashley-Timms, (2012) afferma che una delle principali ragioni per cui il coaching non fornisce risultati misurabili e quantificabili è fondata più sull'incapacità del management e sulle errate aspettative all'origine piuttosto che all'effettivo strumento in sé. Spesso, infatti, i senior managers non sono in grado di osservare e monitorare i processi alla base dell'implementazione di una cultura fondata sul coaching che produca risultati significativi in termini di ritorno dell'investimento. Le

aziende fornitori del servizio di coaching dovrebbero supportare le organizzazioni a chiarire gli aspetti legati al raggiungimento di obiettivi di business misurabili, affermando l'importanza della misurazione quale fondamento per un valore aggiunto sull'intervento in oggetto. Nell'indagine svolta dalla Full Potential Group (UK) nel 2006, è stato riscontrato che il 64% delle aziende intervistate si aspetta che il coaching divenga uno degli strumenti più utilizzati dai responsabili HR anche se solamente il 20% delle organizzazioni misura costantemente i risultati di un'attività di coaching mentre il 35% non l'ha mai fatto. E' stato, inoltre riscontrato che la misurazione del ROI del coaching dipende per lo più dalle persone coinvolte nel programma; il 38% degli intervistati ha affermato, infatti, che l'impegno delle persone risulta essere il fattore determinante.

In conclusione, dunque, si vuole rispondere alla domanda: è possibile misurare, attraverso una metodologia credibile e consistente, gli effetti del coaching sui risultati di business delle organizzazioni?

La risposta è senza dubbio affermativa e la ROI methodology di Phillips rappresenta un valido modello da seguire nell'analisi dell'impatto di business e nella definizione del ROI dello strumento. Oggigiorno non è più possibile accontentarsi di risultati astratti e soggettivi; è necessario dimostrare con chiarezza la validità dello strumento comparando costi effettivi e benefici monetari, cercando di rispettare tutti i principi di consistenza e credibilità che un'analisi di questo tipo comporta.



## CAP.3

### IL C-ROI DI FORMENERGY

#### ***Il vantaggio competitivo di una best practice aziendale***

Formenergy è un network di consulenti specializzati nel coaching e nella progettazione “ad hoc” di formazione avanzata a supporto della crescita del *know how* in azienda. L’azienda, fondata dalla Dott.ssa Nicoletta Lanza, esperto business coach con esperienza ventennale nel settore, oggi giorno si insedia nel mercato del coaching in Italia come un player consolidato e riconosciuto a livello nazionale. Negli anni Formenergy ha acquisito clienti di caratura internazionale in diversi settori, industriali e di servizi, sviluppando definite metodologie di processo e d’implementazione del coaching nelle organizzazioni. La recente crisi economica ha spinto, in modo dirimpente ed essenziale, verso una rapida accelerazione della richiesta, da parte dei responsabili delle risorse umane e dei management delle organizzazioni, di una maggiore evidenza dell’impatto del coaching sul business aziendale. E’ emersa dunque la necessità di individuare uno specifico e dettagliato metodo di misurazione del ritorno dell’investimento del coaching che possa essere utilizzato come una best practice aziendale in tutti gli interventi di coaching, individuali e di team.

#### **3.1 Case study 1: il C-ROI in una multinazionale tedesca che opera nei settori dell’industria, dell’energia, della sanità, delle infrastrutture delle città e delle aree metropolitane.**

Nel gennaio 2012 Formenergy è stata scelta come fornitore ufficiale di team coaching di una delle più importanti multinazionali al mondo che opera nei settori dell’industria, dell’energia e della sanità e che fornisce, inoltre, soluzioni all’avanguardia per le infrastrutture delle città e delle aree metropolitane. L’azienda conta oltre 380.000 collaboratori in tutto il mondo e ha chiuso l’ultimo anno fiscale con un fatturato di 73,5 miliardi di Euro e un utile netto di 7 miliardi di Euro. In Italia, tale organizzazione è presente con oltre 4.800 collaboratori dislocati nelle sedi di Milano, Roma, Genova, Torino, Trento, Bologna e altre città minori.

#### Introduzione

Il progetto nasce dalla necessità, espressa dal responsabile della funzione “offering”, di conoscere meglio il team con cui lavora e viceversa, aumentando la collaborazione tra colleghi e collaboratori. Il team oggetto dell’intervento è composto dal gruppo di addetti alle offerte a livello nazionale su diverse categorie merceologiche. La funzione, denominata “offering”, è strettamente collegata all’area

commerciale, dalla quale riceve le richieste di offerta che partono dai clienti. Tali persone non lavorano assieme ed ognuno è specializzato in una specifica tipologia di offerta. Tuttavia alcune procedure si ripetono e la condivisione delle informazioni è importante per ridurre i tempi di realizzazione dell'offerta e per incrementare la qualità della stessa. La funzione, originariamente decentrata sulle sedi di Milano, Genova e Torino, è stata nell'ultimo anno accorpata sotto la direzione di un nuovo responsabile della funzione ed è da questo cambiamento organizzativo che è nato il bisogno di amalgamare il gruppo e creare un'identità di squadra. Inoltre, un'altra questione importante riscontrata dal responsabile di funzione è rappresentata dal eccessivo numero di richieste pervenute dalla funzione commerciale nell'ultimo anno. Tale vertiginoso incremento ha costretto la funzione offering ad aumentare notevolmente i ritmi di lavoro saturando completamente le persone. Il sovraccarico di richieste ha spinto, inoltre, il responsabile della divisione ad inserire due nuove figure che si sono inserite con il supporto di alcuni tutor del team.

Il team composto attualmente da 10 persone, si trova dislocato in tre città diverse: Milano, Genova e Torino con culture e modalità operative diverse. Se da un lato il gruppo di Milano si sente più vicino alla sede corporate, quello di Genova vive una condizione di lontananza che influenza negativamente il senso di appartenenza e di importanza nell'azienda, mentre a Torino la funzione è rappresentata da un'unica persona.

### Il programma di coaching

La necessità primaria, evidenziata nel primo incontro tra il manager HR, il responsabile della funzione e i coaches Formenergy, fu quella di creare una coesione interna ai tre "gruppi", al fine di incrementare la collaborazione, aumentare il passaggio di informazioni e sviluppare una cultura di lavoro fondata sulla proattività e sulla partecipazione "positiva" di tutti i membri. Seguendo i quattordici elementi e processi delineati da Phillips (2007) nella definizione del programma di coaching, in questo progetto sono risultati particolarmente importanti i seguenti passaggi:

- A. *La volontarietà.* La volontarietà dei partecipanti, di partecipare attivamente alla misurazione dell'efficacia dell'intervento di coaching, è stata fondamentale. Nel documento di presentazione dell'attività creato in coordinato tra responsabile HR e coaches Formenergy, è stato chiesto direttamente se tutti i partecipanti avrebbero fornito il loro supporto nella valutazione dell'intervento di coaching in azienda rispettando le consegne dei dati e completando i form previsti; non vi è stato nessun contrario all'iniziativa.
- B. *L'esigenza dell'intervento.* Nei primi incontri di allineamento tra coach, responsabile HR e responsabile di funzione sono stati individuate le seguenti aree dove il coaching poteva intervenire efficacemente:
  - Identificazione di un vero e proprio "team"

- Comunicazione efficace tra i membri del team
- Condivisione delle informazioni e del know how dei processi lavorativi
- Leadership del team leader
- Job satisfaction
- Proattività dei membri e problem solving

C. *Assessment iniziale.* Gli items dell’assessment iniziale sono stati definiti durante l’incontro del “focus group”. In questo contesto sono state raccolte numerose informazioni, dalle quali sono stati estrapolati gli items del questionario che è stato somministrato alla fine del focus e ritirato nell’immediato. Le tabella 3.1 mostra l’assessment fornito e le risposte acquisite.

**Tab. 3.1: Assessment iniziale al team**

	<b>PER NULLA</b>	<b>POCO</b>	<b>ABBASTANZA</b>	<b>SEMPRE</b>
1. Conosco tutti i colleghi della squadra a cui appartengo	1	6	3	0
2. Ricevo attenzione e ascolto dal mio capo	1	1	7	1
3. Quando devo risolvere un problema mi rivolgo a uno dei colleghi della squadra per confrontarmi	1	2	4	3
4. La mia squadra è integrata	1	7	1	1
5. Per risolvere problemi uso la mia creatività	0	2	4	4
6. Il mio capo è presente e disponibile	0	2	7	1
7. Il mio gruppo è riconosciuto all'interno dell'organizzazione	1	7	2	0
8. Ho ancora spazio per crescere professionalmente	1	2	4	3
9. Sono chiaro nelle miei comunicazioni e sono sicuro di essere capito	0	5	3	2
10. Ricevo consegne coerenti	0	2	8	0
11. Mi sento parte di una squadra compatta e coesa	1	6	3	0

D. *I coaches Formenergy.* Nel team coaching erano presenti due coaches Formenergy mentre l’individuale è stato seguito da un solo coach (uno dei due del team coaching). I coaches sono stati scelti considerando la complessità di un team coaching che spesso necessita la presenza



di coaches esperti in grado di gestire le dinamiche, inizialmente controverse, di un team in evoluzione e in fase di assestamento.

- E. *The engagement.* Un altro punto estremamente importante riguarda l'allineamento dei processi di coaching con gli obiettivi di business. Per rispondere efficacemente a questo punto, Formenergy ha individuato, insieme al responsabile HR, delle misure di business misurabili per tradurre un cambiamento di comportamento in un risultato misurabile. E' stato scelto di monitorare il rapporto pro-capite del team offering nell'erogare un'offerta a fronte di una richiesta pervenuta. Da questa base di partenza si potrà poi calcolare l'impatto di business dell'intervento.
- F. *Sessioni di coaching:* orientamento, modalità e tempistiche di realizzazione. Nel team coaching la premessa iniziale (che comprendeva la spiegazione del processo, dei requisiti e delle tempistiche) è stata fatta alla prima sessione nelle fasi introduttive del team coaching. Anche nell'individuale, tale fase introduttiva è eseguita all'inizio della prima sessione. Il progetto prevedeva lo sviluppo parallelo del team coaching e del coaching individuale sulla figura responsabile del team. Il programma dettagliato degli incontri del team coaching e del coaching individuale è rappresentato nella tabella 3.2.
- G. *Definizione - settaggio degli obiettivi.* Sebbene vi possano essere molteplici aree di miglioramento associabili a delle performance di business misurabili, i coaches Formenergy, il responsabile HR e il responsabile di funzione hanno ristretto il cerchio su due temi principali: efficienza produttiva e operativa e job satisfaction.
- H. *Definizione dei piani d'azione.* I piani d'azione messi in atto dall'intervento di coaching hanno l'obiettivo di portare dei risultati positivi sulle aree di performance individuate. Il completamento dei piani d'azione è direttamente connesso ai risultati di business monitorati step by step dal responsabile di riferimento.
- I. *Reporting.* L'intervento di team coaching si chiude dopo cinque mesi consegnando diverse tipologie di report in relazione al target audience di riferimento. Il coaching individuale termina ad aprile ma il report sull'intervento verrà consegnato al termine del team coaching. Ad ottobre, nell'incontro fissato con il responsabile HR, il responsabile di funzione e il responsabile della divisione verrà fornito il report conclusivo comprensivo dell'analisi ROI del coaching.

**Tab. 3.2: Progetto di coaching: team e individuale**

	<b>TEAM COACHING</b>	<b>COACHING INDIVIDUALE</b>
<b>Numero incontri</b>	5	6
<b>Calendario</b>	Focus group 6/01/12 20/21 gennaio – residenziale 20/02/12 Genova, 21/03/12 Milano, 22/04/12 Genova, 21/05/12 Milano	Inizio a dicembre 2011 termine aprile 2012
<b>Cadenza</b>	Mensile	3/4 settimane
<b>Commenti</b>	2 coaches. Incontri sempre di persona. Residenziale il 20/21 gennaio, gli altri incontri presso le sedi di Milano e Genova	1 coach. Incontri sempre di persona nella sede di Milano.

Obiettivi da raggiungere

Uno degli aspetti più importanti del progetto è rappresentato dalla definizione degli obiettivi da raggiungere, passo fondamentale per un efficace studio del ROI dell'intervento. In questa fase, Formenergy ha delineato una serie di obiettivi da raggiungere in ciascun livello di analisi. Tali obiettivi sono presentati nella tabella 3.3 di seguito riportata.

Al primo livello l'obiettivo principale dei coaches Formenergy e del responsabile HR è quello di recepire la soddisfazione dei partecipanti al progetto, ottenere un primo e immediato feedback sull'investimento effettuato, definire le linee guida dei processi misurativi. Come evidenziato da Kirkpatrick (1959) per il responsabile HR tale step risulta importante per approcciare il metodo formativo del fornitore, Formenergy in suddetto caso, e determinare se le metodologie di apprendimento e il programma di coaching implementato è stato recepito positivamente dal team che ne ha preso parte.

Al secondo livello di analisi è importante approfondire gli aspetti legati a ciò che è stato appreso durante l'intervento di coaching. Il focus si sposta dunque sulla traduzione dei feedback in piani d'azione concreti, sulla comunicazione efficace con i colleghi, sui modalità di condivisione delle informazioni. Nel coaching individuale, invece, è stato importante focalizzare l'attenzione sugli aspetti legati alla leadership, cercando di ottenere informazioni sulla comprensione dei processi che sottostanno la figura del leader identificando punti di forza e di debolezza del coachee. In questo passaggio è importante che i soggetti coinvolti si rendano conto di ciò che hanno appreso e di ciò che non sono riusciti a cogliere nel lavoro di team coaching e nell'individuale.

Il terzo livello di analisi, così come proposto da Kirkpatrick (1959), va a determinare quali azioni sono state messe in atto nelle dinamiche lavorative dei partecipanti del progetto. In questa fase risultano estremamente importanti i piani d'azione che gli stessi partecipanti hanno individuato durante le sessioni di coaching. Per un monitoraggio attento e costante, ad ogni follow up è stato fatto il punto sulla situazione raccogliendo tutte le informazioni del caso. In questa fase è interessante, altresì analizzare le barriere e gli elementi facilitatori del completamento dei piani d'azione.

Gli obiettivi da fissare per quanto riguarda l'impatto di business dell'intervento di coaching si focalizzano sulla efficienza produttiva e operativa e sulla job satisfaction. Nel team coaching, infatti, si suppone che una miglior comunicazione e condivisione delle informazioni tra i membri del team comporti una maggior efficienza operativa e produttiva che si esprime in tempi più rapidi di definizione delle offerte, minor errori d'impostazione, riduzione tempi di attesa, riduzione del tempo impiegato per le medesime azioni e una ottimizzazione del quantitativo di lavoro a carico del team "offering". Quest'ultimo aspetto va ad incidere sulla job satisfaction, un'altra area su cui intervenire. Nel coaching individuale al leader del team, gli aspetti legati ad un incremento della leadership e dell'ottimizzazione del rapporto con i collaboratori possono essere tradotti in una comunicazione efficace che riduce i tempi di esecuzione dei processi, incrementa la qualità del lavoro. Anche in questo senso, dunque, l'impatto di business si avrebbe con una maggior efficienza operativa e produttiva.

Il quinto livello di analisi definito dal ROI, è stato fissato al 40% secondo i parametri del management e le aspettative del cliente sul progetto in essere.

**Tab. 3.3: Obiettivi del programma di coaching**

<b>LIVELLO 1</b>	<p>Gli obiettivi da misurare per il team, al termine del percorso di team coaching, sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-soddisfazione dei partecipanti al team coaching</li> <li>-percepire l'influenza del coaching nei processi lavorativi</li> <li>-percepire l'importanza dello strumento sulle performance lavorative attuali</li> <li>-percepire se il coaching è stato visto come elemento facilitatore nell'identificazione di un'anima di squadra, nel rafforzare l'identità di team e di riconoscimento del leader</li> <li>-percepire se il coaching è stato visto come elemento facilitatore nei processi comunicativi e di condivisione delle idee</li> </ul>
	<p>Nel coaching individuale al leader del team, gli obiettivi sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-percepire l'influenza del coaching nei processi lavorativi</li> <li>-percepire l'importanza dello strumento sulle performance lavorative attuali</li> <li>-determinare se il coaching apporta valore in termini di migliore gestione della leadership del team</li> <li>-indicare l'efficacia del coach come figura professionale</li> <li>-determinare se l'intervento di coaching verrà "consigliato" anche ad altri managers</li> </ul>

<b>LIVELLO 2</b>	Nel team, gli obiettivi di questo livello racchiudono una maggiore comprensione dei processi messi in atto e in particolare: -comunicare efficacemente tra i membri del team -condivisione informazioni di processo -tradurre feedback in piani d'azione orientati alla proattività e al problem solving
	Per il coaching individuale al leader, i temi obiettivo del secondo liv. di analisi sono: -incrementare le proprie capacità di leadership -individuare i propri punti di forza e di debolezza -comunicare efficacemente con i propri collaboratori
<b>LIVELLO 3</b>	Al termine dell'intervento di coaching, nel team coaching gli aspetti da rilevare riguardano: -il completamento dei piani d'azione delineati -i miglioramenti nelle seguenti aree: identificazione dell'identità del team, collaborazione con i colleghi, comunicazione efficace tra i membri del team, condivisione delle informazioni di processo, tradurre feedback in piani d'azione orientati alla proattività e al problem solving -barriere ed elementi facilitatori
	Sotto il profilo individuale, invece, devono essere individuati i risultati dei piani d'azione legati: -all'incremento delle capacità di leadership -all'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza -alla comunicazione efficace con i propri collaboratori -alla gestione del tempo e dello stress
<b>LIVELLO 4</b>	Al termine del percorso di coaching, il team dovrebbe migliorare nelle seguenti aree: - efficienza operativa e produttiva - job satisfaction
	Il leader, invece, dovrebbe aver incrementato: - efficienza operativa e produttiva del suo team
<b>LIVELLO 5</b>	Il valore del ROI ipotizzato per questo progetto è del 40%

### Pianificazione della valutazione

Per valutare correttamente il raggiungimento degli obiettivi delineati sopra è necessario predisporre un piano di raccolta dati che contenga le misure adottate, i metodi di raccolta dati, le fonti dove recuperare tali risorse, le tempistiche di valutazione e le responsabilità dell'analisi (Phillips, 2005).

Tra gli aspetti più significativi si segnala che nel terzo step relativo all'implementazione dei piani d'azione, Formenergy ha, tra le sue procedure standard, la consuetudine di definire molteplici piani d'azione all'interno di uno stesso piano d'azione per verificare step by step i progressi in corso d'opera. E' per questo motivo che nelle tempistiche di misurazione, Formenergy monitora

costantemente i progressi (o mancati miglioramenti) dei coachee predisponendo una sintetica check list che di volta in volta viene spuntata durante la sessione di coaching. Sempre in questa fase intermedia, è importante evidenziare le barriere e gli elementi facilitatori del processo per poter intervenire e correggere, se necessario, il piano d'azione ipotizzato inizialmente.

Gli strumenti maggiormente utilizzati per la raccolta dati sono i questionari, i piani d'azione e le fonti interne dell'organizzazione. Soprattutto nella fase dell'impatto di business e della misurazione dei costi, le risorse interne all'azienda risultano fondamentali per misurare l'output prodotto dall'intervento di coaching (si veda tab. 3.5)

**Tab. 3.4: Piano di raccolta dati**

LIV	OBIETTIVI DEL PROGRAMMA	MISURE	METODO RACCOLTA DATI	RISORSE DATI	TEMPI	RESPONSABILITA'
1	<i>Reazione / Soddisfazione.</i> - rilevanza nel lavoro - incidenza sul successo lavorativo - strumento facilitatore - efficacia del coach - raccomandazione	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Membri del Team e leader del team	Al termine dell'intervento o. 5 mesi dopo.	HR manager
2	<i>Apprendimento.</i> -comunicare efficacemente tra i membri del team -condivisione informazioni di processo -tradurre feedback in piani d'azione orientati alla proattività e al problem solving - incrementare le capacità di leader - individuare i propri punti di forza e di debolezza	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Coaches e coachee	Al termine dell'intervento o. 5 mesi dopo.	HR manager e Coaches Formenergy
3	<i>Applicazione / Implementazione.</i> - Completare i piani d'azione - identificare barriere e	Checklist del piano d'azione - 4 su 5 in una scala da 1 a 5	Piano d'azione, osservazione e questionario	Coaches e coachee	Durante il processo e al termine dell'intervento o. 5 mesi	HR manager , Resp. Funzione e Coaches Formenergy

	facilitatori - evidenziare i miglioramenti nelle aree definite				dopo.	
4	<i>Impatto di business.</i> - efficienza produttiva/operativa - job satisfaction	1. Riduzione costi funzione	Questionario, piano d'azione e fonti dati interne	Coachee	Al termine dell'intervento o. 5/7 mesi dopo.	HR manager, Resp. Funzione
5	<i>ROI</i> 40 %	<b>Commenti:</b> Tutti i partecipanti del progetto si sono impegnati a fornire i dati richiesti. Tutti gli aspetti legati alla raccolta dati sono pienamente compresi prima di cominciare l'intervento di coaching.				

**Tab. 3.5: Piano di integrazione dati per la valutazione del programma**

CATEGORIE DI DATI	QUESTIONARIO AI COACHEE	QUESTIONARIO AL COACH	PIANO D'AZIONE	DATI RACCOLTI DALL'AZIENDA
<b>Reazione</b>	X			
<b>Apprendimento</b>	X	X		
<b>Applicazione</b>	X	X	X	
<b>Impatto</b>	X		X	X
<b>Costi</b>				X

Selezionati i metodi di raccolta dati è necessario procedere all'isolamento degli effetti del coaching da altri effetti di fattori circostanti (Phillips, 2005). Tale step risulta fondamentale nella definizione di un ROI veritiero e consistente infatti, riducendo al minimo l'influenza delle variabili esterne all'intervento di coaching, è possibile definire una base dati che rappresenti il più possibile l'efficacia e l'impatto di coaching nel team di studio in oggetto. Seguendo le metodologie indicate da Phillips e March (1996), Formenergy ha optato, non avendo a disposizione un gruppo di controllo, per la stima dei partecipanti e del responsabile HR quali figure direttamente coinvolte e in grado di valutare attentamente i fattori esterni che potrebbero aver influenzato le performance ottenute. In questo passaggio, dunque, è stato chiesto nello specifico:

- quali sono state le variabili più significative che possono aver influenzato i risultati ottenuti;
- di queste variabili individuate, che percentuale di stima di influenza è associata;
- la percentuale di stima dell'effetto di coaching sul differenziale dei risultati ottenuti;

Tali stime verranno successivamente "aggiustate" dall'errore di stima di ciascun punto sopra indicato.

Eseguito questo passaggio, un ulteriore punto cruciale nella definizione del piano di analisi del ROI del coaching è rappresentato dal mix di metodi di conversione dei dati in valori monetari. Tra le diverse metodologie proposte (Phillips, 2007), in questo progetto è stato fondamentale il valore standard fornito dall'azienda. Sotto il profilo dell'efficienza produttiva e operativa, grazie ai dati interni all'azienda che registrano le richieste pervenute e le offerte erogate, è stato relativamente semplice individuare la base dati di partenza sulle quali misurare l'impatto di business. Per quanto riguarda, invece, la job satisfaction, non si è pervenuto ad una conversione in valori monetari ma tale area rientrerà prepotentemente nei benefici intangibili non monetari.

La tabella 3.6 presenta il piano di analisi del ROI del coaching. Determinati gli effetti benefici tangibili e intangibili è necessario procedere con l'analisi dei costi dell'intervento. Le categorie di costo individuate per l'esecuzione di questo progetto comprendono: i costi del fornitore del servizio (assessment compresi), i costi legati al tempo di non impiego dei membri del team, i costi di trasporto e di pernottamento nel residenziale, le spese generali amministrative e i costi di comunicazione e valutazione dell'intervento.

Per la buona riuscita del piano è stato inoltre fondamentale il supporto del Dirigente della Divisione che con la sua presenza ha dato valore e spessore al progetto in atto. Oltre a questa azione personale è stato altresì importante l'attività di supporto tra la funzione commerciale e la funzione offering nel definire un accordo di "selezione delle richieste" basato su specifici criteri che operavano come filtri delle richieste. Questi aspetti saranno approfonditi nella sezione risultati.

**Tab. 3.6: Piano di analisi del ROI del coaching per l'impatto di business**

<b>Dati items</b>	<b>Metodi di isolamento effetti del coaching</b>	<b>Metodi di conversione dati in valori monetari</b>	<b>Categorie di costo</b>
- efficienza produttiva/ operativa	Stime dei coachee e del responsabile HR	Valore standard fornito dall'azienda	Costi diretti del servizio (assessment compresi) – tempi di non impiego del team – costi di trasporto - spese generali amministrative – costi di comunicazione e di valutazione
<b>Benefici intangibili</b>	<b>Target comunicativi nel report finale</b>	<b>Influenze esterne nelle fasi applicative</b>	<b>Commenti</b>
Maggiore collaborazione; Incremento qualità di risposta; riduzione dello stress; incremento della job satisfaction;	Partecipanti; Responsabile HR; Division Head (responsabile della divisione)	Supporto del Division Head e definizione accordo per nuovo "filtro" tra funzione commerciale e funzione offering.	Nella raccolta ed elaborazione dati è stato fondamentale il supporto del team leader.

Infine, il target comunicativo del progetto è suddiviso tra i partecipanti, il responsabile HR e il responsabile della divisione. Con i partecipanti si focalizzerà l'attenzione sui piani d'azione portati a termine e sulle nuove procedure che sono riusciti ad implementare; con il responsabile HR saranno approfondite le aree di miglioramento sulle quali si è intervenuti e attraverso le quali si è giunti ai risultati conseguiti; infine, con il responsabile della divisione, gli aspetti maggiormente importanti sono rappresentati dall'impatto di business e del ROI ottenuto dall'intervento di coaching proposto.

#### Risultati delle misurazioni-valutazioni

Premessa: una raccolta dati precisa e dettagliata permette una rappresentazione veritiera e consistente del contesto oggetto di analisi. Grazie alla collaborazione tra il team Formenergy e i responsabili incaricati alla raccolta dati dell'azienda, i dati raccolti hanno permesso una completa analisi dei risultati ottenuti.

#### 1) Reazione

I dati raccolti dal questionario (rappresentati nella tabella 3.7) hanno messo in luce la soddisfazione dei partecipanti sull'intervento di coaching apportato al team.

**Tab. 3.7: Risultati questionario livello 1. Reazione**

DOMANDE QUESTIONARIO	PUNTEGGIO OTTENUTO (MEDIA)
1. Soddisfazione dei partecipanti	4.2
2. Grado d'influenza del coaching nei processi lavorativi	4.4
3. Grado di incidenza del coaching sulle performance lavorative quotidiane	4.1
4. Il coaching è stato un elemento facilitatore nell'identificazione del team	3.8
5. Il coaching è stato un elemento facilitatore nella definizione della struttura e dei ruoli dei membri del team	3.8
6. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel miglioramento dei processi comunicativi e di condivisione delle informazioni	4.4
7. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel "far squadra"	4.6
8. Indica il grado d'efficacia d'azione del coach	4.6
9. Raccomanderesti ad altri colleghi il percorso di coaching intrapreso con Formenergy	4.0

**Leggenda.** Il punteggio è stato dato seguendo una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta il valore inaccettabile o estremamente insufficiente e 5 è il valore ottimo



In una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo, il tasso medio degli items individuati è stato del 4.2 un dato molto positivo che conferma le impressioni positive dei partecipanti. Al leader del team che ha seguito inoltre un percorso individuale, è stato chiesto di rispondere ad alcune domande relative all'efficacia del lavoro individuale svolto sui temi legati alla leadership. Le risposte ottenute sono state eccellenti (4.5 di media) evidenziando l'utilità e l'efficacia dell'azione intrapresa.

## 2) Apprendimento

L'apprendimento, in un intervento di coaching, è un passaggio delicato che avviene di volta in volta e in modo esponenziale. In questo team, come in molti altri casi di team coaching, nelle prime fasi di intervento è necessario superare la diffidenza che contraddistingue tutti coloro che si interfacciano per la prima volta con il coaching. L'apprendimento nelle fasi iniziali è fortemente influenzato dalla confidenza che si instaura tra coach e coachee. Di seguito è proposto un classico commento di uno dei partecipanti che racchiude il pensiero di molti suoi colleghi.

*“All’inizio non capivo come si potesse raggiungere l’obiettivo delineato con la metodologia di lavoro proposta. Non avevo mai partecipato ad un team coaching ma devo dire che è stato sorprendentemente efficace. Soprattutto dalla seconda sessione in poi ho metabolizzato come si doveva lavorare per portare a termine i piani d’azione e ho capito come e con chi interagire per richiedere determinate informazioni”*

Nella tabella 3.8 sono riportati i risultati del questionario elaborato dai coach Formenergy in coordinazione con il manager HR e il team leader sugli items più importanti sui quali risulta fondamentale porre attenzione nella misurazione dell'apprendimento.

**Tab. 3.8: Misurazione dell'apprendimento – livello 2 di analisi**

MISURAZIONE LIVELLO 2	PUNTEGGIO – RISPOSTE COACHEE	PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACH
Comunicazione efficace tra i membri del team	4.4	4.0
Traduzione feedback in piani d'azione	4.1	4.0
Condivisione delle informazioni	3.6	4.5
Identificazione p.ti di forza e p.ti di debolezza	4.0	4.0

**Leggenda:** punteggi in una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo.

Come si evince, nella maggior parte dei casi il punteggio dei coachee è in linea con quello del coach anche se risulta interessante approfondire il tema della comunicazione efficace, un'area dove si è registrato il punteggio più alto. Molti partecipanti hanno affermato che dopo il team coaching hanno fatto un deciso passo avanti su come comunicare con rapidità ed efficacia tra colleghi fornendo informazioni puntuali e precise in relazione alle richieste pervenute. Loro stessi si sono resi conto delle inefficienze comunicative che sussistevano prima dell'intervento. Senza ombra di dubbio, il piano d'azione iniziale legato allo sviluppo di un database comune nel quale tutti i membri del team dovevano indicare le loro competenze chiave per poter collaborare efficacemente tra di loro, ha rappresentato le fondamenta per una migliore collaborazione tra colleghi.

Nel coaching individuale al leader, invece, oltre ai temi già citati, si è approfondito anche l'apprendimento legato alla leadership e alla gestione dei collaboratori. Nei risultati ottenuti è emersa una completa sintonia nel constatare un forte apprendimento di alcuni aspetti legati alla leadership e notevoli passi avanti sull'identificazione dei propri punti di forza e di debolezza sui quali lavorare in ottica personale e di gestione del team.

### 3) Applicazione/Implementazione

La terza fase di analisi si è concentrata sull'attuazione dei piani d'azione individuati dai membri del team. I piani di azione sono stati monitorati dal coach, tramite un interscambio costante di email e telefonate ai referenti dei vari progetti individuati come team leader di ogni singolo piano di miglioramento oggetto di monitoraggio, e discussi nei follow up insieme ai partecipanti. Tali figure si sono attivate nel contesto lavorativo come "responsabili" del proprio piano d'azione con l'obiettivo di coinvolgere il più possibile i partecipanti nel portare a termine le azioni delineate e a fornire i dati richiesti nel monitoraggio degli stessi.

Sono stati individuati tre principali piani suddivisi a loro volta in micro piani d'azione più specifici. La tabella 3.9 mostra uno dei piani d'azione delineati evidenziando il numero di partecipanti responsabili, le azioni da intraprendere, gli obiettivi del lavoro e l'area di miglioramento. La tabella 3.10, invece, riporta il focus di ciascuno dei tre piani e i risultati conseguiti.

**Tab. 3.9: Struttura di un piano d'azione**

<b>Num. partecipanti:</b> 3	
<b>Coaches:</b> Dott.ssa Lanza e Dott. Padovan	
<b>Obiettivo:</b> Definizione unico database fornitori	
<b>Periodo:</b> Gennaio – Marzo 2012	<b>Follow-Up:</b> 21/03/12
<b>Area di miglioramento:</b> Efficienza produttiva/operativa	
<b>Stato attuale:</b> N.P. (non presente)	<b>Risultato desiderato:</b> Realizzazione ex novo

<b>Passi d'azione</b>	
1) Il responsabile del progetto si accorda con gli altri partecipanti nel definire come si possa definire un database comune, secondo quali criteri.	25/01
2) Individuati i criteri di suddivisione dei fornitori, si procede all'identificazione di tutti i fornitori attualmente presenti all'interno dell'organizzazione (raccolta info)	08/02
3) Suddivisione fornitori secondo i parametri definiti e condivisione delle informazioni strategicamente rilevanti a tutto il team	22/02
4) Realizzazione database condiviso nella intranet aziendale	05/03
5) Follow up dell'efficacia del nuovo database. Risoluzione dubbi e perplessità e aggiustamento con le informazioni emerse.	21/03
<b>Benefici intangibili:</b> Riduzione dello stress, migliore comunicazione tra membri, rafforzamento team work, miglior job satisfaction	
<b>Commenti:</b> Ottima collaborazione nella definizione del database comune. E' stato visto da tutti come un elemento utile e necessario per una maggior produttività nelle operazioni di formulazione del preventivo.	

**Tab. 3.10: I piani d'azione; Focus e risultati ottenuti**

<b>PIANO D'AZ.</b>	<b>FOCUS/ NUM. PARTECIPANTI</b>	<b>RISULTATI CONSEGUITI</b>
1	Tutoraggio per inserimento di due figure nuove all'interno del team. Numero partecipanti 3.	1) Disponibilità da parte di tutti componenti del team di effettuare azioni di tutor per l'apprendimento di applicazioni pratiche sulle offerte e per l'insegnamento di tecniche specifiche. 2) Per il primo inserimento il risultato ottenuto è pari al 100%, con l'autonomia del soggetto ad effettuare anche offerte complesse. 3) Per il secondo inserimento, l'apprendimento delle tecniche è avvenuto al 100%. L'operatività deve essere migliorata in quanto il ruolo è ancora promiscuo e prestato ad altra area.
2	Attivazione di un sistema di archiviazione delle offerte in rete per la consultazione e l'utilizzo comune. Numero partecipanti 3.	1) Attivazione del gestionale per l'archiviazione delle offerte. 2) Consultazione da parte di tutti i membri del gruppo, come primo approccio di conoscenza del sistema. 3) Utilizzo da parte di due soggetti per la preparazione di offerte. 4) Inserimento da parte di tutti i soggetti di offerte di un certo interesse comune. 5) Cambiamento della cultura dell'utilizzo del software.
3	Mappatura delle competenze e "job rotation" tra le diverse sedi per una maggiore conoscenza globale. Partecipanti 4.	1) Mappatura delle competenze del team eseguita. 2) Scambio di informazioni e maggiore conoscenza dei reciproci know how per avere punti di riferimento certi. 3) Job rotation programmata con una calendarizzazione mensile di interscambio di alcune figure chiave tra le sedi di Milano, Genova e Torino.

Alcuni commenti personali dei partecipanti hanno evidenziato come sia stata necessaria la collaborazione di tutti per ottenere l'ottimo risultato finale. Ciò che più rende soddisfacente il lavoro ottenuto è stata la brevità con la quale si è giunti al risultato finale e l'efficacia operativa di tutto il team. Consapevoli dell'importanza che potevano avere queste operazioni, tutto il team si è impegnato al massimo per completare i "compiti" assegnati. E' emerso, inoltre, dagli stessi partecipanti che se sono loro stessi ad aver ideato le soluzioni da adottare, rispecchiando i principi del coaching, l'impegno e la volontà a portare a termine ciò che è stato stabilito è decisamente superiore di una mera imposizione dai dirigenti o dal leader del team.

Per quanto riguarda, invece, il leader del team, oltre ad aver collaborato attivamente a due dei piani d'azione delineati per il team, ha sviluppato e portato a termine precisi piani d'azione. Per rispondere alle esigenze emerse di un maggiore ascolto e presenza sul posto di lavoro, il responsabile della funzione ha cominciato ad essere presente, almeno una volta alla settimana, a Genova, sede nella quale non era mai presente e si interfacciava solamente in via telefonica. Sempre per quanto riguarda leadership e ascolto, un'area di miglioramento particolarmente "calda", il responsabile della funzione ha portato a termine precisi piani legati all'approccio comunicativo con i suoi collaboratori, che favoriscano l'ascolto e limitino l'esplosività comportamentale nei dibattiti con il team. Per quanto riguarda, invece, la gestione del tempo, il piano d'azione si concentrava sulla gestione delle priorità, quali azioni eseguire per prime e quali risposte dare secondo precisi parametri stabiliti dallo stesso coachee. Infine, nella gestione dello stress, è stato importante delineare un piano d'azione che limitasse l'impegno full time giornaliero inserendo alcune pause strategiche durante la giornata lavorativa.

Oltre alla supervisione telefonica, telematica e all'analisi dei piani d'azione delineati, la raccolta dati è stata completata attraverso il questionario di valutazione sottoposto solamente al leader del team (con la valutazione parallela del coach) riguardante le aree di miglioramento personali misurate in relazione all'effettiva applicazione nelle attività lavorative. La tabella 3.11, evidenzia i risultati emersi relativi al terzo step di analisi del coaching individuale.

**Tab. 3.11: Misurazione dell'applicazione/implementazione coaching individuale**

<b>MISURAZIONE LIVELLO 3</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACHEE</b>	<b>PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACH</b>
Completamento piani d'azione	5.0	5.0
Comunicare efficacemente con il proprio team	4.0	4.0
Collaborare con i collaboratori	5.0	4.0
Gestione del tempo e delle priorità	4.0	4.0
Applicazione competenze di leadership	4.0	4.0

Gestione dello stress	4.0	3.0
-----------------------	-----	-----

**Leggenda:** punteggi in una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo.

Dai punteggi riscontrati, spicca il 5 su 5, indicato sia dal coach sia dal coachee, relativo al completamento dei piani d'azione. Come già sottolineato, il leader del team è stato estremamente pro attivo ed efficace nel portare a termine tutti i piani stabiliti in cooperazione con il coach, rispettando gli impegni presi e mostrando una grande voglia di mettersi in gioco sia in ottica personale sia di squadra.

#### *Barriere e Fattori facilitanti*

Nell'analisi delle barriere e dei fattori facilitanti, non sono emerse barriere degne di nota mentre si ritiene importante sottolineare, il fondamentale ruolo giocato dal leader del team nel credere fortemente nel progetto e nel impegnarsi a fondo affinché vengano ottenuti risultati concreti e visibili. Una seconda figura facilitatore del processo è stata il dirigente superiore del leader del team che ha dimostrato in più occasioni il suo interesse verso il progetto in essere presentandosi in molteplici occasioni come supervisore dei processi. Infine come attività collaterale e di supporto all'azione di coaching, si segnala la stipulazione di un accordo tra responsabile della sezione offering (leader del team) e il responsabile commerciale nel inserire una procedura di filtro, seguendo criteri di priorità d'importanza, tra le richieste di realizzazione dei preventivi inoltrate all'area offering. Questo accordo ha permesso la semplificazione delle procedure e una classificazione delle richieste secondo specifici items concordati tra commerciale e area preventivazione.

#### 4) Impatto di business

L'allineamento iniziale tra coaches Formenergy, HR e team leader sugli obiettivi di performance da raggiungere ha permesso una chiara identificazione delle aree di miglioramento oggetto del programma: l'efficienza produttiva e operativa e la job satisfaction.

Il progetto, fondato sull'abbinamento tra team coaching e coaching individuale al leader del team, mirava a migliorare la produttività della funzione offering e ad incrementare la job satisfaction. L'impatto di business dell'intervento di coaching è stato misurato partendo dal confronto tra le richieste di offerte pervenute alla sezione offering e l'output prodotto dalla stessa sezione nel rispondere a tali richieste. Premesso il fatto che la funzione offering era potenzialmente a rischio di collasso per la crescita esponenziale di richieste provenienti dalla funzione commerciale che comportava un sovraccarico di lavoro non sostenibile dalle persone, era necessario intervenire con efficacia ed immediatezza per ristabilire una situazione generale di normalità e corretto bilanciamento tra le funzioni.

I dati sono stati raccolti dal responsabile della funzione offering che ha comparato i risultati della propria area dell'anno fiscale 2010/2011 con l'annata attuale (10 mesi fin ora completati), post intervento di coaching. Questo parametro risulta estremamente credibile perché misura l'output prodotto quindi l'efficienza produttiva e operativa della funzione nell'intero arco temporale nel quale è stato definito, azionato e completato l'intervento di coaching. Nella tabella 3.12 vengono proposti i risultati ottenuti dalla funzione offering.

Premessa. Dalla tabella emerge che le risorse del team offering sono cinque nell'anno 2010/11 e dieci nel 2011/12. Come anticipato, la funzione offering è stata sviluppata strutturalmente nell'ultimo anno raggruppando tutti i responsabili della funzione delle sedi di Milano, Genova e Torino.

**Tab. 3.12: Risultati di business della funzione offering**

<b>ANNO FISCALE 2011 (1.10.2010-30.09.2011)</b>			
	TOT.	UNITA' DI MISURA	
Risorse	5	Persone	
Numero offerte richieste	200,00	Q.tà	
Importo offerte richieste	80,00	Mln. Euro	
Offerte pro-capite erogate	40,00	Q.tà	
Importo pro-capite erogate	16,00	Mln. Euro	
<b>ANNO FISCALE 2012 (1.10.2011-30.09.2012)</b>			
<b>DATI PARZIALI AL 31.07.2012 (10 MESI)</b>			
Parziale 2012		Scostamento parziale 2011/12	
Risorse	10	Personale raddoppiato	
Numero offerte richieste	575,00	+ 187.5 %	
Importo offerte richieste	176,00	+ 120 %	
Offerte pro-capite erogate	57,50	+ 43.75 %	
Importo pro-capite erogate	17,60	+ 10 %	
<b>PROIEZIONE AL 30.09.2012</b>			
<b>Delta 2012/2011</b>	<b>Proiezione 2012</b>	<b>2011</b>	<b>Delta %</b>
Numero offerte richieste	661,25	200,00	+ 230 %
Importo offerte richieste	202,40	80,00	+ 153 %
Offerte pro-capite erogate	66,13	40,00	+ 65%
Importo pro-capite erogate	20,24	16,00	+ 27%

NB: la proiezione tiene conto del periodo di ferie estive

I dati sono stati forniti dall'azienda e le proiezioni dei due restanti mesi alla conclusione dell'anno fiscale sono state realizzate dagli esperti interni della funzione.

#### *Considerazioni e valutazione dei risultati conseguiti*

Dalla lettura dei risultati ottenuti, si riscontra che il differenziale tra l'anno 2010/11 e 2011/12 è stato indubbiamente positivo. Allo stato attuale (31/07/2012) le offerte pro-capite erogate dal team sono pari a 57,5 con un valore medio pari a 17,6 Mln di euro. Confrontando tali dati con i risultati ottenuti prima dell'intervento di coaching si nota come vi sia stato un miglioramento di efficienza produttiva e operativa pari al 43.75% in volumi e del 10% sul valore d'offerta.

Se si prendono in considerazione, inoltre, le proiezioni eseguite dall'azienda, entro fine anno le offerte pro-capite erogate, sia in volumi che in valore, aumenteranno rispettivamente del 65% e del 27% su base annua. Se ci sofferma sui risultati di business conseguiti al 31/07, dall'analisi emerge che, in termini di efficienza produttiva e operativa, l'incremento del 10% pro-capite significa aver prodotto 1,6 Mln € in più rispetto alla rilevazione antecedente l'intervento di coaching che, moltiplicati per le dieci persone del team, determinano un incremento di 16,0 Mln €.

E' d'obbligo sottolineare due aspetti fondamentali:

- 1) Secondo il responsabile della divisione, l'aumento del numero pro-capite di offerte non ha intaccato la qualità di contenuto della singola offerta;
- 2) Si specifica che l'output misurato riguarda il numero di offerte prodotte e fornite alla sezione commerciale; è compito della funzione commerciale concludere la trattativa in corso d'opera.

#### *Isolamento degli effetti del coaching*

Per isolare gli effetti del coaching dai risultati ottenuti, i coaches Formenergy hanno chiesto di stimare, al responsabile della funzione offering e al responsabile della divisione, la percentuale di impatto del coaching sui risultati ottenuti, ossia quanto del risultato ottenuto è stato frutto dell'intervento di team coaching. Queste due figure sono senza ombra di dubbio le più competenti nel valutare i risultati conseguiti dall'intervento, perché sono in grado di individuare cosa è stato direttamente "portato" dal coaching e cosa, invece, è stato condotto da altri fattori come ad esempio l'accordo tra la funzione commerciale e la funzione offering.

#### *Conversione dati in valori monetari*

L'unità di misura per convertire i risultati ottenuti in valori monetari, che misurino l'efficienza produttiva e operativa dell'intervento, è il salario moltiplicato per il valore standard fornito

dall'azienda pari a 1.18. Questo passaggio risulta fondamentale per quantificare esattamente la riduzione dei costi avvenuta grazie all'intervento di coaching.

Seguendo i dati forniti dal cliente, dunque, il costo unitario di un'offerta erogata è pari a € 615 calcolato dividendo il salario annuale, moltiplicato per il costo standard, al numero di offerte realizzate fino al 31/07 (57,5 offerte pro-capite). Il costo di un'offerta prima dell'intervento era pari a € 885 dunque il risparmio dei costi complessivi, considerando le 575 offerte realizzate nel periodo oggetto di analisi, ammonta a € 155.250.

*Aggiustamento per l'errore di stima e la percentuale di confidenza*

Formenergy, per affinare ancor più l'impatto del coaching sul business ha provveduto ad "aggiustare i risultati" secondo l'errore di stima e la percentuale di confidenza delle informazioni date secondo i principi guida della ROI methodology di Phillips (2005).

Nella tabella che segue (tab. 3.13) si mostra l'impatto del coaching sui risultati di business conseguiti.

**Tab. 3.13: Impatto di business del coaching**

<b>Responsabile stima</b>	<b>Risparmio costi €</b>	<b>% di contribuzione</b>	<b>% confidenza</b>	<b>Tot. €</b>
Resp. Offering	155.250	90	90	125.752,5
Resp. Divisione		80	90	111.780
Media stime				118.752.75

Cercando di rispettare rigorosamente il principio conservatorio dei risultati (Phillips, 2007), sono stati presi in considerazione i risultati fin ora conseguiti anche se è evidente come, seguendo le proiezioni della funzione, l'impatto al termine del 2012 sarebbe stato ancor più evidente.

5) ROI

Il calcolo del ROI passa attraverso il calcolo delle voci di costo sostenute nell'implementazione dell'intervento. Oltre ai costi diretti legati al servizio di coaching di Formenergy, nella base di calcolo devono essere compresi anche tutti gli altri costi indiretti quali:

- Pernottamento residenziale
- Trasferta coaches Formenergy
- Tempi di non impiego delle risorse
- Amministrazione generale
- Valutazione-misurazione



- Comunicazione al target audience

I dati pervenuti dall'organizzazione hanno constatato un costo complessivo dell'intervento pari a € 27.700 suddiviso tra le voci sopra elencate.

Utilizzando il totale dei benefici monetari e il totale dei costi individuati, si può giungere al calcolo del ritorno dell'investimento.

Il BCR (*benefit-cost ratio*) dell'intervento è di seguito calcolato.

$$\text{BCR} = \frac{118.752,75}{27.700} = 4,29$$

Mentre il ROI è pari al 329 % superando largamente il 40% stabilito all'inizio del programma.

$$\text{ROI} = \frac{118.752,75 - 27.700}{27.700} \times 100 = 329 \%$$

### Benefici Intangibili

La principale area che racchiude la maggior parte dei benefici intangibili riscontrati in questo progetto è la job satisfaction. L'ottimizzazione del quantitativo di lavoro a carico del team attraverso il completamento di tutti i piani d'azione delineati e attraverso gli altri elementi facilitatori individuati ha permesso di rientrare dallo stato di sovraccarico di lavoro e riequilibrare le attività tra la funzione commerciale e la funzione offering. Per individuare le aree di job satisfaction maggiormente coinvolte, i coaches Formenergy hanno sottoposto, circa due mesi dopo la fine dell'intervento, lo stesso assessment sottoposto all'inizio del programma formativo ottenendo le risposte della tabella 3.14.

Non tutte le domande si riferiscono alla job satisfaction ma dall'assessment finale si può facilmente estrapolare le informazioni desiderate.

Come si evince dalle risposte ottenute, la job satisfaction è indubbiamente migliorata grazie alla riduzione del sovraccarico lavorativo e di molti altri aspetti sopra descritti. Un obiettivo primario dell'intervento era appunto quello di migliorare il bilanciamento lavorativo della funzione. Tale beneficio non è convertibile direttamente in valori monetari ma si ritiene che una job satisfaction positiva incida fortemente nella retention aziendale. Nella funzione oggetto d'intervento non è stato ritenuto opportuno individuare un indice di retention perché il team è appena nato e non sono state registrate uscite di risorse chiave dalla funzione aziendale.

**Tab. 3.14: Risultati assessment finale**

	<b>PER NULLA</b>	<b>POCO</b>	<b>ABBASTANZA</b>	<b>SEMPRE</b>
<b>1.</b> Conosco tutti i colleghi della squadra a cui appartengo	0	1	3	6
<b>2.</b> Ricevo attenzione e ascolto dal mio capo	0	1	4	5
<b>3.</b> Quando devo risolvere un problema mi rivolgo a uno dei colleghi della squadra per confrontarmi	0	0	8	2
<b>4.</b> la mia squadra è integrata	0	0	9	1
<b>5.</b> per risolvere problemi uso la mia creatività	0	1	5	4
<b>6.</b> Il mio capo è presente e disponibile	0	1	8	1
<b>7.</b> Il mio gruppo è riconosciuto all'interno dell'organizzazione	0	4	2	4
<b>8.</b> ho ancora spazio per crescere professionalmente	0	2	5	3
<b>9.</b> Sono chiaro nelle miei comunicazioni e sono sicuro di essere capito	0	2	6	2
<b>10.</b> Ricevo consegne coerenti	0	3	7	0
<b>11.</b> Mi sento parte di una squadra compatta e coesa	0	1	8	1

**Commenti:** lo stato iniziale di analisi risultava fortemente appesantito dal recente aumento di richieste di offerte dalla sezione commerciale che avevano sovraccaricato il team offering

Per quanto riguarda, invece, l'intervento di coaching individuale, si suddividono i risultati raggiunti in tre aree: la leadership, la comunicazione efficace e la job satisfaction.

Per quanto riguarda la leadership, i piani d'azione, completati e decritti nella fase di implementazione, hanno permesso di riformulare la capacità di ascolto, di gestione e di collaborazione con il proprio team. Al termine del coaching individuale, il responsabile della funzione è stato in grado di rispondere efficacemente alle necessità di maggior presenza e supporto dei suoi collaboratori, ha capito come porsi di fronte alla mancanza di ascolto che lo contraddistingueva e attraverso una miglior gestione dell'autocontrollo è riuscito a limitare le azioni impulsive durante gli staff meeting al fine di analizzare con più lucidità le dinamiche e le problematiche di gruppo. Lavorando su questi temi e realizzando effettivi miglioramenti a riguardo, il responsabile di funzione è riuscito a comunicare meglio e con maggior efficacia verso tutti i collaboratori rafforzando l'identità di squadra ed incrementando l'efficienza produttiva ed operativa del team. Infine, nell'area job satisfaction, la miglior gestione del

tempo e il miglior rapporto con i propri collaboratori ha determinato una forte riduzione dello stress e un incremento della qualità di lavoro con il proprio team.

*“La differenza l’ho percepita man mano che mettevo in atto i piani d’azione che avevo individuato nelle sessioni di coaching. E’ stato fondamentale lavorare sulle mie aree di miglioramento e su come approcciare diversamente alcune dinamiche di squadra. Mi rendo conto solo ora di come sia migliorato il clima all’interno del team, i ragazzi sono più sereni e più centrati sul proprio lavoro, io, invece, do le giuste priorità, cerco di limitare le risposte a caldo e restituisco feedback mirati e puntuali sia negli staff meeting sia negli approcci one to one” (Responsabile di funzione).*

Come chiusura del coaching individuale, i coaches Formenergy hanno sottoposto al coachee lo stesso questionario riepilogativo fornito nel primo assessment individuale raccogliendo, per ciascuna delle aree di miglioramento individuate, le seguenti risposte indicate nella tabella 3.15.

Come si può facilmente notare, i risultati ottenuti sono stati eccellenti. Nell’arco di sei mesi circa, il coachee ha affermato di essere migliorato in tutte le aree valutando gli items di riferimento dal 4 in su. I miglioramenti più visibili si sono riscontrati nell’identità di team e nella collaborazione con i membri della squadra.

**Tab. 3.15: Risultati coaching individuale**

AREE DI MIGLIORAMENTO	PUNTEGGIO – RISPOSTE COACHEE	
	02/12/2011	22/05/2012
Identificazione dell’identità del team	2.0	4.0
Collaborazione con i collaboratori	3.0	5.0
Comunicazione efficace con i membri del team	3.0	4.0
Comprensione delle dinamiche di team	3.0	4.0
Gestione della leadership	3.0	4.0
Gestione del tempo	4.0	5.0
Identificazione p.ti di forza e p.ti di debolezza	3.0	5.0

**Leggenda:** punteggi in una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo.

*“Il mio team è passato da un gruppo di individui ad una squadra vera e propria. Si è creata una struttura, un’anima che lega tutti i membri verso un unico obiettivo attraverso l’impegno e la collaborazione di tutti. Mi sono reso conto che è fondamentale confrontarsi con ciascun membro del team, anche con colui che sulla*

*carta, in certe tematiche, non è preparato quanto altri perché le idee e le soluzioni, a volte, non hanno nome e cognome. E' inoltre importante ascoltare e intuire, situazione per situazione, come porsi con l'interlocutore. E' proprio vero che, prima di parlare, è meglio contare fino al dieci!" (Responsabile di funzione).*

### Credibilità-Consistenza dell'analisi ROI

I risultati pervenuti dai dati raccolti sono ritenuti altamente credibili e consistenti. Si ritiene, infatti, che diversificando le fonti di raccolta dati e i soggetti che hanno fornito le indicazioni l'analisi rappresenti realmente i processi di miglioramento messi in atto. Gli elementi chiave su cui si basa la credibilità e consistenza dell'analisi del C-ROI di Formenergy sono:

- Il manager HR, il responsabile della funzione offering, il team offering e il responsabile della divisione rappresentano un insieme di stakeholders diversi, nessuno dei quali ha alcuna ragione per la quale dovrebbe favorire o sfavorire la misurazione e il calcolo del ROI dell'intervento.
- I dati relativi all'impatto di business del coaching sono stati forniti direttamente dalle misurazioni fatte dall'organizzazione e possono essere dimostrati.
- Il processo di raccolta dati è stato strutturato seguendo i criteri conservativi esposti da Phillips (2007).
- Il processo di raccolta dati è stato contraddistinto da un ottimo livello di completezza d'informazione. La raccolta dati, infatti, nel complesso ha ottenuto il 95% delle risposte dai partecipanti. Tale risultato è emerso raccogliendo le risposte dei questionari forniti e i report sul completamento dei piani d'azione.
- I dati sono stati aggiustati per l'errore potenziale di stima e per il livello di confidenza dei soggetti responsabili della valutazione.
- Sono stati considerati solo i benefici ottenuti subito dopo l'intervento comprensivi di dieci mesi di analisi. Di questi dieci mesi, i primi due (ottobre, novembre 2011) non sono stati oggetto di intervento di coaching ma sono rientrati comunque nell'analisi a causa della mancanza di disponibilità delle informazioni relative ai risultati di performance di quel primo trimestre di analisi. Tale aspetto risulta estremamente importante perché avrebbe permesso una misurazione più efficace e precisa sull'intervento di coaching messo in atto. Sempre su tale ambito "temporale" si ritiene inoltre al quanto conservativo l'approccio utilizzato nel non considerare le proiezioni dei restanti due mesi che sono in netta crescita e avrebbero incrementato notevolmente il ROI del progetto. Ad ottobre 2012 si potrà sapere con esattezza

l'incremento di performace, dunque la maggior efficienza produttiva e operativa, ottenuto dalla sezione offering tra l'anno fiscale 2010/11 e 2011/12.

- I costi del programma sono stati forniti direttamente dall'azienda cliente, considerando costi diretti e indiretti, dunque completamente credibili e consistenti.
- La coerenza dei dati evidenziata tra i livelli di analisi rappresenta un fattore estremamente importante nel rafforzare la credibilità e la consistenza dell'analisi.

### Strategia comunicativa

Completata l'analisi dei risultati è necessario individuare, per ciascun target audience, il miglior metodo di reporting delle informazioni analizzate. Il follow-up finale con il team ha permesso di evidenziare i progressi ottenuti nel completamento dei piani d'azione, dunque il lavoro che è stato fatto nelle aree di miglioramento definite. Con il manager HR, invece, sono stati approfonditi i risultati pervenuti dai questionari di valutazione e dai report sul completamento dei piani d'azione. Inoltre, per mostrare l'impatto di business che ha avuto l'intervento di coaching in azienda, sottolineando l'importante lavoro svolto nell'incrementare l'efficienza produttiva e operativa del team e nella job satisfaction, è stato fissato un appuntamento ad ottobre (con la chiusura dell'anno fiscale) che mira a confrontare i risultati ottenuti dalla funzione offering negli anni 2010/11 e 2011/12. Al responsabile della funzione offering è stato fornito un report sulle aree di miglioramento sulle quali ha lavorato, i piani d'azione che ha completato e i risultati raggiunti nel percorso di coaching individuale. Come con l'HR manager, nell'incontro di ottobre saranno presentati i risultati di business e il ROI dell'intervento mostrando l'efficacia del percorso intrapreso. Infine, anche con il responsabile della divisione, sono stati esposti i risultati ottenuti nell'implementazione dei piani d'azione mentre, per i dati relativi al ROI del team coaching, si attende l'appuntamento di ottobre.

Gli incontri con gli stakeholders sono avvenuti sempre di persona suddivisi in tre steps: con il team partecipante, con il responsabile HR insieme al responsabile della divisione e con il responsabile della funzione.

Grazie all'ottimo lavoro realizzato, Formenergy da ottobre 2012 dà il via ad un altro team coaching in un'altra funzione aziendale.

### **Considerazioni finali**

La misurazione del ROI del coaching del progetto appena presentato è stata fondamentale per completare il progetto realizzato da Formenergy con questo team aziendale. I responsabili della divisione, di funzione e HR sono rimasti estremamente soddisfatti del lavoro realizzato tanto da "accontentarsi" dei risultati dei piani d'azione (quindi del terzo livello di analisi) per confermare la

fiducia al fornitore e riproporre una nuova attività con un altro team. Senza ombra di dubbio, però, il calcolo dell'impatto di business avvenuto, ma soprattutto l'individuazione del ROI dell'intervento, permette all'azienda fornitore di porsi con grande professionalità e con un vantaggio competitivo importante verso tutti quei fornitori competitors che non sono in grado di sviluppare l'ultimo livello valutativo del ROI. Inoltre, l'individuazione del ROI dell'intervento permette di confrontare i risultati attesi con quelli ottenuti, in questo caso rafforzando la bontà del progetto e superando largamente le aspettative dell'azienda.

Nell'approfondimento dedicato ai limiti della metodologia è necessario constatare che nell'isolamento degli effetti del coaching, come nel case study proposto da Phillips (2007), è stato utilizzato un unico metodo, ossia le stime dei partecipanti. Seppure queste siano diversificate per ruoli e prospettive differenti, dunque rafforzino la bontà di queste valutazioni, resta pur sempre un metodo soggettivo che non può sostenere completamente il peso dell'analisi. Nel caso in oggetto, però, non essendo disponibili altre opzioni ci si è dovuti accontentare delle stime del responsabile della funzione e del responsabile della divisione, due figure altamente professionali e competenti nel valutare gli effetti del coaching. Un ulteriore aspetto importante preso in considerazione, è l'accordo tra la funzione commerciale e la funzione offering che, grazie alla semplificazione delle procedure e una classificazione delle richieste secondo specifici items concordati tra commerciale e area preventivazione, rappresenta un elemento esterno all'intervento di coaching che può aver contribuito positivamente ai risultati raggiunti. Non si è giunti ad una valutazione oggettiva dell'impatto di questa azione sul risultato complessivo, ma è lo stesso responsabile della funzione a sottolineare quest'azione ha contribuito agli ottimi risultati sull'efficienza produttiva ed operativa della funzione.

E' doveroso, infine, sottolineare che l'analisi dell'impatto di business e il ROI dell'intervento sono stati facilitati dall'impegno di tutte le figure chiave del progetto che hanno fornito una serie di dati completa, credibile e consistente.

### **3.2. Case study 2: il C-ROI in un'azienda svizzera leader nel settore IT e dei processi informatici in outsourcing per le banche e l'industria finanziaria**

L'azienda svizzera, oggetto del secondo caso si studio, conta oggi circa 600 collaboratori ed è specializzata nella fornitura di servizi di Back Office e IT (BPO) a banche private e universali e servizi di IT Outsourcing (ITO) a società finanziarie, assicurative e ad altre industrie selezionate. La società ha diverse sedi a Lugano, Nyon, Zurigo e Monaco di Baviera con un fatturato che si aggira attorno ai 170 Mln di €.

#### Introduzione

Il progetto di coaching tra Formenergy e l'azienda informatica svizzera nasce dalla necessità, espressa dal nuovo responsabile della divisione ITO&AMS (*IT Outsourcing e Application Management Services*), di avviare un'azione specifica per il suo team incentrata su alcuni punti critici individuati da egli stesso. L'insediamento del nuovo responsabile della divisione (di seguito abbreviato in HD, *Division Head*), avvenuto circa due anni fa, ha costruito una forte aspettativa verso l'innovazione e il cambiamento iniziale è stato accolto con entusiasmo. Tuttavia le situazioni di transizione generano spesso modifiche alle dinamiche relazionali sia tra i componenti del team, che tra loro e il proprio leader, per la necessità di adattamento alla nuova situazione. Inoltre, la nuova impostazione della gestione delle risorse umane ha prodotto qualche resistenza al cambiamento. Tale gap è stato riscontrato soprattutto nel rapporto tra i first line managers e i responsabile della divisione, evidenziando la lentezza nei flussi di comunicazione (talvolta assenti) e una mancanza di responsabilità per paura di commettere errori. Si presenta, quindi, una situazione rigida e l'immovibilità, rispetto ad alcune situazioni, viene giustificata con la mancanza di tempo.

Con il supporto del responsabile delle risorse umane, da gennaio 2011 a gennaio 2012 è stato sviluppato un progetto di coaching che ha visto coinvolti 9 individui facenti parte della divisione ITO&AMS. Oltre al DH, hanno preso parte ai coaching individuali e di team 8 figure di first line manager (i diretti riporti del HD). Le problematiche individuate sono riassunte nei seguenti punti:

- Dinamiche relazionali: sono state riscontrate alcune problematiche relazionali tra il gruppo dei diretti riporti dell'HD, legate soprattutto alla cooperazione;
- Comunicazione di flusso: le difficoltà comunicative tra top-bottom line. Spesso i messaggi inviati dalla fonte (HD) passati attraverso i manager di line fino ad arrivare alla bottom line assumono significati diversi e spesso sostanzialmente rivisti rispetto all'input iniziale;
- Resistenza al cambiamento: il nuovo HD ha apportato una filosofia centrata sui risultati e sul livello di qualità dei prodotti realizzati. Un cambiamento sostanziale che ha riscontrato alcune difficoltà di adattamento tra i suoi collaboratori;

- Mancanza di assunzione di responsabilità: alcuni individui non affrontano le loro responsabilità assumendo comportamenti non proattivi, tali da non assumersi il rischio di avviare qualsiasi diversa o nuova iniziativa.

### Il programma di coaching

Premessa. Nell'incontro di gennaio 2011, tra responsabile HR, il HD e i coaches Formenergy sono state individuate le aree di miglioramento sulle quali intervenire ma non sono state definite le aree di business sulle quali avrebbe impattato il coaching. Per poter, dunque, misurare l'impatto di business, è stata fatta, dunque, un'analisi a posteriori, terminato il progetto, individuando le aree di business relative a questo intervento.

Le aree di miglioramento riscontrate all'inizio del programma sono:

- 1) Rafforzare il lavoro di squadra e l'identità di team
- 2) Gestione della leadership e capacità di essere manager-coach
- 3) Predisposizione e proattività verso il cambiamento
- 4) Rafforzare l'identità di ruolo dei diversi gruppi di lavoro
- 5) Identificazione di alcune strategie comunicative efficaci tra il DH e i suoi primi riporti
- 6) Migliore gestione dei conflitti

Sotto queste premesse è stato creato un programma ad hoc che comprendesse una serie di iniziative volte al raggiungimento di specifici obiettivi, relativi alle aree di miglioramento evidenziate, utilizzando un metodo strutturato in strumenti e azioni concatenate. La proposta progettuale prevede un tempo di realizzazione sufficientemente adeguato (1 anno) affinché sia le attività, che gli apprendimenti individuali possano sedimentarsi, ma soprattutto i comportamenti dei singoli e del gruppo possano diventare parte integrante della cultura del team stesso.

Il progetto, suddiviso nelle seguenti fasi, è riassunto nei dettagli nella tabella 3.16:

- A. Start up per presentazione del progetto
- B. 1° sessione coaching individuale per ciascun team leader
- C. Residenziale di 2 giorni
- D. Completamento coaching individuali
- E. Sessioni di team coaching con le prime linee per follow up
- F. Residenziale di 2 giorni con i team delle prime linee

Tra le fasi del progetto più importanti, lo start up è lo step più delicato. Consiste in un primo incontro, di circa un'ora che si svolge in azienda almeno 2 settimane prima dell'inizio, durante il quale avviene la presentazione dell'intero percorso, affinché ognuno dei partecipanti:



- conosca gli obiettivi dell'iniziativa
- conosca e comprenda l'intero percorso
- sia consapevole in qualsiasi momento del percorso che sta facendo e possa orientarsi all'interno del progetto, sapendo in quale punto si trova, che cosa sta facendo e perché e dove sta andando
- conosca i coaches
- conosca l'importanza dell'analisi misurativa e partecipi alla raccolta dati del programma
- possa fare domande, eliminare i propri dubbi o dare il proprio contributo di miglioramento

**Tab. 3.16: il programma di coaching fase per fase**

<b>FASE</b>	<b>PARTECIPANTI</b>	<b>DATE</b>	<b>FOCUS</b>
<b>Start up</b>	Senior Managers, prime linee	27/01/2011	Informazioni alla base della presentazione del programma
<b>Coaching individuali</b>	DH e First Line Managers	Da 9/02/2011 a 2/03/2011	Prima sessione di coaching individuale
<b>Team Coaching - Outdoor</b>	First Line Managers oggetto del coaching individuale	8/9 Aprile 2011	Da effettuare dopo la 1° sessione di coaching individuale per tutti i team leader. Come diventare squadra, l'identità di team. Outdoor di due giorni
<b>Coaching individuali</b>	DH e First Line Managers	Da 3/05/2011 a 14/09/2011	Seconda, terza e quarta sessione di coaching individuale
<b>Team Coaching</b>	First Line Managers e propri team	12/10/2011 26/11/2011	Flussi di comunicazione interna al team

**Commenti:** Il programma è ad alto livello di complessità; le date inserite sono approssimative.

Il residenziale, invece, dovrà essere svolto dopo la prima sessione di coaching individuale con le prime linee, per avere più possibilità di osservazione da parte dei coach, ed avere elementi esperienziali comuni su cui lavorare durante le sessioni successive. In questo specifico contesto, il team coaching si articola in due momenti distinti: un residenziale di due giornate in cui verrà affrontato il tema del fare squadra e dell'identità di ruolo singola e di gruppo e l'attività di follow up da svolgersi in azienda della durata di 2/3 ore.

Il progetto delineato è ritenuto complesso e articolato ma completo in tutte le sue parti per raggiungere gli obiettivi di miglioramento identificati. Seguendo i passi iniziali individuati da Phillips (2005) nella ROI Methodology, prima di definire nel dettaglio gli obiettivi da raggiungere ad ogni livello di analisi,

è necessario mostrare la situazione di partenza (assessment iniziali), il bilanciamento tra processo di coaching e gli obiettivi di business da raggiungere e i parametri di performance da monitorare.

L'assessment iniziale. Gli items dell'assessment iniziale sono stati definiti durante le fasi preliminari seguendo le problematiche emerse e le aree di miglioramento sulle quali concentrare l'intervento di coaching. Nella tabella 3.17 viene riportato il quadro iniziale di tutta la divisione rappresentata dalle nove figure (top line).

**Tab. 3.17: Assessment iniziale alla divisione ITO&AMS**

	<b>PER NULLA</b>	<b>POCO</b>	<b>ABBASTANZA</b>	<b>SEMPRE</b>
<b>1.</b> Sono un punto di riferimento importante per i miei colleghi	0	2	4	3
<b>2.</b> Ricevo attenzione e ascolto dal mio capo	0	0	6	3
<b>3.</b> Per dare forza alla comunicazione tra enti diversi mi attivo personalmente a supporto dei miei collaboratori	0	1	3	5
<b>4.</b> Mi sento ascoltato dai collaboratori	0	3	5	1
<b>5.</b> I miei collaboratori non mi scavalcano per richiedere informazioni ad altri compartimenti	0	1	1	7
<b>6.</b> Il DH è presente e disponibile	0	3	3	3
<b>7.</b> Attivo una delega efficace con i miei collaboratori	0	4	3	2
<b>8.</b> Verifico i risultati delle mie azioni di delega	0	4	4	1
<b>9.</b> Sono chiaro nelle mie comunicazioni e sono sicuro di essere capito	0	2	2	5
<b>10.</b> Le informazioni trasferite al mio team, derivanti dal DH, sono comprese	0	4	2	3
<b>11.</b> Ascolto con attenzione le esigenze dei miei collaboratori	0	2	6	1
<b>12.</b> Non agisco nell'emergenza e riesco a pianificare	0	2	6	1

Un altro punto estremamente importante riguarda l'allineamento dei processi di coaching con gli obiettivi di business. Le aree di business misurabili, individuate con la collaborazione del DH, per tradurre un cambiamento di comportamento in un risultato misurabile, sono il fatturato della divisione e l'indice di customer satisfaction. Da questa base di partenza si potrà poi individuare l'impatto di business dell'intervento.

## Obiettivi da raggiungere

Per un efficace studio del ROI dell'intervento è necessario curare con attenzione la definizione degli obiettivi da raggiungere step by step in ciascun livello di analisi.

Al primo livello di analisi (reazione/soddisfazione) l'obiettivo principale oggetto di studio è centrato sulla reazione e sulla soddisfazione dei partecipanti all'intervento di coaching. In questo progetto è stato importante capire se un programma, sviluppato "orizzontalmente", ma con un'incidenza anche a livello verticale, è stato percepito positivamente da tutti i partecipanti.

L'apprendimento è il secondo livello di analisi. In questa fase ciò che è importante misurare è il livello di apprendimento dei partecipanti in termini di:

- traduzione dei feedback ricevuti in piani d'azione visibili e concreti;
- acquisita consapevolezza sui temi legati alle dinamiche relazionali di team;
- atteggiamento positivo verso il cambiamento;
- identificazione del proprio ruolo e della struttura del team a cui appartiene
- gestione positiva ed efficace della leadership
- gestione ottimale dei conflitti

L'analisi del terzo livello passa attraverso la misurazione dell'applicazione dell'apprendimento, individuato nello step precedente, nelle dinamiche lavorative dei partecipanti del progetto. In questa fase risultano estremamente importanti i piani d'azione che gli stessi partecipanti hanno individuato durante le sessioni di coaching. L'esecuzione e il completamento dei piani d'azione è stato costantemente monitorato dai coaches Formenergy attraverso periodici contatti, telefonici o di messaggistica, con i coachee di riferimento. Riassumendo, dunque, gli obiettivi del terzo livello sono centrati sui risultati ottenuti dai piani d'azione in relazione alle aree di miglioramento individuate. In questa fase è inoltre tutto, importante constatare le barriere e gli elementi facilitatori che influenzano il completamento dei piani d'azione messi in atto.

Il quarto livello di analisi misura l'impatto di business dell'intervento di coaching. Tra le diverse aree di impatto di business individuate da Phillips (2005), in questo progetto l'attenzione è stata riposta sull'incremento di fatturato e sulla customer satisfaction, quali indicatori delle performance ottenute nelle aree di miglioramento individuate. L'ipotesi di partenza, infatti, sostiene che una collaborazione più efficace tra le figure della divisione, una maggiore propensione al cambiamento, l'attivazione di comportamenti proattivi volti alla responsabilizzazione, una maggior comprensione del proprio ruolo e dell'identità del team e una miglior gestione della leadership impattino direttamente sul fatturato dell'intera divisione e sul livello di customer satisfaction.

Infine, per quanto riguarda la definizione del ROI atteso, non avendo alcun parametro fissato dall'azienda, è necessario seguire le indicazioni di Phillips (2005), che afferma che un intervento di coaching deve consegnare un ROI superiore al 25%, altrimenti non è da considerarsi un investimento profittevole.

**Tab. 3.18: Obiettivi del programma di coaching**

<b>LIVELLO 1</b>	<p>Gli obiettivi da misurare al termine dell'intervento di coaching, sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-soddisfazione dei partecipanti</li> <li>-percepire l'influenza del coaching nei processi lavorativi</li> <li>-percepire l'importanza dello strumento sulle performance lavorative attuali</li> <li>-percepire se il coaching è stato visto come elemento facilitatore nel rafforzare l'identità di ruolo dei first line managers, nell'approcciare i temi del cambiamento, nei processi comunicativi e di gestione delle relazioni tra i diversi livelli, nella gestione della leadership</li> <li>-indicare l'efficacia del coach come una figura professionale</li> <li>-determinare se l'intervento di coaching verrà "consigliato" anche ad altri managers</li> </ul>
<b>LIVELLO 2</b>	<p>Gli obiettivi di questo livello racchiudono una maggiore comprensione dei processi messi in atto e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-traduzione dei feedback ricevuti in piani d'azione visibili e concreti;</li> <li>-acquisita consapevolezza sui temi legati alle dinamiche relazionali di team;</li> <li>-apprendimento legato all'incremento delle capacità di leadership</li> <li>-atteggiamento positivo verso il cambiamento;</li> <li>-identificazione del proprio ruolo e della struttura del team a cui appartiene</li> <li>-identificazione dei propri punti di forza e di debolezza.</li> </ul>
<b>LIVELLO 3</b>	<p>Gli obiettivi da raggiungere nell'analisi del terzo livello riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-il completamento dei piani d'azione delineati</li> <li>-i miglioramenti nelle seguenti aree: gestione della leadership; predisposizione e proattività verso il cambiamento; migliore gestione dei conflitti; capacità di essere manager-coach; identificazione di alcune strategie comunicative efficaci tra il DH e i suoi primi riporti;</li> <li>-barriere ed elementi facilitatori</li> </ul>
<b>LIVELLO 4</b>	<p>Al termine del percorso di coaching, i risultati di performance ottenuti nelle aree di miglioramento dovrebbero aver impattato nelle seguenti aree di business:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento di fatturato</li> <li>- customer satisfaction</li> </ul>
<b>LIVELLO 5</b>	<p>Il valore del ROI ipotizzato per questo progetto dev'essere superiore al 25%</p>

### Pianificazione della valutazione

Definiti gli obiettivi da raggiungere e da misurare, il passo successivo riguarda la pianificazione di come misurare e valutare gli items descritti. Si procede, quindi alla predisposizione di un piano di raccolta dati che contenga le misure adottate, i metodi di raccolta dati, le risorse dati, le tempistiche di valutazione e le responsabilità dell'analisi (Phillips, 2005).

Come si evince dalla tabella 3.19, il piano di raccolta dati analizza tutti i livelli di misurazione coinvolgendo i coaches Formenergy, il responsabile HR, il DH e i first line managers suddividendoli per risorse dati e responsabilità di raccolta. Nei metodi di raccolta dati i questionari auto-valutativi consentono di ottenere una chiara visione del livello di soddisfazione e di apprendimento. Nella fase dell'implementazione, il metodo di raccolta dati più comune è il piano d'azione, attraverso il quale si analizza il risultato di performance dell'individuo o del team. Il metodo Formenergy, nella fase del completamento dei piani d'azione, monitora costantemente i progressi (o mancati miglioramenti) dei coach e predisponendo una sintetica check list che di volta in volta viene spuntata durante le sessioni di coaching per verificare ciò che è stato fatto e ciò che non ha avuto buon esito. Sempre in questa fase intermedia, è importante evidenziare le barriere e gli elementi facilitatori del processo per poter intervenire e correggere, se necessario, il piano d'azione ipotizzato inizialmente.

**Tab. 3.19: Piano di raccolta dati**

<b>LV</b>	<b>OBIETTIVI DEL PROGRAMMA</b>	<b>MISURE</b>	<b>METODO RACCOLTA DATI</b>	<b>RISORSE DATI</b>	<b>TEMPI</b>	<b>RESPONSABILITA'</b>
<b>1</b>	<i>Reazione / Soddisfazione.</i> - rilevanza nel lavoro - incidenza sul successo lavorativo - strumento facilitatore - efficacia del coach - raccomandazione	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Divisione: DH, prime linee	Al termine dell'intervento.	HR manager
<b>2</b>	<i>Apprendimento.</i> - comunicazione efficace - atteggiamento vs il cambiamento - tradurre feedback in piani d'azione - il ruolo nel team - individuare i propri punti di forza e di debolezza	4 su 5 in una scala da 1 a 5	Questionario	Coaches; Divisione: DH, prime linee	Al termine dell'intervento.	HR manager e Coaches Formenergy

	- incrementare le capacità di leadership					
3	<i>Applicazione / Implementazione.</i> - Completare i piani d'azione - identificare barriere e facilitatori - evidenziare i miglioramenti nelle aree definite	Checklist del piano d'azione - 4 su 5 in una scala da 1 a 5	Piano d'azione, osservazione e questionario	Coaches; Divisione: DH, prime linee	Durante il processo e al termine dell'intervento.	Divisione: DH, prime linee Coaches Formenergy
4	<i>Impatto di business.</i> - incremento di fatturato - customer satisfaction	1. fatturato 2. indice di customer satisfaction	Questionario, piano d'azione e fonti dati interne	Divisione: DH, prime linee	Al termine dell'intervento.	HR manager e DH
5	<i>ROI</i> 25 %	<b>Commenti:</b> Dei partecipanti iniziali al progetto (9), 8 hanno fornito tutti i dati richiesti mentre una figura non si è impegnata nella raccolta dati.				

**Tab. 3.20: Piano di integrazione dati per la valutazione del programma**

CATEGORIE DI DATI	QUESTIONARIO AI COACHEE	QUESTIONARIO AL COACH	PIANO D'AZIONE	DATI RACCOLTI DALL'AZIENDA
<b>Reazione</b>	X			
<b>Apprendimento</b>	X	X		
<b>Applicazione</b>	X	X	X	
<b>Impatto</b>			X	X
<b>Costi</b>				X

Definite le modalità di raccolta dati è necessario procedere all'isolamento degli effetti del coaching da altri effetti di fattori circostanti. In un progetto della durata di un anno, molte variabili esterne possono influenzare i risultati ottenuti e con essi l'analisi del ritorno dell'investimento. Seguendo le metodologie indicate da Phillips e March (1996), l'isolamento degli effetti del coaching è stato eseguito attraverso la stima dei first line managers e del DH, quali figure direttamente coinvolte e in grado di valutare attentamente i fattori esterni che potrebbero aver influenzato le performance ottenute e attraverso l'utilizzo delle linee di trend quale parametro oggettivo fornito dall'azienda.

E' necessario, però, registrare che solamente 6 figure su 9 totali, hanno contribuito alla definizione delle stime in oggetto; tre first line managers non si sono resi disponibili a fornire le informazioni richieste. In questo passaggio, dunque, è stato chiesto nello specifico: quali sono state le variabili più significative che possono aver influenzato i risultati ottenuti; la percentuale di stima dell'effetto di coaching sui risultati ottenuti. Tali stime verranno successivamente "aggiustate" dall'errore di stima di ciascun punto sopra indicato.

Terminato questo passaggio, è necessario stabilire il metodo di conversione dei dati in valori monetari. Tra le diverse metodologie proposte (Phillips, 2007), nell'analisi del fatturato è stato fondamentale il valore standard fornito dall'azienda che ha permesso di trasformare l'incremento di fatturato in profitti stimati. Per quanto riguarda, invece, la customer satisfaction, non si è pervenuto ad una conversione in valori monetari ma tale area rientrerà nei benefici intangibili non monetari.

La voce successiva, individuata da Phillips (2005), nella pianificazione della valutazione riguarda le categorie di costo dell'intervento. Come nel primo case study, anche in questo progetto le categorie di costo possono essere riassunte come segue:

- Costi diretti del servizio (assessment compresi)
- tempi di non impiego delle risorse partecipanti
- costi di trasporto e pernottamento (residenziale)
- spese generali amministrative
- costi di comunicazione
- costi di misurazione / valutazione

Ciò che non calcola il ROI sono i benefici intangibili associati all'intervento di coaching. Dei benefici intangibili più usuali individuati da Phillips (2005) in questo progetto le aree maggiormente influenzate sono la customer satisfaction, la job satisfaction e la gestione dei conflitti/lamentele. Molto spesso queste aree di miglioramento intangibile sono le più incisive all'interno di un'organizzazione, risulta dunque fondamentale evidenziare gli effettivi benefici ottenuti.

Particolare attenzione è riposta nella job satisfaction delle figure coinvolte, ritenute risorse estremamente preziose all'interno della divisione. La responsabile delle risorse umane ha sottolineato l'importanza di questo progetto anche sotto il profilo di un miglioramento della soddisfazione dei partecipanti nell'ottica del benessere personale – lavorativo in azienda.

La tabella 3.21 riassume il piano di analisi del ROI del coaching del progetto.

**Tab. 3.21: Piano di analisi del ROI del coaching per l'impatto di business**

<b>Dati items</b>	<b>Metodi di isolamento effetti del coaching</b>	<b>Metodi di conversione dati in valori monetari</b>	<b>Categorie di costo</b>
- incremento fatturato - customer satisfaction	Stime dei first line managers e dell'DH, linee di trend (medesimo metodo per tutti i dati items)	Valore std fornito dall'azienda.	Costi diretti del servizio (assessment compresi) – tempi di non impiego del team – costi di trasporto - spese generali amministrative – costi di comunicazione – valutazione
<b>Benefici intangibili</b>	<b>Target comunicativi nel report finale</b>	<b>Influenze esterne nelle fasi applicative</b>	<b>Commenti</b>
Customer satisfaction; incremento della job satisfaction; riduzione dei conflitti;	Division Head, Manager di line (1° linea) Responsabile HR;	In ambito di condivisione delle informazioni, era già in corso d'opera un progetto formativo di job rotation.	Nella raccolta ed elaborazione dati è stato fondamentale il supporto dei team leader e l'ingente impegno profuso dall'DH

#### Risultati delle misurazioni-valutazioni

Premessa: la raccolta dati di questo progetto ha visto impegnate diverse figure interne ed esterne all'azienda. Il responsabile HR ha svolto un'importante ruolo di collegamento tra lo staff Formenergy, il DH e i manager di prima linea (i team leaders) tra i dati raccolti nei diversi step e nelle diverse modalità programmate. Questa sinergia è stata fondamentale al fine di raccogliere una serie di dati precisa e dettagliata che consenta una rappresentazione veritiera e consistente del contesto oggetto di analisi.

#### 1) Reazione

Nel primo livello di analisi sono stati sottoposti due diversi questionari a seconda dell'interlocutore. Al DH è stato sottoposto il questionario 1 (vedi tab. 3.22) mentre ai partecipanti ai team leaders è stato proposto il questionario 2, i cui risultati sono stati riassunti nella tabella 3.23 Il doppio questionario nasce dalla differente gestione dell'attività per le figure coinvolte quindi dal diverso ruolo assunto in azienda.



**Tab. 3.22: Risultati questionario 1. Livello reazione (HD)**

<b>DOMANDE QUESTIONARIO</b>	<b>PUNTEGGIO OTTENUTO (MEDIA)</b>
1. Ritiene utile e soddisfacente il percorso di coaching individuale svolto.	3.5
2. Il percorso di coaching ha influenzato le dinamiche dei processi lavorativi che le appartengono	3
3. Il percorso di coaching ha influenzato le performance lavorative quotidiane	3
4. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel creare un'identità di divisione	3.5
5. Il coaching è stato un elemento facilitatore nella definizione della struttura e dei ruoli dei membri della divisione	3
6. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel miglioramento dei processi comunicativi tra lei e i first line managers	4
7. Si ritiene un "leader" più attento e capace nell'interpretare gesti e azioni all'interno della propria divisione	2.5
8. Il coaching è stato un elemento facilitatore nell'approccio positivo al cambiamento	3.5
9. Il coach è stato efficace	3.5
10. Raccomanderesti ad altri colleghi il percorso di coaching intrapreso con Formenergy	3.5

**Leggenda.** Il punteggio è stato dato seguendo una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta il valore inaccettabile o estremamente insufficiente e 5 è il valore ottimo

**Tab. 3.23: Risultati questionario 2. Livello reazione (First line managers)**

<b>DOMANDE QUESTIONARIO</b>	<b>PUNTEGGIO OTTENUTO (MEDIA)</b>
1. Il percorso di coaching ha influenzato le dinamiche dei processi lavorativi che le appartengono	4.3
2. Il percorso di coaching ha influenzato le performance lavorative quotidiane	4.5
3. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel rafforzare il team a cui appartieni	3.8
4. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel miglioramento dei processi comunicativi tra i tuoi colleghi	4.5

5. Il coaching è stato un elemento facilitatore nel miglioramento dei processi comunicativi con il tuo superiore	3.8
6. Il coach è stato efficace nell'attività di team coaching	4.0
7. Raccomanderesti ad altri colleghi il percorso di coaching intrapreso con Formenergy	4.3

**Leggenda.** Il punteggio è stato dato seguendo una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta il valore inaccettabile o estremamente insufficiente e 5 è il valore ottimo

Dai risultati ottenuti, emerge la chiara soddisfazione dei partecipanti sull'intervento di coaching apportato in azienda. Nel dettaglio, le risposte ottenute dai first line managers hanno avuto eccellenti riscontri rappresentati da un punteggio medio totale di 4.17 con dei picchi evidenti su aree molto importanti quali l'impatto dell'intervento sui processi lavorativi e il miglioramento dei processi comunicativi tra colleghi. Per quanto riguarda, invece, l'analisi dei punteggi ottenuti dal DH, le risposte sono state generalmente positive anche se è evidente il giudizio complessivo più contenuto rispetto ai risultati dei first line managers (media punteggio 3.3)

## 2) Apprendimento

L'apprendimento è stato misurato attraverso due modalità:

- 1) un duplice questionario sottoposto ai partecipanti e ai coaches Formenergy così da incrociare i risultati ed ottenere risultati credibili e consistenti.
- 2) Monitoraggio di alcuni parametri specifici (individuati dall'azienda), indicatori dell'apprendimento dei soggetti (oggettivi)

Anche in questo step, dunque, gli items individuati nelle fasi preliminari sono stati studiati sottoponendo due questionari diversi in relazione al gruppo di lavoro. Seguendo gli items individuati nella pianificazione, l'analisi di questo livello ha approfondito i temi riguardanti la traduzione dei feedback ricevuti in piani d'azione visibili e concreti, la comunicazione efficace tra colleghi e con il proprio team leader, l'atteggiamento positivo verso il cambiamento e l'identificazione del proprio ruolo e della struttura del team di riferimento, l'incremento delle capacità di leadership e l'identificazione dei propri punti di forza e di debolezza.

Nelle tabelle seguenti vengono proposti i risultati dei due questionari sottoposti ai partecipanti.

**Tab. 3.24: Misurazione apprendimento**

MISURAZIONE LIVELLO 2	PUNTEGGIO – RISPOSTE COACHEE	PUNTEGGIO – RISPOSTE DEL COACH
<b>Ai DH</b>		
Traduzione feedback in piani d'azione	4	4
Comunicazione efficace con i first line managers	3	4
Atteggiamento positivo verso il cambiamento	4	5
Identificazione del proprio ruolo e della struttura della divisione	4	4
Incremento delle capacità di leadership	3	4
Identificazione dei propri punti di forza e di debolezza	4	4
<b>Ai first line managers</b>		
Traduzione feedback in piani d'azione	3.8	4
Comunicazione efficace	4.3	4
Atteggiamento positivo verso il cambiamento	3.8	3
Identificazione del proprio ruolo e della struttura della divisione e del team	3.5	4
Incremento delle capacità di leadership	4.75	5
Identificazione dei propri punti di forza e di debolezza	4	4

**Leggenda:** punteggi in una scala da 1 a 5, dove 1 è inaccettabile e 5 è ottimo.

Nell'analisi dell'apprendimento, i risultati pervenuti sono tutti estremamente positivi segnando medie sopra il 4. Tra tutti gli items spunta il 4.75 votato dagli otto first line managers (1 non ha preso parte alle votazioni) relativo all'incremento delle capacità di leadership. I coach Formenergy hanno dichiarato che questo positivo punteggio deriva dall'ingente lavoro focalizzato sulla leadership di queste figure. In seguito, tale affermazione verrà confermata dai diversi piani d'azione messi in atto su questa tematica.

*“All'interno del mio team si percepiva distintamente la necessità di intervenire sulla capacità di affrontare le nuove direttive e le nuove modalità di lavoro. Alcune figure ad ogni nuova richiesta sembravano disorientati e particolarmente avversi a*

*seguire le nuove procedure. E' stato importante capire che non sempre il cambiamento è negativo anzi, spesso è necessario per evolvere e migliorare l'approccio lavorativo. Penso che questo concetto sia stato appreso"*  
*(Responsabile del team ITO)*

Il monitoraggio dell'apprendimento da parte del responsabile HR è stato sviluppato osservando alcuni comportamenti dei partecipanti. Ad esempio, nell'item della "comunicazione efficace tra i membri del team", sono stati monitorati per un periodo temporale di una settimana (13.06.2011 / 19.06.2011), gli scambi comunicativi via e-mail dei first line managers delle funzioni AMS "Output, PFM and Interfaces" e l'AMS & ITO con l'obiettivo di monitorare l'interscambio comunicativo tra le diverse funzioni. Una maggiore efficacia comunicativa apporta minore dispersione migliorando il senso di responsabilità di tutte le figure coinvolte nel progetto.

Il monitoraggio è stato svolto in un arco temporale (6 mesi) idoneo a far sì che l'apprendimento possa effettivamente avvenire consegnando risultati credibili e consistenti. I parametri di analisi, individuati dall'azienda, hanno permesso di comparare lo stato della comunicazione in azienda in due momenti distinti dell'anno evidenziando le inefficienze comunicative dei soggetti selezionati. Come si evince dalla tabella 3.25, i cui dati sono stati raccolti dal responsabile HR, a dicembre 2011 è stato registrato un rilevante abbassamento delle e-mail giornaliere ricevute cada persona (-27%), un abbassamento delle email inviate dovute ad una mal gestione delle relazioni (il contatto impersonale preferito alla relazione diretta talvolta pregiudica l'efficacia della comunicazione e irrigidisce i rapporti personali tra colleghi di lavoro) e una riduzione di 6 punti percentuali relativa alle email inviate in orari straordinari (indicatore della gestione del tempo).

**Tab. 3.25: Monitoraggio comunicazione efficace**

<b>Rilevazione 1 (Giugno 2011)</b>	<b>Rilevazione 2 (Dicembre 2011)</b>
Media di 150 e-mail cada persona, ricevute tutti i giorni, con picchi di 200	Media di 110 e-mail cada persona, ricevute tutti i giorni
10 % e-mail giornaliere non idonee ad una conversazione telematica – preferibile di persona	7% e-mail giornaliere non idonee ad una conversazione telematica – preferibile di persona
Invio e-mail post orario lavorativo std (18%)	Invio e-mail post orario lavorativo std (12%)

Analizzando i dati in profondità, i buoni risultati ottenuti sono stati raggiunti grazie all'effettiva comprensione dell'importanza della relazione in azienda; i partecipanti si sono resi conto che un'efficace comunicazione permette una forte riduzione delle inefficienze legate alla gestione del tempo e un miglior rapporto relazionale.

*“Fin dall’inizio del progetto ho cercato di prefiggermi di ridurre il numero di e-mail che inviavo ai miei colleghi. Ero consapevole che l’interscambio comunicativo nella divisione era eccessivamente incentrato sull’impersonalità della relazione ma sembrava un aspetto positivo per velocizzare i tempi.*

*Ho appreso che è necessario individuare un corretto bilanciamento nelle relazioni. Talvolta un confronto personale vale più di cento e-mail!!” (First Line Manager divisione ITO)*

### 3) Applicazione/Implementazione

Il terzo step di analisi si concentra sull’attuazione dei piani d’azione individuati dai coachee come implementazione dell’apprendimento avvenuto durante l’intervento di coaching. Kirkpatrick (2006) ritiene fondamentale saper individuare quante e quali competenze/conoscenze sono state apprese e “rigettate” direttamente sulle attività lavorative, evidenziando i cambiamenti comportamentali avvenuti post percorso formativo. Per far questo, sono stati attentamente monitorati i piani d’azione messi in atto dai partecipanti attraverso un interscambio costante di email e telefonate ai referenti dei vari piani d’azione delineati, successivamente discussi e rivisti durante i follow up con i partecipanti. Nell’approccio individuale con il DH e ciascuno dei first line manager sono stati individuati diversi piani d’azione a seconda dei punti deboli riscontrati in ciascun coachee. Lo schema dettagliato comprensivo di tutti i piani d’azione con relativo numero di figure coinvolte è fornito nella tabella che segue. Sempre nella stessa tabella è indicato il grado di completamento del piano d’azione attraverso una stima in percentuale da parte delle figure coinvolte.

**Tab. 3.26: Piani d’azione implementati**

<b>Piano d’azione</b>	<b>Num. figure coinvolte</b>	<b>% completamento piano</b>
LINEE GUIDA MEETING PROPRIO TEAM	5	100% (3 coachee) 80% (2 coachee)
PASSIONE E IDENTITA’ DI TEAM	5	100% (2 coachee) 50% (3 coachee)
MEETING INDIVIDUALI FIGURE LEADER	4	100% (4 coachee)
APPROCCIO AL CAMBIAMENTO: CONDIVISIONE INFO	5	100% (2 coachee) 70% (2 coachee) 50% (1 coachee)
DELEGA CON ESPLICITO CONSENSO	6	100% (6 coachee)

Di seguito, invece, è proposto il piano d’azione dettagliato relativo alle linee guida meeting del proprio team. Come si evince dalla tabella riassuntiva, ad ogni step di avanzamento è stata registrata la percentuale di completamento dell’azione da parte dei coachee interessati. Nei casi di incompletezza del piano, questo prospetto permette un monitoraggio completo e dettagliato dei passaggi chiave messi in atto individuando le aree critiche dove si riscontrano le problematiche d’implementazione.

**Tab. 3.27 : Struttura di un piano d'azione**

<b>Obiettivo:</b> Linee guida meeting proprio team		<b>Periodo:</b> Ottobre 2011 – Gennaio 2012
<b>Figure coinvolte:</b> 5		<b>Area di miglioramento:</b> Leadership e comunicazione efficace
<b>Stato attuale:</b> N.P. (non presente)		<b>Risultato desiderato:</b> Realizzazione ex novo
<b>Passi d'azione</b>		<b>% completamento</b>
1) Definisci meeting con obiettivi chiari e comprensibili. Spiega come raggiungerli attraverso una pianificazione condivisa		100%
2) Lascia spazio ai commenti e ai pareri dei membri del team. Talvolta possono essere individuate soluzioni condivise e rispettate da tutti		100%
3) Al termine dell'incontro decidi in modo autoritario, non lasciare dubbi o incertezze tra i partecipanti		80%
4) Assicurati che il messaggio sia stato compreso da tutti (azione push post incontro)		60%
5) Rendi partecipe ai meeting solo le persone sono effettivamente interessate ai temi trattati (direttamente e indirettamente)		100%
6) La durata dell'incontro dev'essere proporzionale all'importanza dell'obiettivo da raggiungere		80%
7) Specifica la tipologia di meeting proposta (presentazione per condivisione informazioni, problem solving, elaborazione nuove idee e processi o formazione)		100%
<b>Commenti:</b> L'impegno è stato riscontrato da tutte le figure coinvolte. Nel prospetto non sono indicate le tempistiche di raggiungimento di ciascun step da parte di ciascun manager ma tali dati sono in parte disponibili da parte dei coach Formenergy.		

Di seguito vengono riportate alcune considerazioni (ottenute via e-mail) dei first line managers raccolte durante l'implementazione dei piani d'azione.

*“La difficoltà non sta tanto nell'implementazione di ciò che ci siamo detti quanto poi far capire alle persone che tale cambiamento è orientato al miglioramento e non ad un voler incrementare la complessità delle procedure o a metter sotto analisi le persone. Ritengo personalmente che dopo circa tre mesi dal primo passo fatto in merito al progetto incentrato sulla condivisione delle informazioni i risultati si vedano e siano percepibili a tutti. All'inizio però, che fatica.” (First Line Manager)*

*“Nel complesso ritengo di aver portato a termine il piano d'azione. Diciamo che l'unico punto in cui non sono stato costante riguarda il feedback post meeting sulla generale comprensione di tutti sulle tematiche trattate. Devo dire, però, che ho sempre avuto l'impressione che i ragazzi avessero capito e che questo passaggio*

*non sia stato necessario” ( First Line Manager, partecipante del progetto “Linee guida meeting proprio team”)*

#### *Barriere ed elementi facilitanti.*

Nella realizzazione del progetto sono state riscontrate le “classiche” difficoltà iniziali relative ai pregiudizi infondati sull’inefficacia del lavoro posto in essere. Dopo un avvio a stento, i partecipanti hanno destinato nel progetto massimo impegno alcuni dei quali si sono fatti portatori in azienda dell’efficace azione intrapresa. Alcuni elementi facilitanti, che hanno favorito la realizzazione dei piani d’azione delineati, sono stati i progetti di job rotation, già in corso d’opera all’inizio del progetto, (area condivisione delle informazioni) e un programma formativo interno dedicato a dei momenti settimanali di condivisione delle idee e sviluppo della creatività. Infine è importante sottolineare il fondamentale il supporto dei team leader e l’ingente impegno profuso dall’DH nella raccolta ed elaborazione dei dati.

#### 4) Impatto di business

Premessa. L’azienda a metà 2011 è entrata a far parte di una grossa multinazionale specializzata nel “*banking software solutions*”, una ridefinizione strutturale che ha consegnato una maggiore indipendenza e autonomia alla realtà svizzera. Questo cambiamento strategico ha favorito una maggiore competitività dell’azienda sul mercato dei servizi BPO ampliando il portafoglio clienti attraverso nuove opportunità di sviluppo.

Le aree di miglioramento oggetto del programma sono l’incremento di fatturato e la customer satisfaction. L’impatto di business dell’intervento di coaching è stato misurato partendo dalla base dati fornita dall’azienda.

#### FATTURATO

L’analisi del fatturato è un l’indicatore per eccellenza dei risultati ottenuti dalla divisione. Nella tabella 3.28 si confrontano i risultati ottenuti nel 2010 con quelli del 2011 indicando il delta mensile e annuale.

L’analisi va a comparare i risultati mensili del 2010 con i risultati ottenuti nel 2011 durante l’intervento di coaching. Dal raffronto complessivo emerge che il differenziale positivo del 2011 è pari a € 861.933.

**Tab. 3.28: Fatturato mensile divisione ITO & AMS**

	Monthly Revenue €		Delta
	2010	2011	
<b>Jan</b>	6.875.445	7.039.164	163.719
<b>Feb</b>	6.952.002	7.023.680	71.678
<b>Mar</b>	6.959.982	6.927.532	-32.450
<b>Apr</b>	6.846.256	6.878.318	32.062
<b>May</b>	6.612.747	6.554.620	-58.127
<b>Jun</b>	6.677.558	6.747.601	70.043
<b>Jul</b>	6.944.212	7.438.774	494.562
<b>Aug</b>	7.301.875	7.537.330	235.455
<b>Sep</b>	7.425.887	7.483.020	57.133
<b>Oct</b>	7.687.322	7.437.927	-249.395
<b>Nov</b>	7.489.561	7.375.669	-113.892
<b>Dec</b>	7.811.833	8.002.978	191.145
	<b>TOT. €</b>		<b>861.933</b>

*Fonte: Dati interni azienda*

#### *Considerazioni e valutazione dei risultati conseguiti*

Premessa. Il lavoro individuale svolto con tutte le figure principali della divisione ha facilitato l'analisi dei dati in quanto non è stato necessario suddividere i risultati ottenuti a seconda dell'apporto di ciascuna funzione al totale conseguito (sempre che questo passaggio fosse stato fattibile). L'analisi, quindi, si sposta da una prospettiva prettamente individuale al risultato globale che le figure coinvolte hanno apportato all'interno della divisione. Questo passaggio indubbiamente non permette di studiare in profondità i miglioramenti di ciascun coachee ma offre una prospettiva generale di sistema. In supporto allo studio dei progress dei managers restano i report sui piani d'azione che ciascuno di essi ha implementato con più o meno successo.

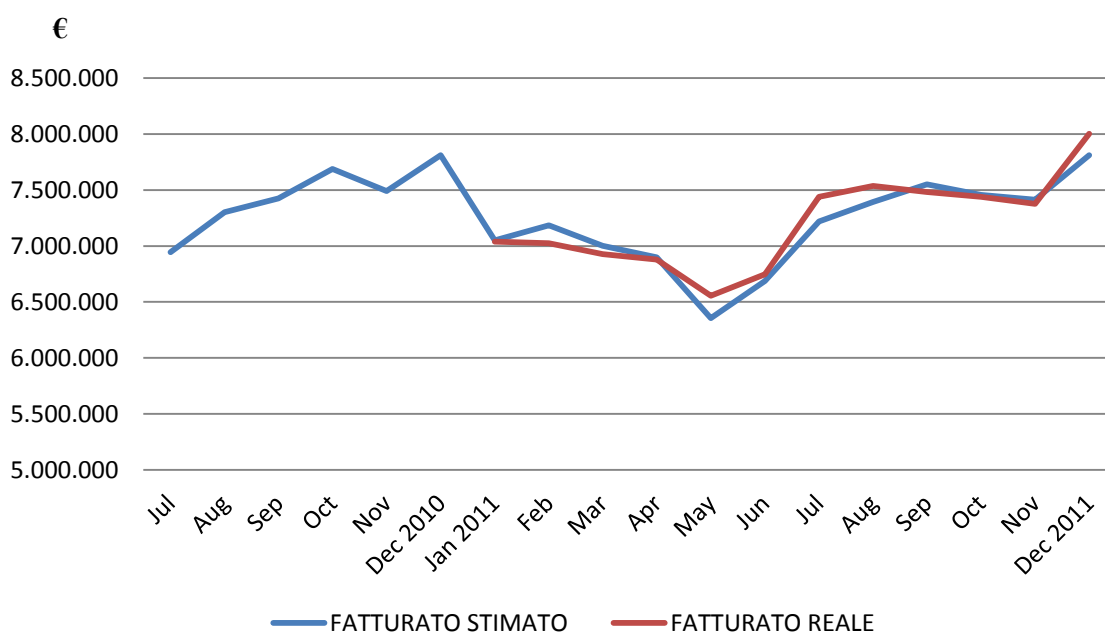
Analizzando la tabella sopra riportata, si scorge immediatamente il delta positivo del mese di luglio che rappresenta un alta percentuale dell'incremento di fatturato totale. Non sono state fornite indicazioni specifiche del motivo di un così evidente risultato positivo in quel mese. La stessa cosa vale per il netto risultato negativo emerso nel mese di ottobre.



### *Isolamento degli effetti del coaching*

Per isolare gli effetti del coaching dai risultati ottenuti, sono state utilizzate due metodologie: le stime dei partecipanti e le linee di trend. Ai coachee è stato chiesto di stimare la percentuale d'impatto del coaching sui risultati ottenuti, ossia quanto del risultato ottenuto è stato frutto dell'intervento di coaching. Delle nove figure complessive, oltre al già citato partecipante che non ha fornito il suo contributo nelle misurazioni dei livelli 1,2 e 3, in questo step non sono disponibili altre due stime di due first line managers. Riassumendo le stime totali ricevute sono sei di cui una è quella del DH. In questo case study, inoltre è stato possibile utilizzare le linee di trend ossia la proiezione dell'andamento futuro di un gruppo di analisi, oggetto di implementazione della formazione, senza considerare l'esecuzione del programma di coaching. Il grafico 3.1 mostra l'andamento stimato del fatturato della divisione secondo i parametri di analisi interni all'azienda, purtroppo non forniti nell'analisi, confrontato con il reale fatturato ottenuto durante l'anno in cui si è svolto l'intervento di coaching.

**Grafico 3.1: Linee di trend – fatturato 2011**



*Fonte: dati interni azienda*

Dall'analisi comparativa tra i risultati ottenuti e quelli previsti a dicembre 2010, emerge che il fatturato reale ha superato quello stimato di € 424.953 superando le aspettative iniziali. Il risultato conseguito è stato ritenuto totalmente attribuibile all'intervento di coaching quale unica variabile d'impatto non considerata nell'analisi di trend. Tale indicatore, congiunto alle stime dei partecipanti ha permesso di rafforzare la consistenza e la credibilità dell'analisi.

Le stime pervenute dalle sei figure partecipanti all'indagine hanno fornito interessanti risultati in merito l'impatto di business del coaching sui risultati ottenuti. Il DH ha affermato che del totale dell'incremento di fatturato ottenuto, il 70 % è dovuto all'intervento di coaching mentre il restante 30% è stato imputato ad altre iniziative interne (corsi formativi interni) ma soprattutto al cambiamento di proprietà avvenuto a metà 2011 che ha inciso positivamente sui risultati ottenuti. Nella tabella 3.29 vengono proposte tutte le stime pervenute.

*Aggiustamento per l'errore di stima e la percentuale di confidenza*

Per affinare ancor più l'impatto del coaching sul business è stato chiesto al DH di "aggiustare i risultati" secondo l'errore di stima delle informazioni date secondo i principi guida della ROI methodology di Phillips (2007).

**Tab. 3.29: stime di contribuzione del coaching sui risultati ottenuti**

<b>PARTECIPANTE STIMA</b>	<b>INCREMENTO FATTURATO €</b>	<b>% DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>% DI CONFIDENZA</b>	<b>TOT. STIMA €</b>
HD	861.933	70	90	543.018
FIRST LINE MANAGER 1		80	90	551.637
FIRST LINE MANAGER 2		80	50	344.773
FIRST LINE MANAGER 3		70	80	482.683
FIRST LINE MANAGER 4		60	80	413.728
FIRST LINE MANAGER 5		80	100	689.546
TOT.				504.231

Il mix dei due metodi di isolamento degli effetti del coaching ha apportato due risultati diversi ma non troppo distanti. L'incremento di fatturato da imputare all'intervento di coaching è definito facendo la media dei due risultati ottenendo un valore finale pari a € 464.592.

*Conversione dati in valori monetari*

L'unità di misura per convertire i risultati di fatturato in valori monetari, è il margine di profitto che viene fornito direttamente dall'azienda con un valore standard pari al 0.15.

Attraverso questi dati è ora possibile individuare i benefici monetari che ha apportato l'intervento. Moltiplicando l'incremento di fatturato, pari a 464.592, per il valore standard di 0.15, si ottiene un incremento di profitto di € 69.688,8.

#### CUSTOMER SATISFACTION

Un altro parametro monitorato nell'analisi dell'impatto di business del coaching riguarda la customer satisfaction. Di seguito, nella tab. 3.30 Sono presentati i dati di customer satisfaction relativi al 2010 e al 2011; sono dati annuali e misurati attraverso dei sondaggi svolti dal personale dell'azienda sottoponendoli ai propri clienti.

**Tab. 3.30: Customer satisfaction 2010-2011**

	2010		2011	
	Banca del Ceresio		Banca del Ceresio	
Service Management ITO & AMS	4,06		4,33	
	2010	2011	2010	2011
	BSI	BSI	Generali	Generali
	3,11	3,89	3,72	3,33
	NBAD	NBAD	NZB	NZB
	3,58	3,00	3,83	N.A.
	QNB	QNB	Reichmuth	Reichmuth
	2,84	2,94	3,50	3,00
	Swiss Life Funds		Swiss Life Funds	
	3,50		4,00	
	2011	2010	Delta	
Service Management ITO & AMS (Media)	3,50	3,52	-0,02	

**Leggenda:**

da 1 a 1.50	Very disappointed
da 1.51 a 2.80	Disappointed
da 2.81 a 3.50	Satisfied
da 3.51 a 4.5	Very satisfied
da 4.51 a 5	Extremely satisfied

Fonte: dati interna azienda

I dati riportati sono relativi alla funzione Service Management ITO & AMS e rappresentano il livello di soddisfazione dei clienti serviti dalla divisione.

Dall'analisi dell'indice di customer satisfaction notiamo come per la funzione ITO & AMS i risultati ottenuti nel 2011 sono in linea con il 2010, segnando una leggera flessione di 0.02 punti. Si può giungere alla conclusione, quindi, che nell'anno analizzato, l'indice di customer satisfaction non ha registrato sostanziali mutamenti rispetto al 2010.

Il DH non ha fornito indicazioni circa una procedura interna di conversione in valori monetari degli indici di customer satisfaction. Nell'intervista svolta con il responsabile della divisione è emerso che, nonostante il sostanziale immutato risultato conseguito, l'intervento di coaching può aver contribuito positivamente al risultato ottenuto. Dunque i benefici apportati rientreranno negli intangibili.

#### 5) ROI

Il calcolo del ROI richiede un'ampia analisi dei costi derivanti dall'intervento di coaching messo in atto. Nel prospetto che segue (tab. 3.31) vengono indicati i costi sostenuti dall'azienda direttamente imputabili al servizio di coaching Formenergy. Oltre a tali voci, devono essere considerati i costi di:

- trasporto, spostamento e di contatto
- pernottamento residenziale
- Tempi di non impiego delle risorse
- Amministrazione generale
- Valutazione-misurazione
- Comunicazione al target audience

**Tab. 3.31: Costi totali servizio di coaching Formenergy**

VOCI DI COSTO	COSTI €
1. Presentazione in plenaria attraverso chart del percorso della durata di 1 ore	46.000
2. RESIDENZIALE 1 Trainer e 1 assistente	
3. Coaching individuale della durata di 4 sessioni ciascuna da svolgersi in sessioni di 1,45' ore individuali ogni 3-4 settimane.	
4. Team coaching di 2/3 h ciascuno da svolgersi in azienda	
5. Sessioni di follow up	

Dai dati pervenuti dall'azienda, il costo totale dell'intervento, comprensivo di tutte le voci sopra segnalate, è pari a € 53.200.

Utilizzando il totale dei benefici monetari e il totale dei costi individuati, si può giungere al calcolo del ritorno dell'investimento.

Il BCR (*benefit-cost ratio*) dell'intervento è di seguito calcolato.

$$\text{BCR} = 69.688,8 / 53.200 = 1.31$$

Mentre il ROI è pari al 30,99 % superando il 25% ipotizzato ad inizio programma.

$$\text{ROI} = [(72.402,36 - 53.200) / 53200] * 100 = 30,99 \%$$

### Benefici non monetari

L'area che racchiude la maggior parte dei benefici intangibili riscontrati in questo progetto è la job satisfaction. In tale contesto non è stato ritenuto idoneo misurare la retention aziendale ma indubbiamente le figure coinvolte hanno beneficiato positivamente dell'intervento in essere. L'elevato valore individuale di ciascuna di queste figure è un aspetto fondamentale da conservare e proteggere in azienda. Il percorso ha favorito il miglioramento del clima lavorativo e della relazione tra colleghi di lavoro.

Per quanto riguarda, invece, i risultati di customer satisfaction, il DH afferma che l'indice di customer satisfaction è un parametro di performance molto importante che incide direttamente sul business aziendale. Non è stato fornito un valore standard che trasformi un punteggio di customer satisfaction in valore monetario ma è lo stesso DH che sottolinea l'incidenza positiva dell'intervento su questo parametro di business. Nonostante non siano stati registrati miglioramenti a riguardo, il DH dichiara con fermezza che l'intervento di coaching può aver inciso nel risultato finale perché lavorando sui processi comunicativi, la predisposizione al cambiamento, la collaborazione e la proattività dei membri della divisione i risultati si riversano in una migliore qualità del lavoro incidendo dunque sui prodotti e servizi offerti ai clienti.

### Credibilità-Consistenza dell'analisi ROI

I risultati pervenuti dai dati raccolti sono ritenuti credibili e consistenti. Si ritiene, infatti, che diversificando le fonti di raccolta dati (linee di trend e stime dei partecipanti), l'analisi rappresenti realmente i processi di miglioramento messi in atto. Gli elementi chiave su cui si basa la credibilità e consistenza dell'analisi del C-ROI di Formenergy sono:

- Il processo di raccolta dati è stato strutturato seguendo i criteri conservativi esposti da Phillips (2007).
- Il processo di raccolta dati è stato contraddistinto da un buon livello di completezza d'informazione. Su nove first line managers, 8 hanno riportato l'intera base dati richiesta per i primi tre livelli di misurazione. Tale risultato è emerso raccogliendo le risposte dei questionari forniti e i report sul completamento dei piani d'azione. Nell'analisi riguardante il livello 4 di misurazione del ROI del coaching, solamente 6 first line managers hanno fornito le stime richieste.
- I costi del programma sono stati forniti direttamente dall'azienda cliente, considerando costi diretti e indiretti, dunque completamente credibili e consistenti.
- La coerenza dei dati evidenziata tra i livelli di analisi rappresenta un fattore estremamente importante nel rafforzare la credibilità e la consistenza dell'analisi.

### Strategia comunicativa

Completata l'analisi dei risultati è necessario individuare, per ciascun target audience, il miglior metodo di reporting delle informazioni analizzate. Nel caso di studio in oggetto, i risultati emersi dall'applicazione della ROI methodology non sono stati riportati nel caso reale ma in via ipotetica, seguendo le indicazioni di Phillips (2005), la strategia comunicativa sarebbe stata strutturata come segue nella tabella 3.32

**Tab. 3.32: Piano di Comunicazione risultati**

<b>Documenti di report</b>	<b>Target Audience</b>
Report completo livelli 1,2,3. Sintesi livelli 4,5.	Staff HR
Documento di sintesi livelli 1,2. Report in profondità livelli 3,4,5	HD e first line managers partecipanti

Commenti: gli incontri vengono svolti di persona per permettere una dettagliata spiegazione dei risultati raggiunti.

Nel piano comunicativo ideale, è necessario proporre due documenti di report distinti. Il primo, destinato allo staff della direzione del personale, approfondisce i risultati pervenuti dai questionari di valutazione e dai report sul completamento dei piani d'azione sottolineando l'impegno profuso nel raggiungere gli obiettivi prefissati. L'analisi di business, invece, può essere riportata in sintesi evidenziando i risultati ottenuti. Nel secondo report, invece, destinato al DH e ai first line manager che

hanno intrapreso il percorso di coaching, risulta fondamentale evidenziare i piani d'azione messi in atto e portati a termine per raggiungere gli obiettivi delineati all'inizio dell'intervento. Con il DH, però, la tematica principale è rappresentata dai risultati di business ottenuti; è necessario mostrare il ROI dell'intervento e i risultati sulle aree di miglioramento riscontrate. In entrambi i casi, i meeting devono avvenire di persona così da permettere una dettagliata spiegazione dei risultati raggiunti.

### **Considerazioni finali**

Il caso aziendale proposto studia con effetto retroattivo l'impatto di business e il ROI del coaching attraverso l'implementazione della ROI methodology di Phillips (2005). L'intervento di coaching, diverso nei contenuti e nel livello di applicazione rispetto al caso aziendale precedentemente proposto, era stato portato a termine con discreto successo profuso dagli stakeholders dell'azienda. Il responsabile HR, durante l'intervento ha condiviso le buone sensazioni vissute, mentre al termine del percorso, ha utilizzato il report Formenergy (relativo alla conclusione dei piani d'azione relativi alle aree di miglioramento individuate) per mostrare i risultati raggiunti ai first line managers e al DH.

L'analisi del quarto e quinto livello di misurazione, permette una maggiore comprensione dell'impatto del coaching sul business aziendale evidenziando i risultati raggiunti. Il ROI dell'intervento ha espresso le sensazioni positive emerse nei livelli precedenti anche se il risultato non è stato eccezionale. Se l'ipotesi iniziale di un ROI superiore al 25% è stata confermata, indubbiamente i risultati ottenuti nel caso di studio in oggetto sono molto inferiori rispetto al ROI identificato nel primo case study. E' d'obbligo, dunque, porsi la domanda se l'efficacia dell'intervento proposto con l'azienda svizzera sia stata inferiore e, in caso affermativo sarebbe interessante capire le motivazioni che sottostanno tale minor performance.

Se si sposta l'attenzione sui limiti del modello utilizzato (soggettività delle fonti e metodologie di isolamento degli effetti del coaching) si nota che in questo caso l'utilizzo delle linee di trend ha rafforzato la credibilità dei risultati ottenuti anche se è chiaro che molteplici variabili esterne possono aver condizionato i risultati di performance relativi al fatturato. Non avendo a disposizione degli indicatori di trend del mercato competitivo dell'azienda svizzera, non si è in grado di valutare con accortezza se i risultati raggiunti siano stati favoriti, o viceversa, sfavoriti, dal generale andamento del settore dei servizi di Back Office e IT.

In conclusione si vuole evidenziare l'importanza degli aspetti intangibili, quali ad esempio, la job satisfaction, che ricoprono un ruolo molto importante all'interno di questi team. I soggetti che hanno preso parte all'intervento sono ritenute risorse umane preziose con un elevato valore professionale e di ruolo. Il miglioramento del clima lavorativo risulta importante per trattenere le risorse in azienda incentivando la motivazione e l'impegno delle persone.

## CONCLUSIONI

Dal 1997, anno in cui il Financial Times pubblicò uno studio dell' International Personnel Management Association, che dimostrò che se la formazione tradizionale migliora la produttività in media del 22%, attraverso il coaching si raggiunge circa l'88%, si creò un forte e crescente interesse attorno al coaching come strumento di formazione d'avanguardia tra le grandi multinazionali. Se nella fase della sua introduzione le organizzazioni si accontentarono dell'apparente efficacia dello strumento, negli ultimi anni la situazione è cambiata. I responsabili delle risorse umane e in generale gli interlocutori delle aziende responsabili della formazione, prima di definire un intervento di coaching per il proprio personale si assicurano che l'investimento apporti valore, non solo sotto forma di benefici intangibili, ma anche attraverso un impatto di business concreto e visibile. In letteratura sono assai limitati i contributi in merito ma la metodologia proposta da Phillips nel 2005 può rappresentare un valido metodo per costruire una valutazione dell'intervento che sia in grado di far emergere i risultati di business e il ritorno dell'investimento del coaching. La metodologia si contraddistingue per la completa flessibilità e adattamento in qualsiasi organizzazione venga implementata, un processo di pianificazione strutturato in livelli e capace di anticipare gli obiettivi da raggiungere, le aree di miglioramento sulle quali lavorare e la definizione delle tipologie di dati da raccogliere e processare per ottenere le informazioni desiderate. La ROI methodology è, inoltre, uno strumento di processo migliorativo pratico e funzionale che raccoglie i dati per valutare, durante l'intervento, l'andamento del processo, restituendo feedback continui di analisi dello stato di avanzamento di ciascun step. In una prospettiva collaterale, infine, la metodologia può essere utilizzata per giustificare o accrescere il budget destinato alla formazione da parte degli HR. Nei periodi di revisione del budget, accade spesso che la quota da destinare ad una specifica funzione è determinata in base alla percentuale di contribuzione di un'area sul totale del valore prodotto. Se non vi sono dati credibili a supporto, spesso non vengono destinati fondi o quanto meno non incrementati. Ecco, allora, che la ROI methodology può giocare un ruolo determinante a favore degli investimenti in ambito formativo e nello specifico nel coaching. La metodologia, però, presenta al suo interno un passaggio critico: l'isolamento degli effetti del coaching. Phillips (2005) raccomanda, nella fase più delicata della misurazione dell'impatto di business, l'utilizzo di molteplici metodi in grado di isolare il più possibile gli effetti direttamente attribuibili al coaching sui risultati di business ottenuti. Le variabili esterne che possono influenzare i risultati di una divisione, di una funzione, di un gruppo di lavoro o di un individuo, sono molteplici e spesso difficilmente individuabili o separabili l'una con l'altra. Per individuare un ROI consistente e veritiero, oltre all'opzione delle stime, che rappresenta la fonte dati più facile da ottenere ma al contempo rappresenta una valutazione soggettiva da parte di un individuo, è necessario affiancare altri metodi di isolamento più oggettivi. Questi possono essere "interni", come suggerisce Phillips (2005), ad esempio i gruppi di controllo, i modelli previsionali e le linee di trend o "esterni", attingendo da eventuali fonti esterne disponibili, come ad esempio le proiezioni di mercato



fornite da enti statistici nazionali e/o internazionali o altri database di dati macro del settore di riferimento. Un'ulteriore opzione esterna è rappresentata dalle stime di esperti ad hoc esterni all'organizzazione ma, in tal caso, la credibilità della stima sarebbe direttamente proporzionale al grado di conoscenza del settore e la fattibilità della scelta, sotto il punto di vista economico, potrebbe non essere sostenibile.

Nell'analisi dei due casi di studio, nella fase di isolamento degli effetti del coaching sono emerse le difficoltà, già riscontrate nel caso di studio di Phillips (2007), nell'applicare i diversi metodi sopra elencati a supporto delle stime dei partecipanti agli interventi. Mentre nel primo caso di studio non è stato possibile, visto l'area di business oggetto d'indagine (efficienza produttiva e operativa), poter utilizzare le fonti dati esterne all'azienda e reperire, in un'ottica interna, un gruppo di controllo o dei modelli previsionali relativi all'efficienza della funzione offering, nel secondo caso, alle stime dei partecipanti dell'intervento, sono stati affiancati i dati interni relativi alle stime prospettiche del fatturato (area di business oggetto d'analisi) relative alla divisione. Questa duplice fonte dati ha permesso di confrontare le stime derivanti dai partecipanti del progetto al termine dell'intervento con le proiezioni future del fatturato della divisione prima che fosse implementato il percorso di coaching dunque senza considerare gli effetti formativi derivanti da quell'intervento. Dal confronto tra stime e proiezioni aziendali è emerso un differenziale di € 79.278, che rappresenta circa il 15% in meno rispetto il valore individuato dai partecipanti. La possibilità di poter utilizzare tale indicatore ha permesso di definire con maggior precisione gli effetti direttamente attribuibili al coaching sul totale dei risultati ottenuti. Le stime di trend fornite dall'azienda, essendo stime, non offrono una certezza assoluta ma essendo realizzate da degli esperti interni che conoscono bene il business e le dinamiche che lo caratterizzano, sono ritenute altamente attendibili. Tale fonte dati congiunta alle stime conservative dei first line managers e del responsabile della divisione ha permesso di rafforzare la consistenza e la credibilità dei risultati ottenuti.

Prima di rispondere al quesito introduttivo (la ROI Methodology può rappresentare un'importante chiave di lettura nella misurazione dell'efficacia del coaching nelle organizzazioni?), è necessario sottolineare l'importante ruolo che ricoprono i benefici intangibili negli interventi di coaching. Phillips (2005) afferma che i benefici intangibili rappresentano un'area estremamente importante nell'analisi complessiva dei benefici che apporta il coaching in un'organizzazione, talvolta più incisivi rispetto ai benefici tangibili individuati con l'analisi ROI. Nei due casi analizzati, il fattore comune è stata, indubbiamente, la job satisfaction. Nell'analisi sarebbe stato interessante disporre di un indice interno di job satisfaction che avesse potuto testimoniare gli evidenti risultati positivi in tal area, espressi direttamente dai partecipanti del progetto. Nel primo case study, grazie al confronto tra l'assessment iniziale e finale, è stato possibile riscontrare il miglioramento di alcuni parametri tipici della job satisfaction che possono confermare le affermazioni dei partecipanti. In queste realtà organizzative, come nella maggior parte dei casi, le risorse umane che ricoprono una posizione manageriale sono ritenute estremamente preziose tanto da investire ingenti somme di denaro (in benefit, in premi o in

altre modalità) per trattenere la loro professionalità in azienda. Da questa premessa si evince immediatamente l'importanza della job satisfaction di queste figure che incide direttamente sulle performance lavorative quotidiane e, più in profondità, sulla disponibilità di fornire le proprie prestazioni in azienda.

La riduzione dello stress, dei conflitti, delle lamentele o i miglioramenti in ambito comunicativo e collaborativo, rappresentano solo alcuni dei temi che circoscrivono l'area intangibile dei benefici che può apportare il coaching. Sotto questo profilo, dunque, si ritiene molto importante evidenziare tali aspetti nel report finale che verrà presentato, all'interno di una pianificazione comunicativa, ai principali stakeholders del progetto. Tali risultati non essendo rappresentati in una sfera economico monetaria, come quella offerta dal ROI, soffrono di "appeal" tra i decision maker delle organizzazioni che spesso non reputano tali dati "profittevoli per il business". Al contrario, invece, è fondamentale trasmettere alle organizzazioni il valore espresso in tali aree come una parte consistente dei benefici complessivi che il coaching apporta alle organizzazioni; un valore prezioso che si promuove a lungo termine. Da questa constatazione sorge una domanda che, per ora, non trova risposta: la misurazione del ROI dell'intervento ben rappresenta i benefici complessivi di un intervento di coaching? E se, come affermato da Phillips (2005), in alcuni contesti i benefici intangibili fossero molto più evidenti rispetto ai benefici tangibili individuati dall'analisi ROI, che considera solamente i benefici monetari ma che nel calcolo comprende tutti i costi dell'intervento (non solo una parte), come si potrebbero bilanciare queste due diverse "forze"?

Dagli interrogativi emersi è facile ricollegarsi al tema iniziale dello studio; la ROI Methodology può davvero rappresentare una chiave di lettura efficace nella misurazione degli effetti del coaching nelle organizzazioni?

La risposta dell'autore è affermativa ma con i dovuti accorgimenti. La metodologia è un valida base di partenza per un'analisi strutturata degli effetti del coaching a tutti i livelli, dalla reazione/soddisfazione all'apprendimento, dall'applicazione o implementazione fino all'impatto di business e al ROI del coaching. Tuttavia dev'essere riposta molta attenzione nella fase critica dell'isolamento degli effetti del coaching utilizzando molteplici metodi di isolamento così da ridurre al minimo l'influenza delle variabili esterne all'intervento ed individuare, in termini tangibili, il reale ritorno dell'investimento. Dall'altro lato, i benefici intangibili rappresentano quella parte non monetaria che è necessario porre in risalto più di quanto la ROI Methodology di Phillips non faccia.

In conclusione, alle organizzazioni che richiedono l'evidenza empirica ed economica dell'impatto di business del coaching l'autore risponde di collaborare maggiormente con le aziende fornitrici del servizio nell'individuare le aree di business sulle quali il coaching interviene e di impegnarsi con determinazione nella misurazione dei vari livelli cercando di raggiungere il fatidico quinto livello del ROI. Alle aziende specializzate nel coaching, invece, la raccomandazione è quella di smettere di proclamare la sbandierata efficacia del coaching e di non accontentarsi di sporadici indicatori che misurino una minima parte dei benefici che questo strumento può apportare nelle organizzazioni. Nel

2009 Renton, affermò che finché non sarà colmata la scarsa evidenza di un solido ritorno dell'investimento, il coaching rimarrà "sotto attacco", esposto a critiche e a facili pregiudizi. L'approccio metodologico di Phillips (2005), con i dovuti accorgimenti segnalati, nel suo complesso può offrire un'efficace base strutturale nell'analizzare e nel mostrare gli effetti tangibili e intangibili del coaching permettendo alle aziende di porsi con maggiore professionalità e rafforzando il valore dell'intero mercato del coaching.

## Bibliografia

- Allenbaugh, G.E., 1983. Coaching... A management Tool for a more effective work performance. *Management Review*, 72 (5), 21-6.
- Anderson, M. C., Anderson, D. L. e Mayo, W. D., 2008. *Team Coaching Helps a Leadership Team Drive Cultural Change at Caterpillar*. Wiley InterScience.
- Ashley-Timms, L., 2012. Return on investment guaranteed: effecting transformation and sustaining change with coaching. *Industrial and Commercial Training*, 44 (3), 159-163.
- Berge, Z. L., 2008. Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40 (7), 390-395.
- Candis Best, K., 2010. Assessing Leadership Readiness Using Developmental Personality Style: A tool for leadership Coaching. *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8 (1).
- Čiutienė, R., Neverauskas, B. e Meilienė, E., 2010. Coaching as a tool to develop employees Career. *Economics and Management*, Kaunas University of Technology.
- Costa, G. e Gianecchini M., 2008. *Risorse Umane, persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano, 2009, II ed.
- Drake, D. B., 2009. Evidence Is a Verb: A Relational Approach to Knowledge and Mastery in Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (1).
- Fielden, S., 2005. A summary of a report for the NHS Leadership Centre. *Leadership Centre for Diversity and Work Psychology*, Manchester Business School, University of Manchester.
- Financial Times, 1997. *Public Personnel Management*. Washington
- Full Potential Group, 2006. FPG Research: Measuring the ROI of Coaching.
- Gallagher, M., 2010. *HDA Executive Coaching Survey Results 2010*. HDA Associates Ltd .
- Grant, A. M. e Cavanagh, M. J., 2004. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (1).
- Hall, L., 2009. Don't be lazy. Evaluate ROI. *Coaching at Work*, 4 (6), 10.
- Ibba, R., 2007. Il profilo dei coach nel mondo. Alte quote rosa e ad elevata professionalità. AIDP web (<http://www.aidp.it>, 10/06/2012).

Ilgiornale.it, 2010. *Anche l'Italia punta sul coaching. Un giro d'affari da 10 milioni di euro.* 16/03/2010.

Kearns, P., 2006. Does Coaching work? *Training Journal*, 41-44.

Kirkpatrick, D.L., 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2nd Edition*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. L., 2006. Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. *Performance Improvement*, 45 (7).

Lanza, N., 2008. *Essere Coach, lavorare con l'esperienza. La metafora dell'allenatore per valorizzare le risorse in azienda.* FrancoAngeli. Milano.

Laske, Otto., 2004. Can Evidence Based Coaching Increase ROI?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (2).

Ledgerwood, G., 2003. From Strategic Planning to Strategic Coaching: Evolving conceptual frameworks to enable changing business cultures. *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1 (1).

Leedham, M., 2005. The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (2).

Mcguffin, A. A. e Obonyo, E., 2010. Enhancing performance: a case study of the effects of employee coaching in construction practice. *Construction Management and Economics*, 28, 141–149.

Mc Keon, A., 2008. International Literature Review of good practice in Coaching prepared for the ICBE coaching community of practice. *International Review of Literature on Coaching including Best Practice*.

Miller, K. K., 2000. A Leader's Guide to Executive Coaching. *Leadership in action*, 20 (1), 4-7.

Nelson, E. e Hogan, R., 2009. Coaching on the Dark Side. *International Coaching Psychology Review*, 4 (1).

Newsom, G. e Dent, E. B., 2011. A Work Behaviour Analysis of Executive Coaches. *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (2), 1-19.

Nickols, F., 2005. Why A Stakeholder Approach to Evaluating Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 121-134.

Nixon-Witt, C., 2008. A Coaching Approach For Work/Life Balance. *Business & Economic Review*, 54 (2), 8.

- Peak, D. e Berge, Z. L., 2006. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE. *Evaluation and elearning*. 7 (1).
- Phillips, J. J., 1997. *Measuring the return on Investment, vol 2*. American Society for Training & Development.
- Phillips, J. J., Phillips, P. P., 2005. *ROI at work. Best Practice Case Studies from the real world*. American Society for Training & Development. ISBN: 1-56286-404-1.
- Phillips, J. J., 2007. Measuring ROI – Fact, Fad, or Fantasy. ASTD White Paper.*
- Phillips, J. J. e Phillips, P. P., 2007. *The value of learning. How organization capture value and ROI and translate them into support, improvement and funds*. John Wiley & Sons Inc.
- Phillips, J. J., 2007. MEASURING THE ROI OF A COACHING INTERVENTION, PART 2. *Performance Improvement*, 46 (10).
- Phillips, J. J. e Phillips, P. P., 2009. Measuring return on investment in HR. *Strategic HR Review*, 8 (6), 12-19.
- Phillips, K. R., 1998. The Achille's heel of Coaching. *Training & Development*, 52 (3), 41-44.
- Phillips, L., 2006. "Prove coaching really works". *People Management*, Pag.15.
- Phillips, P. P. e Phillips, J. J., 2007. SHOW ME THE MONEY: THE USE OF ROI IN PERFORMANCE IMPROVEMENT, PART 1. *Performance Improvement*, 46 (9).
- Phillips, P. P., 2009. Show Me the Money: Moving from Impact to ROI. *Training 2009 preview*, 46 (1).
- Rettinger, S. e Ludwig, M., 2011. Construction and Display of Competence and (professional) identity in coaching interaction. *Journal of Business Communication*, 48 (4), 426-445.
- Renton, J., 2009 *Coaching And Mentoring*. The Economist Newspaper Ltd
- Sanders, D. L., 1996. *Eight things you should know about business coaching before contracting for service*. Employment Relations Today (Wiley).
- Schlosser, B., Steinbrenner, D., Kumata, E. e Hunt, J., 2006. The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (3), 8-26.
- Segers, J., Vloeberghs, D. e Henderickx E., 2011. Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (2).

Solari, L., 2011. *Meno manuali di leadership, più studi sulla gestione delle risorse umane*. (Università degli Studi di Milano), Il Sole 24 Ore.

Spence, G. B. e Oades, L. G., 2011. Coaching with self-determination in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (2).

Taylor, T.J., 2010. La formazione nella crisi 2009. Quanta e quale formazione è stata fatta lo scorso anno. *Human Training*.

Talkington, A. W., Voss, L. S. e Wise, P. S., 2002. *The Case for Executive Coaching*. Chemistry Business. <http://leadershipcoachanne.com/Documents/CaseForExecCoaching.pdf> (06/08/2012).

Walker-Fraser, A., 2011. An HR perspective on executive coaching for organizational learning, *International Journal Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (2), 67-76.

Walker-Fraser, A., 2011. Coaching and the link to organizational performance: an HR perspective on how to demonstrate return on investment. *Development and Learning in Organizations*, 25 (4).

Wheeler, L., 2011. How does the adaptation of coaching behaviors by line managers contribute to the achievement of organizational goals?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (1).

